

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO**

TITULO:

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

INTEGRANTES:

**JESSICA MARÍA ROJAS PÉREZ
TAYMI PAMELA PÉREZ QUIRÓS**

Febrero 2022

**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 PYMES del sector servicios, 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:

Jessica María Rojas Pérez

Taymi Pamela Pérez Quirós

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 Trabajo Final de Graduación

MBA. Jim Fernández Ramírez
Lector Interno

Lic. Diego Zúñiga Moreno
Lector Externo

Jessica María Rojas Pérez
Sustentante

Taymi Pamela Pérez Quirós
Sustentante

Dedicatoria

A Dios por ser mi apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria, por acompañarme y orientarme en cada etapa de mi vida. A mi madre por estar a mi lado siempre, motivándome para seguir adelante en mi carrera profesional y poder superarme cada día más.

Jessica Rojas Pérez.

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante mi trayecto estudiantil y de vida, durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

Pamela Pérez Quirós.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la sabiduría que me ha brindado en esta importante etapa de mi vida; a mi madre por la ayuda y apoyo que me ha dado para poder cumplir mis metas; a las empresas objeto de estudio por su ayuda para que este proyecto se llevara a cabo, sin ellas no hubiese sido posible; a la Universidad Nacional, sus funcionarios y todas aquellas personas que de una u otra manera me han brindado su apoyo durante mis años de estudio.

Jessica Rojas Pérez

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, y a la Universidad Nacional por ser parte de largo trayecto de aprendizaje.

Pamela Pérez Quirós.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Tabla de Contenido	vi
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Anexos	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema	2
1.2. Objetivos de la investigación	6
1.3. Modelo de análisis	7
1.4. Estrategia de investigación aplicada	23
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	30
2.1 Generalidades y desarrollo específico del área de investigación: Región Brunca.....	31
2.2 Aspectos legales de la investigación.....	37
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	40

3.1 La gestión del talento humano	41
3.2 Manejo del talento humano.....	43
3.3 Admisión del personal	50
3.4 Retención del talento humano.....	54
3.5 Desarrollo del talento humano	59
3.6 Técnicas de motivación	61
3.7 Estrategias	63
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	64
4.1 Datos generales de las PYMES	65
4.2 Factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES.....	67
4.3 Cambios implementados por las PYMES en el proceso de admisión del personal.....	82
4.4 Acciones empleadas por las PYMES en la retención del talento humano	87
4.5 Desafíos enfrentados por las PYMES para el desarrollo del talento humano	96
4.6 Técnicas de motivación utilizadas por las PYMES	102
4.7 Estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis del COVID-19.....	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 Conclusiones	109
5.2 Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas.....	115

Anexos	120
--------------	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelo de análisis de las variables.....	19
Tabla 2. Objetivos de la administración del talento humano.....	42
Tabla 3. Características del clima organizacional.....	45
Tabla 4. Modalidades de teletrabajo.....	48
Tabla 5. Tipos de comunicación.....	50
Tabla 6. Pasos por seguir en el proceso de selección.....	52
Tabla 7. Objetivos de la inducción.....	53
Tabla 8. Principales Características de la Cultura Organizacional.....	58
Tabla 9. Caracterización de las PYMES.....	65
Tabla 10. Características de las personas consultadas.....	66

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de los cinco cantones de la Región Brunca	32
Figura 2. Afectación en la jornada laboral.....	68
Figura 3. Grado de cambio en la tecnología.....	69
Figura 4. Calificación de los cambios tecnológicos.....	71
Figura 5. Factores externos que afectan el clima laboral.....	72
Figura 6. Factores internos que afectan el clima laboral.....	73
Figura 7. Calificación del clima organizacional.....	74
Figura 8. Medidas para mitigar la afectación del clima organizacional durante la pandemia.....	75
Figura 9. Estrategias para el manejo del personal.....	76
Figura 10. Modalidades de trabajo durante la pandemia.....	77
Figura 11. Factores causantes de estrés durante la pandemia.....	79
Figura 12. Afectación de la comunicación interna durante la pandemia.....	80
Figura 13. Herramientas y aplicaciones utilizadas para la comunicación.....	80
Figura 14. Acciones para propiciar una comunicación asertiva.....	81
Figura 15. Grado de variación en el proceso de reclutamiento durante la pandemia.....	82
Figura 16. Técnicas utilizadas para el reclutamiento.....	83
Figura 17. Grado de variación en el proceso de selección durante la pandemia.....	84
Figura 18. Técnicas utilizadas para la selección de personal.....	85
Figura 19. Grado de variación en el proceso de inducción durante la pandemia.....	85
Figura 20. Técnicas utilizadas para la inducción de personal.....	86
Figura 21. Variación en el perfil de los puestos durante la pandemia.....	87

Figura 22. Nuevos incentivos laborales implementados en las empresas.....	88
Figura 23. Incremento del ausentismo durante la pandemia.....	89
Figura 24. Estrategias implementadas para la retención del personal.....	90
Figura 25. Aspectos tomados en cuenta para la promoción del personal.....	92
Figura 26. Cambios en los beneficios que otorgan las empresas.....	93
Figura 27. Acciones implementadas para la fidelización de los colaboradores.....	94
Figura 28. Afectación de la cultura organizacional de las empresas durante la pandemia...	95
Figura 29. Frecuencia de la capacitación del personal.....	97
Figura 30. Medidas para capacitar al personal durante la pandemia.....	98
Figura 31. Desafíos en la capacitación del personal durante la pandemia.....	98
Figura 32. Cambios en el proceso de capacitación durante la pandemia.....	99
Figura 33. Técnicas para el desarrollo del personal durante la pandemia.....	100
Figura 34. Cambios en el proceso de evaluación del personal.....	101
Figura 35. Evaluación del desempeño según la modalidad de trabajo.....	102
Figura 36. Técnicas más utilizadas para la motivación del personal.....	103
Figura 37. Estrategias para afrontar la pandemia y sus consecuencias.....	104
Figura 38. Cambios en los elementos que influyen en la motivación del personal.....	105

Lista de Anexos

Anexo 1. Cuestionario.....	120
----------------------------	-----

Lista de Abreviaturas

ARH: Administración de Recursos Humanos.

COVID-19: Enfermedad del Coronavirus de 2019.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio.

MICITT: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

MSP: Ministerio de Seguridad Pública.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

SARS-CoV-2: Síndrome Respiratorio Agudo Severo tipo 2.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo consiste en una investigación orientada a la búsqueda de información, que permita determinar el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector servicios, ubicados en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de Puntarenas, Costa Rica, durante el periodo 2020-2021, lo anterior con el fin de obtener datos que sirvan de base en el futuro para la toma de decisiones en las pequeña y medianas empresas, en caso de tener que enfrentar nuevamente una pandemia como la que actualmente continúa afrontando el país.

La recopilación de la información se realizó aplicando un cuestionario a los encargados de Recursos Humanos de las PYMES registradas en el MEIC, el cual fue creado mediante la herramienta Google Forms y enviado vía correo electrónico a cada una de las empresas, quienes respondieron a través de la herramienta, la cual mostró los resultados de manera gráfica para una mejor comprensión de la información al momento de realizar el análisis de los resultados que dieron respuesta a las interrogantes de la investigación, objetivos y problema planteado.

Del análisis de resultados se logra identificar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las empresas del sector servicios, también se logró analizar los cambios que implementaron estas empresas en el proceso de admisión de personal, identificar las acciones empleadas en cuanto a la retención del talento humano y los principales desafíos que encontraron las PYMES para el desarrollo del personal, así como analizar las técnicas de motivación utilizadas por las empresas para mantener el rendimiento y la salud mental de los trabajadores, por último, identificar si las empresas cuentan con estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la pandemia.

Finalmente, después de procesar los datos recopilados, se logra determinar que, a pesar del impacto que el virus ocasionó en el país, en la gestión del talento humano de las PYMES, dicho impacto no fue del todo negativo, ya que mediante ajustes en las técnicas y procesos para la gestión del personal, las empresas lograron mitigar el impacto que podía generar en este departamento, lo que refleja que las empresas actuaron de manera adecuada durante la crisis; como en todo, siempre existen aspectos por mejorar, para los cuales se aplicaron recomendaciones que pueden ayudar en el futuro en el manejo del personal en caso de afrontar una crisis similar.

Introducción

La presente investigación tiene como tema: el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector servicios, ubicados en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de Puntarenas, Costa Rica, durante el periodo 2020-2021; su importancia radica en recopilar datos sobre un acontecimiento histórico y nuevo para el país como lo es la pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2 y conocer la afectación que esta causó en las pequeñas y medianas empresas de una zona en la cual existen pocas investigaciones sobre el sector servicios, específicamente en un departamento al que no muchas empresas le dan la importancia que merece, como lo es el departamento de recursos humanos.

El alcance de este trabajo de investigación se enfoca en la recopilación de datos de las diez PYMES del sector servicios de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, que se encuentran inscritas como activas en el MEIC al 1 de Setiembre 2020, con la finalidad de que estos sirvan en un futuro como fuente de información sobre el impacto que el virus ocasionó en estas empresas, en el plazo mínimo de un año. Este tema es de gran importancia, ya que pretende analizar los efectos ocasionados por esta crisis en la gestión del talento humano, así como las medidas que las empresas adoptaron para afrontarla y mitigar sus efectos, conociendo así las acciones, instrumentos de apoyo y estrategias que lograron implementar para enfrentarse a la pandemia.

La estructura de este trabajo contempla diversos elementos, iniciando con los aspectos metodológicos que abordan el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el modelo de análisis y la estrategia de investigación aplicada, seguido del marco de referencia donde se describen las generalidades y el desarrollo de la investigación, así como los aspectos legales, posteriormente se encuentra el marco teórico donde se fundamentan los conceptos básicos relacionados con los objetos de estudio, para así llegar al capítulo donde se muestran los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo con las variables estudiadas; por último, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Con este trabajo se logra obtener un panorama un poco más amplio sobre la forma en la que la pandemia impactó en la gestión del talento humano de estas PYMES y la forma en la que empresas de una zona rural como lo son los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, lograron afrontarla para minimizar sus efectos.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo muestra la metodología bajo la cual se desarrolla la presente investigación, por lo que describe las técnicas y métodos empleados en el proceso para llevarla a cabo; en él se pueden observar aspectos como el problema de la investigación, los objetivos, el modelo de análisis empleado y las estrategias aplicadas para dirigir el proceso, estos con la finalidad de orientar al lector sobre el objeto de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema

1.1.1. Descripción del problema.

A continuación, se plantea la descripción del problema por el cual se origina la investigación de este trabajo. Se busca evidenciar los aspectos por los cuales surge la necesidad de investigar el impacto provocado por esta pandemia a raíz del virus que afecta directamente la gestión del recurso humano en las PYMES del sector servicio de la zona Sur, específicamente en los cantones de Golfito, Coto Brus y Corredores.

El virus SARS-CoV-2, que ocasiona la enfermedad del COVID-19, ha obligado a las autoridades de Costa Rica, al igual que en el resto del mundo, a tomar medidas estrictas que procuren el resguardo de la vida de los habitantes en todo el territorio nacional. Sin embargo, el cierre de fronteras, la imposición de restricciones en las visitas a sitios públicos, la recomendación de confinamiento en los hogares, y otras, para evitar el contacto físico que pudiera desatar un contagio generalizado en la población, ha tenido consecuencias directas e inmediatas en el sector empresarial. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2020, p. 25).

En Costa Rica, las pequeñas y medianas empresas carecen de estabilidad económica debido a una serie de factores no solo internos de la organización como tal, sino que además se ve ligada a los indicadores económicos del lugar, tales como: impuestos, leyes, reglamentos, así como al comportamiento del mercado.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son más susceptibles a sufrir un impacto negativo en sus operaciones, muchas de ellas han visto reducidos significativamente sus ventas e incluso han tenido que cerrar las puertas de sus negocios. Este panorama está

causando desempleo y reducción en los ingresos de un alto número de trabajadores a lo largo y ancho de todo el país. (MEIC, 2020, p. 25).

En el 2020 debido a la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19, el país se ve envuelto en una serie de situaciones que afecta el desarrollo paulatino de la actividad empresarial, así como la vida económica y social de las personas trabajadoras.

La reducción en los niveles de ventas está ocasionando la adopción de medidas para reducir el pago de las planillas, con lo cual un gran número de trabajadores están siendo despedidos o están viendo sus ingresos reducidos, total o parcialmente, en el tanto se mantengan las condiciones actuales. El gobierno aprobó en tiempo récord la Ley 9832, para permitir a los patronos la reducción temporal en las jornadas de trabajo, con su proporcional caída en los salarios, como una medida para evitar el despido masivo de trabajadores. (MEIC, 2020, p. 25).

Ante esta situación, el gobierno de Costa Rica aunado al Ministerio de Salud y demás entes involucrados, optan por medidas que minimicen el riesgo de contagio en la población, por lo que restringe las aglomeraciones, el derecho de circulación, así como el funcionamiento de instituciones y comercios privados. De mantenerse esta situación de diversas restricciones a lo largo del país y durante un tiempo prolongado, la economía se ve directamente afectada.

Si bien es cierto que esta situación ha generado incertidumbre en el país, se han tomado medidas para tratar de cuantificar los posibles efectos que se generen sobre el sistema económico, a través de diversas hipótesis sobre la duración y el impacto que recae en las diferentes actividades de los sectores en cuanto a servicios, transporte, educación, comercio, turístico, entre otros.

1.1.2. Planteamiento del problema.

En la actualidad las empresas privadas del sector servicio, a nivel nacional e internacional, se han visto seriamente afectadas a raíz de la pandemia causada por el COVID-19. En nuestro país esta situación ha originado un verdadero impacto económico, social y laboral en las empresas de este tipo, debido a las medidas que implementó el gobierno para evitar la propagación del virus, las cuales ocasionaron cambios en la gestión del talento humano, este impacto se presentó en las empresas de todas las regiones del país, como en el caso de las ubicadas en la Zona Sur de Costa

Rica, lo cual se pretende investigar en este proyecto, contemplando únicamente los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

1.1.3. 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 servicios, ubicados en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021?

1.1.4. Sistematización del problema.

A continuación, se detallan las interrogantes que se desprenden del presente trabajo:

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

1.1.5. Justificación de la investigación.

Esta investigación pretende determinar el impacto ocasionado en la gestión del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio de la zona, con la finalidad de analizar los efectos ocasionados en los procesos de admisión, retención y desarrollo organizacional a raíz de la crisis, así como las medidas tomadas por estas empresas para mitigar tales efectos, permitiendo determinar las acciones, instrumentos de apoyo y las estrategias que pueden adaptar las empresas para enfrentar dicha situación.

La etapa de cuarentena establecida por el gobierno de Costa Rica debido a la pandemia es una situación relativamente nueva, donde el país en general no se encuentra preparado para contemplar la magnitud y el alcance en el cual se ven afectados los sectores económicos, ya que la mayoría de las empresas PYMES del sector servicio, dependen de la movilidad y comercialización en el mercado, razón por la cual inestabiliza su establecimiento, y, por ende, afecta la función laboral del recurso humano.

Ante la declaratoria de emergencia nacional, es de vital importancia que las PYMES establezcan una planificación adecuada que contribuya a minimizar el impacto sobre el recurso humano. Una manera de reducir el impacto en el ámbito laboral es con medidas que permitan proteger la salud, a través de la prevención y atención de las personas.

Las PYMES requieren de una adecuada preparación de su gestión del recurso humano para la atención de emergencias, desastres y para la presente pandemia, cuyas medidas no afecten la movilidad diaria, los flujos de bienes, el comercio interno, así como la importación y exportación de productos. Por tal razón, es necesario que en Costa Rica se pueda mitigar, lo antes posible, el impacto de esta crisis en el tejido empresarial y la normal operación de sus actividades.

Este trabajo se considera importante, ya que lo que se busca en primera instancia es investigar la afectación en la actividad de la gestión laboral de las empresas PYMES durante el proceso de crisis; todo esto con el fin de determinar medidas de adaptación a nuevas formas de trabajo, así como a la atención de factores de riesgos de la salud, como lo es el estrés y la depresión, originadas por la situación presentada; además de la innovación de técnicas que permitan mantener a los empleados formando parte de las empresas para no tener que prescindir de sus servicios. Para la sociedad costarricense, mantener a los habitantes en su trabajo con el ingreso necesario para el sustento de sus familias, requiere de la continuidad de las empresas.

Por último, cabe destacar que este trabajo contempla aspectos que describen el manejo del talento humano, en cuanto a las acciones tomadas en la admisión, retención y desarrollo del personal, para tener en cuenta los cambios surgidos, las estrategias asignadas, las nuevas formas de trabajo implementadas, las medidas en la cultura organizacional que favorecen el desempeño de los colaboradores, entre otras.

1.1.6. Delimitación temporal, espacial y empresarial.

La presente investigación tiene una delimitación temporal de un año que inicia en el 2020 y finaliza en el 2021. En cuanto a la delimitación espacial se lleva a cabo en la provincia de Puntarenas, específicamente en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. Por último, en relación con la delimitación empresarial, esta investigación está enfocada en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios de los cantones anteriormente citados.

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 servicios, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de Puntarenas, Costa Rica, durante el periodo 2020-2021.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES de servicios.
- Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal.
- Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.
- Identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano.
- Analizar las técnicas de motivación utilizadas 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

En este apartado se describen las variables básicas de la investigación, en donde se citan de manera textual los conceptos referentes a cada variable, además la forma en la que se procede a investigar las fuentes y cómo obtener la información de cada una de ellas.

Para la elaboración del modelo de análisis primero se deben definir las variables, los indicadores, las técnicas y fuentes de información que se utilizan para la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen variable como “propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93), por lo que a continuación se define el concepto de las variables contenidas en esta investigación.

1.3.1. Conceptualización e instrumentalización de las variables.

La conceptualización de las variables consiste en una revisión bibliográfica de diversos autores que dan conceptos de las variables para comprender claramente su significado, así como un aporte propio de redacción de cada una de ellas, Hernández y Mendoza (2018) indican que la definición conceptual “es aquella que precisa o indica con otros términos cómo vamos a entender una variable en el contexto de nuestra investigación” (p. 136).

La instrumentalización de las variables es la forma en la que se estudia cada variable, con lo cual se determinan los medios necesarios para recolectar e interpretar la información. Así mismo Hernández y Mendoza (2018) indican que una definición instrumental “consiste en el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos para medir una variable en los casos de la investigación” (p. 137).

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: jornada laboral.*

Para efectos de esta investigación la jornada laboral es uno de los tres elementos de la definición de trabajo; consiste en el tiempo en el cual el trabajador desarrolla la prestación de servicios para una remuneración económica. En nuestro país existe la jornada diurna, nocturna y mixta.

“La jornada laboral representa el número de horas diaria, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente” (Chiavenato, 2009, p. 519), por lo que ésta puede variar según

el cargo que desempeñe cada empleado, las necesidades de la empresa y su forma de operar; por su parte, Paucam (2014) se refiere a la jornada laboral como “al número total de horas efectivas de trabajo que realiza un asalariado en su centro de trabajo” (pp. 8-9), lo cual tiene sentido si se toma en cuenta los tiempos de alimentación que existen durante la jornada de trabajo.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: cambios en tecnología.*

Es la incorporación de nuevas tecnologías en los distintos procesos que se desarrollan en las actividades de una empresa, según la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2018) indica que “la evaluación tecnología viene impulsando cambios a nivel global en las formas de organización de la producción. Este hecho genera transformaciones en el funcionamiento de los mercados laborales, tanto en los niveles de empleo y salarios como en la dinámica de las ocupaciones” (p. 9).

Si las empresas no se adaptan a los cambios tecnológicos, corren el riesgo de resagarse en el mercado, no emplearía nuevas formas de llegar a los clientes y trabajaría con sistemas desactualizados para la ejecución de labores, lo que las hace poco competitivas, por lo que es indispensable que las empresas en la actualidad se adapten a las nuevas tecnologías para poder mantenerse en el mercado actual, dado que “el avance tecnológico está cambiando las maneras en que las económicas producen y trabajan” (Weller, 2019, p. 9).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: clima organizacional.*

Los trabajadores han tenido cambios en sus trabajos, ya que al disminuir tanto la jornada laboral como la atención al público, hay menor convivencia e interacción entre compañeros. Las personas al relacionarse menos con otras tienden a tener menor empatía, y, por lo tanto, eso va a reflejar un cambio drástico en el clima organizacional de una empresa.

El clima organizacional es un espejo que muestra cómo es la relación que existe entre los funcionarios dentro de la organización, “refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea” (Chiavenato, 2009, p. 553).

Un clima organizacional favorable contribuye al éxito de las empresas, según Toro y Sanín (2013) “Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que recibe por parte de sus jefes y compañeros, la disposición de herramientas y recursos para relizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras”(p. 11), de ahí la importancia de conocer el impacto de la pandemia en el clima organizacional de las PYMES de la zona.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: manejo del personal.*

El manejo del personal contribuye en la gestión y la dirección de las actividades que desarrollan los colaboradores dentro de la organización, lo cual repercute en el logro de los objetivos planeados; para López y Piedra (2001) “el elemento central de la función de manejo de los recursos humanos es el personal, buscar la manera de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas” (p. 9), esto contribuye a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y así realicen las labores eficiente y eficazmente.

Para llevar a cabo un adecuado manejo del personal, es necesario considerar las inteligencias múltiples que los empleados poseen, ya que cada persona tiene una forma distinta de comprender y realizar sus tareas, por lo que las estrategias para la gestión del personal pueden no funcionar igual para todos, “cualquier administrador o profesional que tenga personas y equipos de trabajos bajo su responsabilidad, deben comprender, así sea en un nivel mínimo, algunos aspectos de la condición humana en el trabajo” (López, 2011, p. 70).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: modalidades de trabajo.*

Las modalidades de trabajo corresponden a las diferentes formas en que las personas pueden laborar, llámese teletrabajo, trabajo presencial, entre otros, según Thompson (2011) “resulta evidente, incluso para el observador menos experto en patrones de trabajo, que la tecnología ha revolucionado la capacidad de realizar todo tipo de tareas” (p. 6), esto se refleja en la nueva modalidad de teletrabajo surgida por el efecto directo de la pandemia.

La adaptación de las empresas a los nuevos cambios surgidos por la pandemia radica en que “la clave está en la transformación de los procesos y la capacitación del personal en las nuevas formas de trabajar, que se basan cada vez más en metodologías ágiles, orientadas a la obtención de resultados” (Deloitte, 2020, p. 4).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: estrés laboral.*

El estrés es una enfermedad asociada directamente a las preocupaciones de la vida cotidiana de las personas. Los seres humanos en circunstancias laborales pueden acumular una carga de estrés mayor debido a toda la responsabilidad que resulta de su función en el trabajo, lo cual llega a perjudicar tanto su salud mental como física.

“En el contexto laboral, se entiende por estrés laboral el desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de control, generado por las aspiraciones de la persona y la realidad de sus condiciones de trabajo” (Duran, 2010, p. 71), esto sucede cuando resulta materialmente imposible realizar las labores con los recursos o el tiempo asignado, lo que genera frustración e impotencia en el trabajador.

El estrés laboral causa como consecuencia, problemas de salud en las personas, la ansiedad, el insomnio, desórdenes alimenticios, caída del cabello y cambios de humor, son algunos de los más comunes, esto se debe a que “el estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno” (Chiavenato, 2009, p. 476).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: comunicación.*

La comunicación es un concepto amplio que se refiere a la transmisión de información por las cuales las personas interactúan y se relacionan entre sí, una adecuada comunicación dentro de la empresa permite la fluidez de la información entre los departamentos, lo cual se ve reflejado en una mayor productividad de los trabajadores.

Según Torres (2012) “La comunicación es tal vez una de las funciones psicológicas más evidente del ser humano. Es comunica ideas, intenciones, deseos, afectos, actitudes, instrucciones, incluso antes de desarrollar un instrumento privilegiado de la comunicación humana: el lenguaje” (p. 3), de ahí la importancia de la comunicación en la gestión del talento humano.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: reclutamiento del personal.*

En lo referente al reclutamiento de personal, se puede indicar que consiste en los procedimientos y formas con las cuales las empresas seleccionan a los posibles trabajadores, para que estos laboren en la organización, mismo que inicia desde el origen de la oferta de trabajo hasta que la persona pasa a ser miembro de la organización.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2009, p. 117).

Según Castaño, López y Prieto (2011) “a partir del estudio de mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada

como conveniente para empezar el proceso de selección” (p. 15) de ahí la necesidad de conocer las nuevas técnicas planteadas por las PYMES durante este proceso de crisis.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: selección del personal.*

Es importante recalcar que posterior al proceso de reclutamiento se continúa con la selección de personal, la cual “comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin” (Castaño, López, y Prieto, 2011, p. 7)

Lo que resalta la importancia de realizar un adecuado proceso de selección, es que este permite elegir la persona que mejor se ajuste a las necesidades del puesto que necesita cubrir la empresa, ya que “la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (Chiavenato, 2009, p. 137).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: inducción del personal.*

Para la variable inducción se puede decir que es el proceso en el cual las empresas instruyen y capacitan a su nuevo personal en las funciones que deben realizar, todo esto para proporcionar el conocimiento adecuado para el logro eficiente y eficaz de las actividades. Cuando se incorpora personal nuevo en la empresa es de suma importancia haber “desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo haga sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como de resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad” (Jiménez, 2013, p. 14).

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los principales productos

y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 189); con ello la empresa busca que los nuevos funcionarios se sientan parte de la organización y se adapten a ella con mayor facilidad.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• ***Conceptualización e instrumentalización de la variable: incentivos del personal.***

Los incentivos salariales “son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados” (Chiavenato, 2009, p. 284), a estos se les llama incentivos económicos porque media una remuneración, sin embargo, también existen los incentivos no económicos, los cuales también contribuyen a la motivación del personal.

Krajewski y Ritzman (2003) “explican que son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sean individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral” (p. 110), el uso de incentivos ayuda a la fidelización de los colaboradores, ya que, si obtienen mejores beneficios, preferirán quedarse donde encuentren satisfechas sus necesidades.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• ***Conceptualización e instrumentalización de la variable: ausentismo del personal.***

El ausentismo del personal repercute directamente en el funcionamiento de las empresas, según Chavez (2016) “es la frecuencia y o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo” (p. 43), tales ausencias pueden ser por los siguientes motivos: enfermedad, accidentes, problemas familiares, entre otros.

El ausentismo del personal se mide por el “índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual)” (Chiavenato, 2009, p. 549), para ello todas las empresas deben de contar con un sistema que contabilice las veces que un empleado se ausenta a su trabajo durante determinado periodo, esto se debe tomar en cuenta a la hora de evaluar al personal y contribuye en la toma de decisiones.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: retención del personal.*

La gestión del talento humano se conforma por tres ejes primordiales, dentro de los cuales se encuentra la retención, que sería el segundo elemento posterior al reclutamiento de personal y que básicamente consiste en mantener al personal dentro de las actividades de la empresa. La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8).

La retención de las personas exige poner atención especial a un “conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 440), para que así la empresa pueda identificar los potenciales talentos que desee conservar para cumplir las metas y objetivos planteados.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: promoción del personal.*

Cuando el empleado ha desempeñado sus actividades de forma eficiente y eficaz, o bien, por el tiempo que ha transcurrido tras su contratación, la empresa puede optar por reconocer una posición de mayor nivel o un mejor salario al puesto de este colaborador, esto contribuye a la motivación del trabajador e incrementa los deseos de superación, ya que sus esfuerzos son reconocidos por la organización, lo que lo lleva a mantenerse en constante retroalimentación.

La promoción es el factor que se refiere a la identificación y la exploración de oportunidades. Para desempeñar su trabajo, las personas deben obtener recursos (dinero, equipo, etc.). Para ello necesitan vender lo que hacen a otras personas. Los recursos para implantar nuevas ideas sólo se obtienen si el equipo consigue persuadir e influir en las personas en niveles más altos de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 236).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• ***Conceptualización e instrumentalización de la variable: beneficios de personal.***

Las empresas actualmente utilizan diversas formas para motivar al personal y lograr que se desempeñe de mejor forma. Este lo hacen mediante beneficios que contribuyen, ya sea económica o emocionalmente a la estabilidad de un trabajador. Existen beneficios que le otorgan al empleado un aumento en el salario, días libres, comisiones adicionales, objetos materiales, entre otros. Esto es una forma de aumentar la eficiencia y el desempeño en una empresa.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• ***Conceptualización e instrumentalización de la variable: fidelización de colaboradores.***

La fidelización consiste en que las empresas alcancen el nivel de compromiso y lealtad por parte de sus colaboradores en la realización de las actividades en las empresas para asegurar que estos se identifican con la misión y los objetivos de las mismas, Chiavenato (2009) “afirma que es el método que implica comprometer a los colaboradores de una empresa” (p. 25).

Se entenderá como las habilidades que se emplean para atraer y retener a personas eficaces y rentables para las empresas, concibiendo a los clientes internos como los activos más importantes de la empresa, y fidelizar es la acción dirigida a que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo, por medio de la repetición de transacciones y creación de un sentimiento positivo hacia la empresa el cual los motiva e impulsa a seguir con la misma. (León, 2015, p. 1), este proceso contribuye a mantener la ventaja competitiva de las empresas.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: cultura organizacional.*

La cultura organizacional se refiere al ambiente que viven los trabajadores y patronos dentro de la empresa. Involucra costumbres, patrones de comportamiento, actividades que se desarrollan diariamente, las cuales caracterizan un lugar de trabajo, estas deben buscar que el personal se sienta cómodo y parte de la empresa, esto contribuirá a la fidelización y el trabajo en equipo.

Según Robbins (2004) "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras" (p. 595), contar con una cultura organizacional bien definida, contribuye a que los trabajadores cumplan con la visión y misión de una organización, hace que los empleados se motiven y quieran ser parte de su éxito, lo que mejora su desempeño y productividad, haciéndola más competitiva.

“Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 177), si la cultura organizacional es buena, contribuye a la retención del personal, ya que las personas se sentirán a gusto con las creencias, políticas y costumbres, lo que beneficia a las empresas.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: capacitación del personal.*

Las empresas desarrollan capacitaciones para instruir al personal en cuanto a las funciones que deben desarrollar y según su perfil de puesto. Una capacitación se refiere al aprendizaje y el conocimiento de determinada acción según lo solicitado. En el eje de desarrollo es donde se ejecutan diversas capacitaciones para insertar al trabajador al ambiente laboral, como el proceso que se debe realizar para ejecutar cada tarea, la normativa bajo la cual se debe regir para desempeñar una labor o las acciones por realizar según la situación que el empleado deba afrontar.

En relación con la capacitación, Mondy (2005) señala que es “una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (p. 202), esto se debe a que por medio de ésta los empleados se actualizan en diversos temas, se instruyen en nuevas áreas, adquieren nuevos conocimientos y mejoran sus capacidades, lo que contribuye a su crecimiento profesional.

Mediante la capacitación del personal también se instruye a los funcionarios en la forma de realizar las labores en su puesto de trabajo, mostrándole las pautas, normas y estrategias que deben seguir para cumplir los objetivos de la empresa, por lo que la capacitación “es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 371).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: evaluación del personal.*

La evaluación de personal consiste en la medición del desempeño y eficiencia de cada trabajador según lo que realiza dentro de la empresa. Se evalúan las funciones, el rendimiento, las actividades, las tareas, así como el comportamiento de los trabajadores durante la jornada laboral, “la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 245), existen diversos métodos para la evaluación del personal, el uso del más adecuado depende de los intereses, objetivos y metas de cada empresa.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: motivación de personal.*

La palabra motivación consiste en el estado de bienestar tanto mental como físico que siente una persona cuando sus necesidades se han visto solventes. La motivación del personal en una

empresa se logra a través de diversos beneficios que se le brinda a cada trabajador, además de una serie de condiciones que contribuyen a un ambiente laboral positivo.

La motivación puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización, es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar a alcanzar un objetivo personal u organizacional. (Mazariegos, 2015, p. 2)

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• *Conceptualización e instrumentalización de la variable: salud mental.*

La salud mental se refiere al bienestar que el trabajador siente tanto psicológica como emocionalmente, con base en las condiciones que se le brinda en la empresa y que benefician este estado, por lo que se puede decir que está ligado a los eventos que sucedan en el entorno donde se desenvuelve cada trabajador, por ende, la cultura organizacional de la empresa y el clima laboral pueden influir de manera significativa en la salud mental de cada colaborador, ya sea de manera positiva o de manera negativa, en cuanto a esto, Cabanyes y Monge (2017) afirma que “la salud mental es en términos generales, el estado de equilibrio entre una persona y su entorno socio-cultural” (p. 125).

La organización Mundial de la Salud define salud mental como “la capacidad de un individuo para establecer relaciones armoniosas con otros y para participar en modificaciones de su ambiente físico y social o de contribuir con ello, de modo constructivo” (p. 14), una buena salud mental en los empleados contribuye a que estos mantengan buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, esto no solo beneficia a la empresa, sino también al trabajador.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

• **Conceptualización e instrumentalización de la variable: estrategias planteadas.**

Una estrategia es una técnica, metodología o proceso empleado para lograr un objetivo, en este caso las empresas plantean estrategias para alcanzar los objetivos de cada departamento, con lo cual logran maximizar la producción, el mercado y la evolución continua de la organización, “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender, la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Sierra, 2013, p. 161), por lo que ayudan a trazar el camino adecuado para el cumplimiento de la misión y visión de una organización.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario aplicado a los encargados de las pequeñas y medianas empresas.

1.3.2. Relaciones e interrelaciones.

En la tabla número 1 se muestra el modelo de análisis de las variables planteadas para el desarrollo de la presente investigación, en ella se indican las variables para cada uno de los objetivos, con su respectiva definición conceptual, así como el instrumento mediante el cual fueron recopilados los datos y la fuente de la cual se obtuvo la información:

Tabla 1. Modelo de análisis de las variables

Objetivo: Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las empresas del sector servicios.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Jornada Laboral.	Número de horas que realiza un trabajador por día o por semana.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Cambios en la tecnología.	Implica cambios en los procesos de la organización en nuevas tecnologías.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Clima Organizacional.	Se refiere a las situaciones cotidianas que vive el trabajador en su lugar de trabajo.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Manejo del Personal.	Se enfoca en el reclutamiento, selección, capacitación, dirección y evaluación del desempeño en las organizaciones.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Modalidades de Trabajo.	Son las modalidades elegidas para trabajar.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Estrés laboral.	Se produce debido a la presión que se tiene dentro de un entorno laboral.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Comunicación.	Se refiere al intercambio de información entre dos o más personas con la intención de dar a conocer un mensaje.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Objetivo: Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Reclutamiento.	Es el proceso mediante el cual las empresas contratan el talento adecuado para cada puesto de trabajo.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Selección de Personal.	Es el proceso que se sigue por la contratación de un empleado, el objetivo es elegir al candidato más idóneo para cubrir el puesto.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Inducción del Personal.	Es el proceso mediante el cual el trabajador se adapta a la empresa, para conocer su cultura, políticas y conductas.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
-------------------------	--	---------------	---

Objetivo: Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Incentivos del Personal.	Son herramientas eficaces para motivar al equipo de trabajo y se obtengan resultados para la organización.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Ausentismo del Personal.	Consiste en el abandono del lugar de trabajo y deberes de los trabajadores, durante las horas que debería estar presente.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Retención del personal.	Proceso mediante el cual se incita a los trabajadores a permanecer en la organización.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Promoción del Personal.	Se refiere al cambio de un empleado de un puesto de trabajo a otro, en el cual corresponde a un mayor salario y responsabilidad.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Beneficios del Personal.	Se refiere a aquello que aporta, adicional, con el objetivo de tener mejores resultados con los colaboradores para mejorar la productividad.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Fidelización de los colaboradores.	Se refiere a comprometer a los trabajadores de una empresa, mediante la cual se utilizan técnicas de motivación y retención del personal.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Cultura Organizacional.	Se refiere a las percepciones, actitudes y creencias entre los grupos de las organizaciones.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
-------------------------	--	---------------	---

Objetivo: Identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Capacitación de Personal.	Proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades para mejorar en el desempeño de las labores.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Evaluación del Personal.	Se refiere al proceso mediante el cual se mide el rendimiento de un trabajador.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Objetivo: Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Motivación del Personal.	Automotivación para lograr con entusiasmo los objetivos de la organización.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.
Salud Mental.	Se refiere al bienestar emocional, al estado de equilibrio entre una persona y su entorno.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Objetivo: Identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

Variable	Definición Conceptual	Instrumento	Fuentes de Información
Estrategias Planteadas.	Acciones meditadas que ordenan las metas y objetivos de una organización.	Cuestionario.	Encargados de Recursos Humanos y gerentes de PYMES.

Nota: Elaboración propia para el estudio.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

En este punto se busca dar solución a los apartados, planteamiento y formulación del problema, a través de la realización de una investigación que lleve a la búsqueda y obtención de información necesaria para el desarrollo del trabajo, lo anterior basado en la teoría de que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado de ampliar su conocimiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

1.4.1. Tipo de investigación.

Cada trabajo se puede desarrollar de diversas maneras debido a la cantidad de tipos y enfoques de investigación existentes tales como: exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativo, cualitativo y mixto. Sin embargo, estos tipos y enfoques se delimitan por las diversas características que definen cada tema.

El tipo de investigación que se desarrolla para este trabajo es de tipo descriptiva; esto de acuerdo con las necesidades de obtención y análisis de la información que se recolecta para el alcance de los objetivos planteados. Con la investigación descriptiva lo que se busca en este tipo de investigación es especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades u objetos que se someten a un análisis. Consiste en recoger información de manera independiente sobre las variables a las que se refieren.

Para Miró (1944) “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 37). Lo que se pretende con este tipo de análisis es recolectar información, plantear hipótesis y analizar los resultados que contribuyan a nuevos conocimientos.

Por otra parte, el enfoque de investigación a utilizar en este trabajo es de tipo mixto, ya que contempla tanto los aspectos del enfoque cualitativo como los del enfoque cuantitativo. El enfoque mixto consiste en un conjunto de procesos empíricos y críticos donde se recolecta y analiza información referente a las opiniones y experiencias de personas, así como a datos estadísticos o numéricos de estudios realizados. El enfoque mixto puede ser comprendido como “un proceso que

recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Barrantes, 2014, p. 100).

Para efectos del presente trabajo de investigación, se determinó que el tipo de investigación a realizar es descriptiva, conformada por un enfoque mixto, donde se pretende combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo, para agregar complejidad al diseño de estudio, contemplando todas las ventajas de cada uno de los enfoques, lo cual permite la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos, facilitando el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos.

1.4.2. Fuentes de investigación.

Una fuente de investigación es todo aquello que nos permite la obtención de información para reconstruir hechos y así contar con las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Existen dos formas diferentes de obtención de la información; en esta investigación se utilizan las fuentes primarias y las secundarias.

Las fuentes primarias “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 evaluada por otra persona” (Hernández, 2008, p. 30). Se puede decir entonces que se originan de un acontecimiento que es presenciado por una persona, por lo que lo describe desde su perspectiva.

Las fuentes secundarias, por su parte, son creadas por una persona que no participó en el evento, solo da su interpretación, dado que “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” (Hernández, 2008, p.31).

Para el presente trabajo de investigación se determinó que se emplean ambos tipos de fuentes de información, tanto las primarias como las secundarias. Las principales fuentes de información primarias son los libros, publicaciones, documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de

expertos. Las fuentes primarias se pueden observar en la lista bibliográfica en donde se desglosan los documentos consultados y citados.

Las fuentes secundarias para obtener información por instituciones son: el Ministerio de Salud, Municipalidades, Caja Costarricense del Seguro Social, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Centro de Investigación y Estudios Políticos, Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística y Censo, quienes tienen información estadística sobre el COVID-19, medidas sanitarias, población de los cantones, así como la cantidad de patentes de pequeñas y medianas empresas de servicios que se encuentran registradas y activas en estos tres cantones.

1.4.3. Población.

Para los efectos de estudio de este trabajo, se determinó utilizar como población a las pequeñas y medianas empresas del sector servicio de los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito, que se encuentran registradas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio al 01 de setiembre 2020. Dicho parámetro está establecido en el tema de investigación.

Para Hernández (2008) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno por estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población empleada corresponde a las diez pequeñas y medianas empresas del sector servicio que operan en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la provincia de Puntarenas y que se encuentran registradas como tales en el Ministerio de Economía de Industria y Comercio al 01 de setiembre 2020 según su ubicación geográfica, las mismas se mencionan a continuación:

1. United Famisold R R K Sociedad Anónima.
2. Veterinaria La Garrapata Sociedad Anónima.
3. Funeraria El Edén C N Sociedad Anónima.
4. Inversiones Comerciales MIYOMASA Sociedad Anónima.
5. GEG Global Education Group Sociedad Anónima.
6. Dora Isabel López Santamaría.
7. PINI Sociedad Anónima.

8. Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario del Almendro.
9. Constructora Tecnivivienda S.A.
10. Asociación para el Desarrollo Sostenible del Territorio Buenos Aires Coto Brus.

Se entiende por pequeñas y medianas empresas a 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 que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (MEIC, 2020).

1.4.4. Selección de participantes.

La población utilizada para la aplicación del instrumento es de diez PYMES, por lo que el cuestionario fue enviado a las diez empresas vía correo electrónico, sin embargo, no se logró alcanzar la cantidad deseada que eran las diez empresas en total, por lo que se aplica una muestra probabilística, dado que al momento de la recolección de la información las diez empresas tuvieron la oportunidad de ser consideradas en la investigación, pero solo se logró obtener respuesta de siete PYMES; se emplea éste tipo de selección dado que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 176).

1.4.5. Realización de Cuestionario.

Este trabajo conlleva a la aplicación de un cuestionario conformado por una serie de preguntas, que se realiza a los encargados del departamento de recursos humanos de 7 de las 10 pequeñas y medianas empresas que se registran activas al 01 de setiembre 2020 en los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, ya que estas son las únicas que se clasifican como PYMES de acuerdo con el tamaño requerido para la investigación. El cuestionario es un instrumento de medición que consiste en un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217).

1.4.6. Recopilación de los datos.

La recopilación de datos consiste en reunir y medir la información que se ha obtenido de las diversas fuentes, con el fin de tener un panorama completo y preciso. La exactitud en la reunión de

los datos es esencial para garantizar la veracidad de un estudio, las decisiones tomadas y la calidad del trabajo.

Como afirma Hernández (1998) “una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (p. 234). Dicha recopilación se efectúa en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio que se encuentran activas al 01 de setiembre 2020.

Para la recopilación de los datos que servirán como base para el desarrollo de la investigación, se efectúan preguntas a los representantes de las empresas, en el caso de aquellas que cuentan con oficina de recursos humanos se hace directamente a los encargados de este departamento, estas personas son los que proporcionan la información requerida que permite resolver el problema de esta investigación. Estas personas son identificadas mediante consulta directa en las oficinas de cada empresa, donde se realiza una breve explicación del objeto de la visita y consulta por la persona que tiene toda la información que se requiere para la investigación.

1.4.7. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información.

El método utilizado corresponde a la observación de diversas fuentes de información donde se busca determinar la técnica e instrumento adecuado para la interpretación de dicha información. El método de observación consiste “en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.252).

La técnica que se emplea es documental; donde se investiga información proporcionada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en cuanto a las pequeñas y medianas empresas del sector servicio que se encuentran activas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. La técnica documental es un complemento y extensión de la investigación biográfica, que se convierte en sinónimo de investigación de archivo y aborda cuestiones al uso de documentos y registros públicos y privados.

El instrumento empleado es un cuestionario, el cual fue creado mediante la herramienta de Google Forms, está conformado por preguntas cerradas y abiertas según la información que se

requiere obtener, por lo que en algunas de ellas las empresas cuentan con la posibilidad de elegir más de una opción según sea el caso; el cuestionario fue aplicado a los encargados de la administración del personal en cada empresa, quienes se encargaban de enviar las respuestas mediante la misma herramienta para su respectivo registro en el sistema del cual fue obtenida la información.

A través de este cuestionario se procura obtener información sobre cómo las empresas estudiadas lograron llevar a cabo la gestión del talento humano durante la pandemia, los retos afrontados y los cambios realizados, por lo que se analizan aspectos como el manejo del talento humano, el proceso de admisión, la retención del personal, el desarrollo del talento humano, la motivación del personal y las posibles estrategias planteadas por las empresas para el manejo del personal posterior a la crisis.

1.4.8. Análisis e interpretación de la información.

Cuando se obtiene y se organiza la información, se procede a realizar un análisis para interpretar la información y así poder dar respuesta a los objetivos planteados a partir de las mediciones efectuadas. Este análisis es una herramienta útil para organizar, describir y analizar la información recopilada a través del cuestionario realizado a los encargados de cada departamento responsable de las PYMES involucradas en la investigación.

Los resultados obtenidos se presentan a través de figuras y tablas, las cuales permiten una mejor comprensión del análisis explicativo de la información, partiendo tanto de los datos generales de las empresas consultadas, así como del encargado del departamento de personal para conocer su perfil y el de las PYMES objeto de estudio, posteriormente se muestra la información recopilada para cada una de las variables, con la cual se puede determinar el impacto de la crisis ocasionada por la pandemia en las PYMES investigadas.

Una vez analizada la información se busca que el lector pueda comprender de forma sencilla dicha información, para lo cual se elaboran cuadros y gráficos que buscan explicar los datos de manera concisa y entendible. La teoría nos indica que el análisis y la interpretación de la información comprenden dos tipos de procedimientos para que la investigación se pueda realizar de una forma correcta. A continuación, se describe en que consiste cada análisis:

El primero es el análisis de contenido, esta es una “técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual. Es una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías de variables.” (Herrera, 2017, p. 125).

El segundo es el análisis interpretativo, este consiste en “una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados u otros, en la que puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos.” (Herrera, 2017, p. 131).

1.4.9. Alcances y limitaciones.

A continuación, se detallan los alcances de la presente investigación:

- Revelar información importante sobre el impacto ocasionado por el COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas del sector servicio de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
- La investigación abarca las PYMES del sector servicios ubicados en estos tres cantones.
- Recopilar datos que sirvan como fuente de información sobre el impacto que el virus ocasionó en las PYMES de servicios de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
- La presente investigación se realiza en un plazo mínimo de un año, comprendidos del segundo semestre 2020 al primer semestre 2021.

Entre las limitaciones del presente estudio se tienen:

- Escasa información sobre las pequeñas y medianas empresas del sector servicios de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
- El virus todavía se mantiene presente en el país, por lo que aún tiene información en desarrollo.
- Se investiga el impacto en PYMES de servicios que pertenezcan solamente a los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
- El proyecto no propicia una propuesta sobre cómo afrontar la crisis generada por la pandemia, solamente recopila información sobre su impacto.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo consiste en desarrollar el marco referencial de la investigación, el cual tiene como objeto recopilar los antecedentes del tema en estudio basado en teorías, datos y estadísticas de fuentes bibliográficas, con lo cual se pueden identificar posibles interrogantes que justifican el trabajo al igual que teorías que fundamenten el planteamiento del problema por investigar.

A continuación, se analiza en primer lugar los aspectos generales en cuanto a características relevantes de la Región Brunca y posteriormente generalidades históricas, geográficas, demográficas y económicas de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, los cuales son las tres áreas en estudio. Además, este capítulo contempla los aspectos legales y la legislación actual que afecta la investigación, así como también se define la población de estudio que se beneficiará con la realización de este trabajo.

2.1 Generalidades y desarrollo específico del área de investigación: Región Brunca

El trabajo comprende los cantones de Golfito, Coto Brus y Corredores ubicados en la provincia de Puntarenas, específicamente en lo que se le denomina la Región Brunca del país, excluyendo los cantones de Buenos Aires y Osa por cuestión de delimitación de la investigación.

La Región Brunca se encuentra ubicada en la parte sur del país; limita al este con Panamá, al sur con el Océano Pacífico, al oeste con la región Central y al norte con la provincia de Limón. Está conformada por los cantones de Buenos Aires, Osa, Golfito, Corredores y Coto Brus, los cuales pertenecen a la provincia de Puntarenas y el cantón de Pérez Zeledón, que corresponde a la provincia de San José.

La Región Brunca está históricamente conformada por una población de diversos orígenes y ocupaciones: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera, circunstancia que la dota de un rico patrimonio cultural. Su territorio contiene paisajes muy diversos: costas oceánicas, montañas y páramo cordillerano. Esta circunstancia hace que su clima también sea muy variado: tierras calientes, con clima tropical húmedo en las partes bajas; un clima caracterizado por temperaturas bajas en la zona montañosa y frío intenso en el páramo cordillerano.

Posee una población de casi 350,000 personas, de las cuales el 51.5% son mujeres y 48.5% son hombres. Desde el punto de vista del desarrollo, de las seis regiones que conforman Costa Rica, la Región Brunca es la que muestra de forma sostenida una mayor desigualdad y pobreza. En efecto,

en materia de desarrollo humano los cantones de esta región presentan un Índice de desarrollo humano entre 0.612 y 0.679, esto es 30% por debajo de los observados en los cantones de la Región Central. Asimismo, en contraste con éstos últimos cantones, la Región Brunca sólo representa el 4.6% de la población económicamente activa del país, en comparación al 68.2% de los cantones da la Región Central, siendo este el porcentaje más bajo a nivel nacional.

Los indicadores económicos muestran que la tasa de desempleo en la Región Brunca es superior a la media nacional (8,2 vs. 7,8), al igual que la tasa de sub-utilización (19,5% vs. 15,6%). Asimismo, se aprecia una concentración de las actividades económicas en pocas empresas agrícolas y una escasez de fuentes de empleo de buena calidad. Los indicadores sociales, por su parte, evidencian que cinco de sus seis cantones presentan índices de desarrollo humano bajos y mayor rezago social, porcentajes de hogares en pobreza, incluyendo los hogares en extrema pobreza, por encima de la media nacional (30,9% vs. 18,5% de hogares en pobreza, con 8,5% de hogares en extrema pobreza) y un menor índice de escolaridad promedio (7,0 vs. 8,4 años de escolaridad).

Para efectos ilustrativos de esta investigación, se utiliza una imagen con respecto al mapa de la Región Brunca del país, donde se pueden observar los cantones que conforman esta región.



Figura 1. Mapa de los cinco cantones de la Región Brunca. Nota: Recuperado de <https://docplayer.es/74499558-Plan-de-desarrollo-humano-local-canton-de-osa.html>

2.1.1. Aspectos generales del cantón de Coto Brus.

A continuación, se detallan datos relevantes sobre el cantón de Coto Brus, los cuales sirven de guía para la presente investigación. Según información de la Municipalidad de Coto Brus (2019) “el 10 de diciembre de 1965, Coto Brus se creó como el cantón número ocho de la provincia de Puntarenas, con cuatro distritos cuya cabecera es villa San Vito. Coto Brus procede de los cantones de Buenos Aires en el año 1940 y de Golfito en el año 1949.” (p. 15).

En aspectos geográficos, el cantón de Coto Brus posee una superficie territorial de 933,9 km². Cuenta con un relieve caracterizado por tierras altas ubicadas dentro de bosques húmedos y pluviales conformadas por pequeños valles, cerros y lomas, por lo que las carreteras que conducen a él presentan irregularidades causadas por las dificultades topográficas. Tiene un clima tropical con precipitaciones significativas la mayoría de los meses y una estación seca corta.

El cantón de Coto Brus limita al este con la República de Panamá; al oeste con los cantones de Golfito y Buenos Aires, al norte con el cantón de Talamanca y la República de Panamá y al sur con el cantón de Corredores. Se encuentra conformado por seis distritos, los cuales son: San Vito, Sabalito, Agua Buena, Limoncito, Pittier y Gutiérrez Braun.

En aspectos demográficos, “el cantón tiene una población estimada de 43.192 habitantes, de acuerdo con la Dirección actuarial y económica de la Caja Costarricense del Seguro Social, con base en las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2016-2025.” (Municipalidad de Coto Brus, 2019, p. 18).

La población económicamente activa (de 20 a menos de 65 años), es la que tiene un mayor peso relativo, un total de 23,664, seguida por la población adolescente con 8,139, con menores pesos relativos, se encuentran los menores de 1 año con 822, mientras que el otro extremo, que corresponde a adultos mayores de 75 años es de 1,344. (Municipalidad de Coto Brus, 2019, p. 18).

En cuanto a las actividades económicas, a lo largo de la historia se ha sabido que Coto Brus es conocido por las famosas “cogidas” en los cultivos de café que genera el desplazamiento de personas, durante diversas épocas del año, en búsqueda de trabajo.

El cantón de Coto Brus se caracteriza por la presencia de actividades agropecuarias; no obstante, a diferencia de los otros cantones de la región del Pacífico Sur, no estuvo exclusivamente ligado al enclave bananero, dada la existencia del cultivo del café, explotaciones ganaderas y productos de subsistencia. Los principales cultivos son: café, caña de azúcar, maíz, plátanos y frijoles. También se ha desarrollado la ganadería. (Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos [MIVAH], 2013, p. 15).

Existen otras actividades económicas ligadas a la industria como lo son los talleres donde se elaboran artesanías. Así mismo se pueden encontrar todo tipo de servicios en instituciones como Banco de Costa Rica, Banco Nacional, Instituto Nacional de Seguros, Coopealianza, Instituto Costarricense de Electricidad, Acueductos y Alcantarillados, además, de numerosos comercios tales como estaciones de gasolina, tiendas, ferreterías, almacenes de electrodomésticos, restaurantes, hoteles, cabinas, supermercados, panaderías, farmacias, etc. En lo que respecta a servicios públicos o privados, es posible encontrar oficinas de abogados, topógrafos, médicos, dentistas, entre otros. La zona cuenta con potencial turístico tal como La Reserva Forestal Las Tablas, el Jardín Botánico Wilson, el Parque Internacional La Amistad, aguas termales, entre otros.

2.1.2. Aspectos generales del cantón de Corredores.

En este apartado se desarrollan aspectos relevantes del cantón de Corredores, los cuales permiten conocer el entorno donde se encuentran ubicadas y en el cual se desenvuelven algunas de las empresas objeto de estudio, tales como aspectos económicos, demográficos y geográficos.

Según información de la Municipalidad de Corredores (2013) “el cantón fue establecido mediante Ley no. 5373 del 19 de octubre de 1973, segregándose del cantón de Golfito. Este cantón presentó una evolución muy corta dentro de la división territorial, por cuanto solamente transcurrió tres años para tener la categoría de cantón. El 4 de marzo, 1974, mediante ley 3579-G se definen los distritos, La Cuesta y Canoas. El 22 de agosto, 1995 mediante Ley 7539, se establece el distrito de Laurel.” (p. 44).

En aspectos demográficos, Corredores posee una extensión territorial de 620. 60Km². Limita al norte con el cantón de Coto Brus; al sur y este con República de Panamá y al oeste con el cantón de Golfito. Está conformado por cuatro distritos: Corredor, La Cuesta, Paso Canoas y Laurel. En

cuanto a su relieve la unidad de sedimentación aluvial se divide en tres subunidades llamadas llanura aluvial de Coto Colorado, abanico de Paso Canoas y pantano permanente o temporal. Su origen se debe a las deposiciones hechas en otra época por el río Chiriquí Viejo y en su extremo norte por el río Coloradito. Posee un clima tropical del Pacífico Sur.

En cuanto a su demografía, el cantón cuenta con una población de 41,831 según el censo realizado por el INEC en el año 2011, de los cuales 20,720 son hombres y 21,111 mujeres, distribuidos de la siguiente manera según distrito y género: distrito 1 Corredor con 17,250 (8,511 hombres y 8,739, mujeres), distrito 2 La Cuesta con 3,906 (1,965 hombres y 1,941 mujeres), distrito 3 Canoas 11,527 (5,616 hombres y 5,911 mujeres) y por último el distrito 4 Laurel 9,148 (4,628 hombres y 4,520 mujeres) (Ministerio de Seguridad Pública [MSP], 2019, p. 9).

En relación con la actividad económica, se conoce que este cantón es caracterizado por las actividades económicas concernientes al sector primario de plantaciones de palma africana y arroz. Así mismo, se desarrollan actividades ganaderas y comerciales de diversa índole, a lo largo de la zona.

La información sobre empleo se caracteriza por desempeños en el área de trabajo informal; sin embargo, la agricultura y la ganadería son las actividades que mayormente ejercen, seguido por la administración pública y la parte inmobiliaria que también es importante por ser zona especial. Otros datos son las actividades ignoradas, las cuales no son conocidas y cambiantes; entre ellas se encuentran el chambeo, ventas ambulantes, rifas y otros. (MIVAH, 2013, p. 27).

2.1.3. Aspectos generales del cantón de Golfito.

Según información del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (1986) “el 10 de junio de 1949 es fundado Golfito como cantón número 07 de la provincia de Puntarenas, bajo el decreto N°532 (p.163), hasta en ese momento formaba parte del territorio del cantón de Osa. El nombre del cantón se debe a la forma que presenta el litoral de un Golfo pequeño dentro del Golfo Dulce, lo cual dio origen a la denominación del sitio en donde se ubicó la actual Ciudad de Golfito.

En aspectos demográficos se tiene que Golfito cuenta con una extensión territorial de 1.598.82 Km². Se encuentra ubicado en la costa pacífica del país, limita al norte con el cantón Osa, al sur con el cantón de Corredores, al este con el cantón de Coto Brus y al oeste con el Océano Pacífico. Es una pequeña ciudad portuaria situada en una franja de tierra a lo largo de la bahía de Golfito y una colina cubierta de selva virgen. Conformado por los siguientes cuatro distritos: Golfito, Puerto Jiménez, Guaycará y Pavón.

En el cantón de Golfito existe variedad de condiciones climatológicas; esto debido a las diferencias topográficas, régimen fluvial y en general el clima presente es tropical húmedo, influenciado por una topografía accidentada y las corrientes de aires marítimos provenientes del Golfo Dulce.

En aspectos demográficos, según datos del Censo 2011, el cantón de Golfito cuenta con una población aproximada a los 39,150 habitantes, distribuidos en 19,351 mujeres y 19.799 hombres.

Del total de la población del cantón la mayoría de hombres no completaron su educación primaria representando un 12.5% del total de la población, asimismo, un grupo considerable de hombres, el 7.2 % no pudieron concluir sus estudios de secundaria. En el caso de las mujeres, el 11.9 % no concluyeron su educación primaria y el 6.8 % no terminaron su educación secundaria. (MIVAH, 2013, p. 32).

En cuanto a la actividad económica, el Depósito Libre Comercial de Golfito constituye la fuente de mayor ingreso económico del cantón y a su vez, genera una gran cantidad de empleos tanto formales como informales, lo cual beneficia a los habitantes así como a los vecinos de la zona.

En el distrito de Golfito, el Depósito Libre Comercial representa una importante fuente de empleo en forma directa e indirecta, seguido del comercio, el turismo y los servidores públicos de las instituciones. La actividad agropecuaria ha venido disminuyendo y cediendo campo a las actividades económicas antes citadas; la pesca artesanal se mantiene, aunque casi para subsistencia. (MSP, 2019, p. 10).

Cabe destacar, que los distritos de Puerto Jiménez y Pavón son caracterizados por la actividad turística debido a las playas, beneficiando directamente a los establecimientos comerciales. Sin

embargo, no se observan importantes edificaciones como hoteles y restaurantes que hagan presumir que es un flujo importante de ingresos para la economía de los distritos.

Otros tipos de empleo son los servicios públicos, comerciantes, transportistas, turismo, estos son más notables en Golfito centro por el Depósito Libre Comercial, la gran concentración de entidades estatales y en Puerto Jiménez por el turismo, al igual que en Pavón. (MSP, 2019, p. 11).

2.2 Aspectos legales de la investigación

Para efectos de la investigación, es necesario conocer las medidas tomadas por el gobierno costarricense con respecto a las pequeñas y medianas empresas del sector servicio para sobrellevar el impacto originado por la pandemia del COVID-19 a nivel nacional. Por cuanto se detallan las leyes establecidas para las PYMES que en este caso se ubican en la Región Brunca del país.

En materia laboral, tanto el trabajo como la relación entre trabajadores y patronos, así como los deberes y derechos de ambos, se encuentran regulados por la Constitución Política de la República de Costa Rica y en el Código de Trabajo.

Con la llegada del COVID-19 al país, el gobierno se vio obligado a tomar nuevas medidas para resguardar la salud de las personas, una de ellas fue la declaratoria de emergencia nacional, misma que fue dada mediante Decreto Ejecutivo 42227-MP-S, Declaratoria de Emergencia Nacional, la cual trajo consigo una serie de Decretos y Resoluciones sobre nuevas medidas para afrontar la pandemia en las empresas, tanto en lo comercial como en lo laboral.

Entre las principales medidas se encuentra la restricción vehicular sanitaria y el cierre de negocios con permiso sanitario de funcionamiento; la restricción vehicular sanitaria fue establecida mediante Decreto Ejecutivo 42253-MOPT-S, Restricción vehicular sanitaria, Decreto Ejecutivo Número 42284-MOPT-S, Restricción vehicular diurna para mitigar la propagación del COVID-19 y Decreto Ejecutivo Número 42285-MP-MOPT-S, Restricción temporal del tránsito vehicular en el territorio nacional para prevenir la propagación del COVID-19.

Respecto al cierre de negocios, éste se estableció mediante Resolución DM-RM-0852-2020, Resolución ministerial medidas sanitarias para clausurar temporalmente establecimientos

comerciales, DM-RM-0865-2020, Resolución ministerial reforma medidas sanitarias para clausurar temporalmente establecimientos con PSF y su actualización, Resolución Número MS-DM-2658-2020 Del 11 Abril 2020 con las disposiciones sanitarias dirigidas a las personas encargadas de establecimientos que cuenten con permiso sanitario de funcionamiento del 13 al 30 de abril 2020, MS-DM-3874-2020.

Así también se estableció mediante Resolución Establecimientos del 01 al 15 de mayo 2020, MS-DM-4149-2020 Resolución establecimientos el 16 al 31 de mayo 2020, MS-DM-4467-2020 sobre el cierre de establecimientos con permiso sanitario de funcionamiento del 01 al 19 de junio 2020, MS-DM-4823-2020 Resolución establecimientos con permiso sanitario de funcionamiento 20 y 21 de junio 2020, MS-DM-6105-2020 Resolución establecimientos permiso sanitario de funcionamiento alerta naranja del 11 al 19 julio 2020 y MS-DM-4821-2020 Prorroga medidas administrativas.

En relación con las jornadas laborales, se dio una variación respecto a lo regulado en el Código de Trabajo, producto de la pandemia, la misma está relacionada con la reducción y modificación de la jornada laboral para mitigar el impacto y la propagación del COVID-19, la misma está regulada mediante la Ley N° 9832. Ley de autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional y la Modificación de la Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN, que incluye el horario escalonado y la jornada acumulativa.

Por otra parte, el Ministerio de Trabajo a través del Decreto N° 42248-MTSS, Reglamento para el procedimiento de suspensión de contratos y Decreto N° 42522-MTSS, Modificación y adición al Decreto N° 42248-MTSS, permitió a los patronos afectados por la pandemia, la suspensión de los contratos de trabajo con la finalidad de evitar mayor afectación a los trabajadores.

Otra medida que las empresas podían emplear ante la emergencia nacional es el teletrabajo, el cual se rige por la Ley Número 9738, Ley para regular el teletrabajo, el Decreto Ejecutivo Número 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT Reglamento para regular el teletrabajo, los lineamientos emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para implementar el teletrabajo en ocasión de la alerta sanitaria por el COVID-19, así como los lineamientos para puestos no tele trabajables, establecidos por éste mismo Ministerio.

Para el resguardo de la salud de los trabajadores y de la población en general, el gobierno estableció el uso de mascarillas mediante Resolución Número MS-DM-6195-2020 Segunda ampliación resolución mascarillas, MS-DM-6228-2020 Tercera ampliación resolución mascarillas y MS-DM-6796-2020 Obligatoriedad uso de mascarilla con cartea opcional.

Debido a la cantidad de casos positivos por COVID-19 en el país, es importante tener en cuenta que las incapacidades otorgadas a los trabajadores que resulten positivos se encuentran reguladas en la Norma Técnica de Riesgos del Trabajo del Instituto Nacional de Seguros cuando éstas son por contacto en el centro de trabajo, o en el Reglamento de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social, cuando éstas son otorgadas por enfermedad en aquellos casos donde el contacto fue fuera del trabajo.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

En este apartado se pretende desarrollar los conceptos relacionados con los objetivos de la investigación previamente expuestos, como lo son la gestión y manejo del talento humano ante la crisis provocada por el COVID-19 que puedan servir de referencia y guía para el lector, con la finalidad de proporcionar sustento teórico a la investigación para lograr una mayor profundidad y alcance al análisis del presente estudio.

3.1 La gestión del talento humano

La administración es un proceso indispensable en todas las empresas, sean estas públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes, independientemente del área económica y departamento en el que se desenvuelvan; su importancia radica en el desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones que se realizan para dirigir y administrar una empresa, procurando siempre el bienestar del talento humano.

La administración de los recursos humanos implica “coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros” (Mondy y Robert, 2005, p. 4). El recurso humano constituye el motor de una empresa, que la impulsa a alcanzar los objetivos, así como a elevar su competitividad en el mercado, contribuyendo así a su crecimiento; esto solo se puede lograr a través de una buena gestión y dirección de Recursos Humanos.

Al hablar de gestión de recursos humanos, se hace referencia a “las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano” (Rodríguez, 2012, p. 22). La gestión del talento humano orienta las actividades del recurso humano en las instituciones y proporciona las herramientas necesarias para desarrollar de manera adecuada sus labores, procurando siempre el bienestar del personal.

En ese sentido, la gestión del talento humano “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato, 2009, p. 9).

La gestión del talento humano posee uno de los retos más relevantes en un mundo laboral tan competitivo, como lo es la retención del personal, lo cual es un elemento relevante para que un funcionario se fidelice y comprometa con la institución.

La gestión del talento humano se puede entender también como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 9).

3.1.1. Objetivos de la administración del talento humano.

A continuación, se presenta los principales objetivos que la gestión del talento humano a las empresas:

Tabla 2. Objetivos de la administración del talento humano

Objetivos de la Gestión del Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: se refiere al cumplimiento de los mismos. • Proporcionar competitividad a la organización: es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos. • Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas: recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado. • Incrementar la satisfacción en el trabajo: las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. • Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. • Administrar y generar cambios: es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. • Mantener políticas éticas y de transparencia: rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética. • Sinergia: es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. • Diseñar el trabajo individual y en equipo: el diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización. • Recompensar a los talentos: es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

-
- **Evaluar su desempeño:** la evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.
-

Nota: Tomado de Vallejo (2016), Gestión del Talento Humano.

3.1.2. Importancia de la administración del talento humano.

Es común encontrar en las empresas, trabajadores inconformes con su trabajo o desmotivados, esto se convierte en un peligro para las empresas, ya que ocasionan problemas en el ambiente laboral e indisponen a los demás colaboradores, causando conflictos y afectando el clima organizacional.

Para Vallejo (2016) “en las empresas, existe un sin número de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos” (p. 21), estos trabajadores son los encargados del departamento de recursos humanos, quienes se encuentran calificados para propiciar las buenas relaciones entre el personal.

3.2 Manejo del talento humano

El recurso humano de una empresa está conformado por las personas que prestan sus servicios en función de conseguir los objetivos planteados para el crecimiento de la organización, estas personas trabajan en conjunto empleando su esfuerzo y conocimientos, de ahí el término talento humano.

Para Vallejo (2016) el término recurso humano describe a la persona como “un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano” (p. 15), ya que todas las personas poseen un talento desarrollado por naturaleza.

El manejo del talento humano constituye una tarea fundamental para la empresa, en la medida que el personal cuente con las mejores condiciones laborales como una adecuada jornada laboral, un clima organizacional sano donde predomine la comunicación, sin la presencia de factores que ocasionen estrés y se adapte a los cambios del mundo laboral, éste tendrá mayor rendimiento en sus tareas.

3.2.1 Jornada laboral.

En Costa Rica, la jornada laboral está determinada por lo estipulado en el Código de Trabajo, el cual indica que existen tres tipos de jornada, la ordinaria y la extraordinaria; la ordinaria está compuesta por la jornada diurna, la cual no puede exceder las ocho horas diarias, la nocturna que no puede exceder las seis horas y la mixta que no puede exceder las siete horas.

Según el Código de Trabajo de Costa Rica (2019) en su artículo 139, “el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites anteriormente fijados o que exceda de la jornada inferior a estos que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria” (p. 40), esta jornada debe remunerarse a un cincuenta por ciento más del salario.

Ante la declaratoria de emergencia nacional ocasionada por el COVID-19, se decreta en Costa Rica una autorización de reducción de jornadas de trabajo mediante la Ley N° 9832 (2020), cuyo objetivo es autorizar la “reducción temporal de las jornadas de trabajo pactadas entre las partes, lo que permitirá preservar el empleo de las personas trabajadoras, cuando los ingresos brutos de las empresas se vean afectados en razón de una declaratoria de emergencia nacional” (p. 1), lo que permitió que en el 2020 los patronos afectados pudiesen modificar de manera unilateral los contratos de trabajo para reducir las jornadas.

3.2.2 Cambios en tecnología.

Las empresas deben enfrentarse diariamente a los desafíos del entorno que los rodea, uno de ellos es el cambio tecnológico; la tecnología avanza a pasos agigantados, lo que obliga a las empresas a estar en constante innovación para poder mantenerse en el mercado, ya que en algunas ocasiones no se encuentran preparadas para afrontar los retos, esto quedó en evidencia en el año 2020 donde la pandemia obligó a todas las PYMES a usar los medios tecnológicos disponibles para continuar operando.

Pérez (2001) sostiene que, si bien gran parte del aprendizaje tecnológico se manifiesta de modo gradual e incremental, existen discontinuidades en ese proceso que se convierten en aperturas o ventanas de entrada, por medio de las cuales los países más rezagados adquieren la oportunidad de dar un salto. (OIT, 2018, p. 14).

Producto de la pandemia, las empresas se vieron en la obligación de modificar la forma de realizar el trabajo en la empresa, con la finalidad de propiciar la continuidad del servicio y garantizarles el trabajo a sus colaboradores.

Los impactos provocados por el cambio tecnológico son mucho más sutiles que los producidos por las revoluciones previas que impactaron sobre el mundo del trabajo, ya que no se trata solo de pérdidas y compensaciones entre sectores, que de hecho se producen todo el tiempo, sino también y con gran despliegue de la transformación de muchas de las tareas que hoy conforman una misma ocupación. (OIT, 2018, p. 37).

No solo las empresas tuvieron que adaptarse a este cambio, los trabajadores también se vieron obligados a aprender a utilizar la tecnología en sus labores diarias, como es el caso de los colaboradores que realizan teletrabajo, es por ello que según la OIT (2018), “actualmente, se habla del surgimiento de “formas atípicas de empleo”, que se basan en el uso de las nuevas tecnologías” (p. 14), esto conlleva a descubrir la forma en la que se desarrollará la relación laboral.

3.2.3 Clima organizacional.

El clima organizacional de una empresa está conformado por el ambiente laboral que los trabajadores perciben en su centro de trabajo, “Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad” (Ramos, 2012, p. 16). A continuación, se presenta las características propias del clima organizacional:

Tabla 3. Características del clima organizacional

Características del Concepto Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none">• El clima es una configuración particular de variables situacionales.• Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.• El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.• El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.• El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

-
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
 - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
 - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
 - Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
 - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.
-

Nota: Tomado de Ramos (2012), El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

Un buen clima organizacional contribuye a la motivación del personal, mejora el rendimiento en el trabajo e incrementa la productividad en sus labores diarias, según Chiavenato (2011) “el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 49), esto se puede ver reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Así mismo, Chiavenato (2011) también indica que, si la motivación “es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración” (p. 49), lo contrario sucede si la motivación es baja, tiende a existir insatisfacción en los empleados, lo que produce confrontaciones entre ellos.

3.2.4 Manejo del personal.

El manejo del personal constituye un reto importante para los administradores de una empresa, de todos los recursos con los que cuenta, el recurso humano es uno de los más difíciles de administrar, ya que todos tienen una forma distinta de percibir lo que sucede a su alrededor, y por ende, una manera diferente de actuar y pensar, por lo que se requiere una estrategia adecuada para tratar con cada uno de ellos de manera que todos comprendan el mensaje y trabajen en equipo en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Lo anterior se fundamenta al comprender que “para hablar de cómo administrar el factor humano es importante primero, dar una breve revisión a lo que son los paradigmas, pues ellos constituyen la forma en que se da respuesta a los problemas que se presentan” (Betanzos, 2006, p. 5).

Al hablar de un paradigma, Betanzos (2006) lo define como “la manera de percibir el mundo o la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar sobre la base de una visión particular de la realidad” (p. 5), por lo que las personas ven y comprenden cada situación de acuerdo con su

personalidad, lo que genera una reacción distinta en cada uno de ellos, tanto en los empleados como en los encargados de gestionarlos.

Actualmente las empresas para crecer, cumplir sus metas y mantenerse en el mercado, deben centrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias que permitan maximizar el talento de su personal de acuerdo con sus capacidades y personalidad, para que estos puedan desenvolverse mejor ante las adversidades del mercado laboral, todo esto implica un correcto desarrollo, capacitación, retención y motivación del personal.

Chiavenato (2009) indica que los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son “procesos para integrar personas, procesos para organizar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para auditar a las personas” (p. 15), todos son importantes dependiendo de cada situación y trabajador.

3.2.5 Modalidades de trabajo.

El mundo se encuentra en un constante cambio y hoy en día se puede decir que aceleradamente, tanto en la vida humana como en las actividades sociales, lo que obliga a las personas a cambiar su forma de pensar, su manera de actuar y sus costumbres con la finalidad de adaptarse al entorno.

Esto se puede ver reflejado en el trabajo, el cuál es un área que sufre cambios notables de manera constante, donde la tecnología y los mercados competitivos del mundo de los negocios obligan a diseñar nuevas modalidades de trabajo, las cuales toman fuerza cada vez más, modificando no solo las actividades, sino también a las personas y empresas.

Al cambiar las modalidades de trabajo también cambian aspectos importantes presentes en una relación laboral como son el arraigo al centro de trabajo, los lazos con los compañeros de trabajo y la socialización con los mismos.

A raíz de la pandemia por el COVID-19, modalidades de trabajo que eran empleadas por pocas empresas y en puestos específicos según la actividad que desarrollaran, tomaron fuerza y popularidad con la finalidad de que las personas pudiesen conservar su empleo, una de ellas es el teletrabajo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2020) define el teletrabajo como “realizar el trabajo por medio de las tecnologías digitales fuera de las instalaciones del empleador” (p. 15), lo que implica un cambio en el estilo de vida de los trabajadores, así como un ahorro en tiempo y dinero en el tema de desplazamiento al centro de trabajo.

Existen cuatro modalidades de teletrabajo:

Tabla 4. Modalidades de teletrabajo

Modalidades de Teletrabajo
Relacionada con la locación.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Teletrabajo Domiciliario</u>: se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio.• <u>Teletrabajo Móvil</u>: se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables.• <u>Teletrabajo en Telecentros</u>: es un espacio físico, acondicionado para facilitar la práctica del teletrabajo y el desarrollo social por medio del uso de las tecnologías de la información y la comunicación y con las condiciones idóneas permitidas para que las personas puedan llevar a cabo sus actividades.
Relacionado con la jornada laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Las personas teletrabajadoras, según se estipule en sus contratos y respetando la legislación laboral vigente, podrán tener asignadas en sus jornadas de trabajo funciones exclusivas de teletrabajo o funciones combinadas de teletrabajo con trabajo en el lugar de la empresa, o teletrabajo asignado sólo por períodos específicos o para situaciones de contingencia.

Nota: Tomado de MEIC (2020), Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas.

3.2.6 Estrés laboral.

Es común que en el mundo laboral existan factores que generen estrés en los funcionarios, las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos laborales; según Leka y Griffiths (2004) “se considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficiencia de las entidades para las que trabajan” (p. 6), esto se ve reflejado en las metas y objetivos de la empresa.

El estrés laboral se define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Leka y Griffiths, 2004, p. 12), esto hace que la capacidad del

trabajador disminuya porque se siente desmotivado, enfermizo, frustrado e inseguro, lo que lo hace menos productivo.

Debido a que el estrés laboral es uno de los principales problemas de salud en los trabajadores, es importante conocer las causas que lo originan, Leka y Griffiths (2004) indican que “una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, y la manera en que se gestionan, puede provocar estrés laboral” (p. 14), esto porque ocasiona que algunos funcionarios tengan una mayor carga de trabajo que otros.

Para Chiavenato (2009) “el autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no solo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo” (pp. 476-477), el riesgo de que un trabajador experimente esta situación se puede minimizar con el apoyo de sus compañeros tanto en lo emocional como en las labores.

Según Leka y Griffiths (2004) uno de los efectos que el individuo puede tener cuando está bajo estrés, es que “le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional; al mismo tiempo, puede abandonarse a actividades poco saludables como el consumo de tabaco, alcohol y drogas” (p. 17), lo que puede generar un problema mayor para el trabajador y para la empresa.

Algunas medidas para reducir el estrés en el trabajo son “relaciones de cooperación, gratificantes y agradables con los compañeros, no trate de esforzarse más de lo que puede hacer, comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos y delegue la rutina y el papeleo” (Chiavenato, 2009, p. 479).

3.2.7 Comunicación.

Un adecuado manejo del talento humano se basa en mantener una adecuada comunicación tanto entre jefes y trabajadores, como entre los mismos colaboradores, para ello es necesario establecer técnicas que propicien una correcta y fluida comunicación entre el personal.

Chiavenato (2011) define la comunicación como “la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra” (p. 50), de ahí la importancia de que exista una adecuada comunicación entre el personal de una empresa, ya que esto contribuye a un mejor desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz para que la empresa tenga una mayor productividad. Existen dos tipos de comunicación:

Tabla 5. Tipos de comunicación

Tipos de comunicación	
Comunicación Verbal	Comunicación No Verbal
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral. • Comunicación escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestual. • Visual. • Paralenguaje. • Asertivo.

Nota: Tomado de Universidad Estatal a Distancia (2011), Comunicación oral y escrita.

Loría (2011) indica que “la comunicación está compuesta por cinco elementos; emisor o fuente, transmisor o codificador, canal, receptor o decodificador y destino” (p. 51), por lo que para tener una comunicación eficaz es necesario contar con todos estos elementos, para una mejor comprensión del mensaje entre el emisor y el receptor, la ausencia de uno de estos elementos repercute en la claridad del recado.

3.3 Admisión del personal

El proceso de admisión es aquel mediante el cual las empresas buscan personal para laborar en sus instalaciones, estas deben cumplir con características específicas para desempeñar labores en determinado puesto, para ello, los jefes comunican al departamento de recursos humanos los puestos para los cuales requiere contratar personal, así como las habilidades que estas personas deben poseer para cubrir las plazas, de acuerdo a esta información, el departamento a través de técnicas y procesos especializados, proceden con el reclutamiento, selección e inducción de personal.

3.3.1 Reclutamiento.

Las empresas para alcanzar sus objetivos requieren, además de los recursos económicos y materiales, recursos humanos, para buscar este último se debe llevar a cabo el proceso de

reclutamiento de personal. Barquero (1993) define el reclutamiento como “la búsqueda y atracción de candidatos potenciales, con las aptitudes, capacidades y rasgos de personalidad indispensables para ocupar un puesto en la organización” (p. 134), reclutar a la persona correcta agrega valor a las empresas.

Existen dos tipos de reclutamiento, interno y externo, “el reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2009, p. 116), esto contribuye a la rotación de personal y su crecimiento profesional.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que el reclutamiento externo “actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (pp. 116-117), esto permite alimentar a las empresas de conocimientos frescos.

Para realizar un proceso de reclutamiento adecuado es indispensable emplear herramientas efectivas que permitan reclutar el personal idóneo para el puesto, las empresas “utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar el talento, candidaturas espontáneas, referencias de otros empleados, anuncios en prensa, empresas de trabajo temporal o agencias de empleo, ferias de empleo, portales de empleo y redes sociales” (Romero, 2016, pp. 12-13).

Emplear fuentes confiables para reclutar personal es relevante para contratar profesional capacitado y apto para el puesto, algunas fuentes de reclutamiento, internas y externas son “trabajadores de la empresa, bases de datos de la empresa, conocidos o familiares, publicidad tradicional, agencias de colocación y empleo, empresas de trabajo temporal, asociaciones y colegios profesionales, bolsas de empleo, consultorías, anuncios en internet y páginas web” (Saiz, 2016, p. 15).

El reclutamiento de personal hoy día es uno de los grandes retos que tienen las empresas, ya que internamente es importante realizar reclutamiento interno para reconocer el esfuerzo de los trabajadores, pero por otra parte el reclutamiento externo también es necesario, porque aporta sangre fresca y conocimientos nuevos a las instituciones, de ahí la importancia de emplear las herramientas correctas y recurrir a las fuentes confiables.

3.3.2 Selección.

La provisión de talento humano en las empresas cuenta con un elemento importante y este es la selección de personal, una vez que la empresa ha centrado sus esfuerzos en atraer posibles candidatos para el puesto, el siguiente paso es realizar el proceso de selección.

Para comprender mejor el concepto de selección de personal Chiavenato (2011) menciona que “hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (p. 144), lo anterior encuentra su fundamento en que todas las personas son diferentes, por lo que cada uno cuenta con aptitudes y capacidades distintas, esto hace que no todos pueden pretender cualquier puesto.

La selección de personal constituye un filtro que solo permite el ingreso a la empresa de algunas personas, específicamente aquellas que cumplen con las características deseadas, “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 144).

Según Cancinos (2015) “la selección de personal implica tres modelos de comportamiento, modelo de colocación, modelo de selección y modelo de clasificación” (p. 11), así mismo existen veinte pasos básicos para una selección de personal exitosa:

Tabla 6. Pasos por seguir en el proceso de selección

Pasos del proceso de selección
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de cubrir una plaza.• Solicitud de personal.• Revisión de la descripción del puesto.• Recolección de información sobre el perfil requerido.• Análisis sobre eventuales candidatos internos• Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo.• Definir las fuentes de reclutamiento.• Recepción de papelerías de candidatos.• Primera revisión de antecedentes.• Entrevistas (1 o 2 rondas).• Evaluaciones específicas y psicológicas.• Formación de candidaturas.• Confección de informes sobre finalistas.• Presentación de finalistas al cliente interno.

-
- Selección del finalista por el cliente interno.
 - Negociación.
 - Oferta de Trabajo presentada por Escrito.
 - Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección.
 - Proceso de admisión.
 - Inducción del personal.
-

Nota: Tomado de Alles (2006), Selección por competencias.

3.3.3 Inducción.

Parte de la admisión del personal es familiarizar a los empleados nuevos con la empresa, sus puestos de trabajo, cultura organizacional y labores, sirve para orientar, guiar e integrar a los nuevos miembros al equipo de trabajo, lo anterior con el objetivo de que se pueda adaptar al ambiente laboral. En el proceso de inducción “el nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía” (Werther y Davis, 2008, p. 71).

Un adecuado proceso de inducción logrará que los nuevos funcionarios se sientan parte importante de la compañía, les proporcionará confianza y seguridad, pero sobre todo los motivará a desempeñar sus funciones con esfuerzo y dedicación para tener un alto rendimiento en su puesto de trabajo.

La integración es sinónimo de inducción, puesto que para una inducción eficaz es necesario contar con un programa de interacción, el cual es un programa “formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización” (Vallejo, 2016, p. 66). La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos:

Tabla 7. Objetivos de la inducción

Objetivos de la inducción
<ul style="list-style-type: none"> • El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo. • Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización, así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos. • Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta. • Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Nota: Tomado de Dessler, Umaña, Gómez, Balkin, Cardy y Varela (2011), Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.

No se le debe restar importancia al proceso de inducción, la ausencia del mismo podría ocasionar que los empleados cometan errores en su trabajo al no tener claros los objetivos, metas, normas, reglas y política de la empresa.

3.4 Retención del talento humano

La clave de la retención del talento humano en las pequeñas y medianas empresas radica en la satisfacción del personal con el trabajo que desempeña y con la organización para la cual labora, la retención se da cuando los empleados están contentos y motivados en su centro de trabajo, ya que se sienten un elemento importante de la empresa.

Existen diversos factores que influyen directamente en la satisfacción de las personas con su trabajo, esto contribuye a su permanencia en la organización. A continuación, se presentan algunos de los factores más importantes y se amplían algunos conceptos claves para una mejor comprensión del lector.

3.4.1 Incentivos.

Las personas poseen cualidades y personalidades distintas, de ahí la complejidad de la gestión del talento humano; parte de la gestión del talento humano es la retención de personal, ya que, la partida de un funcionario en el cual la empresa ha invertido para atraerlo, capacitarlo y desarrollarlo, constituye un golpe para la organización, uno de los elementos claves para la retención del personal son los incentivos que la compañía les pueda ofrecer.

Para comprender mejor por qué los incentivos son claves para retener el personal, es importante conocer su concepto; Chiavenato (2011) define incentivos como “los pagos de la organización a sus participantes. A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro” (p. 71), otorgar incentivos al personal adicional a sus salarios, es algo que depende de cada organización y de su capacidad económica o inclusive del giro de la empresa.

Existen diferentes tipos de incentivos, estos pueden ser económicos y no económicos, algunos ejemplos son las bonificaciones, comisiones por ventas, premios, becas, permisos, beneficio social, financiamiento, reconocimientos, seguridad de trabajo, regalos, viajes, días libres, oportunidades de ascenso, entretenimiento, entre otros, que van de acuerdo con las posibilidades de cada empresa.

Los incentivos motivan en la mayoría de las ocasiones a los funcionarios cuando estos son monetarios, sin embargo, los incentivos que no son económicos pueden tener un mayor peso, ya que, psicológicamente impulsan el trabajo de los colaboradores y hacen que duden más en abandonar la empresa.

3.4.2 Ausentismo.

Lo ideal en una empresa es que los colaboradores se presenten a trabajar diariamente, sin embargo, no siempre puede ser así, ya que existen factores impredecibles que inciden directamente en la asistencia a los centros de trabajo, esto se conoce como ausentismo.

El ausentismo es la consecuencia principal de las usencias de los trabajadores en las organizaciones, se da cuando los empleados no se presentan a trabajar o llegan tarde a sus centros de trabajo, esto quiere decir que no está disponible durante toda la jornada de laboral o parte de ella (Chiavenato, 2009, p. 89).

Los empleados no se presentan a laborar por diferentes motivos: imprevistos, incapacidades, accidentes, dificultades para llegar al centro de trabajo durante el traslado de su casa a la empresa, enfermedades, problemas familiares o personales.

El ausentismo ocasiona gastos y problemas a la empresa, ya que, si un funcionario se enferma e incapacita, debe contratar a alguien para que lo sustituya y en los casos donde no se pueda sustituir implica un retraso en las labores de la organización, sin embargo, son situaciones que se pueden presentar y que no depende de la empresa.

3.4.3 Retención.

El tema de la retención del personal es uno de los retos a los cuales se enfrentan las empresas diariamente, independientemente de si es una empresa pública o privada, este tema es clave y concentra la atención del departamento de recursos humanos en las organizaciones.

“La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 275).

La retención de personal es más que idear la forma de retener a los empleados en la empresa, ya que una estrategia puede no funcionar igual para todos, constituye un trabajo profesional en el cual

se debe estudiar a los funcionarios y profundizar en el tema personal para poder influir en sus decisiones.

Existen algunas políticas que son importantes considerar para la retención de los recursos humanos, las mismas se detallan a continuación:

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal. (Chiavenato, 2007, p. 121).

3.4.4 Promoción.

Un aspecto importante en la retención de personal es la promoción, generalmente las personas ingresan a laborar a las empresas con la idea de superarse y ascender a un puesto cada vez mejor, sin embargo, si un funcionario se esfuerza constantemente para tener la oportunidad de laborar en un puesto de mayor rango y nunca es tomado en cuenta, tenderá a desmotivarse y buscar en otra empresa mejores oportunidades de trabajo.

La promoción de personal según Grueso (2010) “se constituye en un proceso mediante el cual un empleado accede a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y mayor jerarquía en la organización” (p. 81), la promoción de personal se considera un premio y reconocimiento al personal por su esfuerzo, dedicación, superación y experiencia.

Según Werther y Davis (2008) “el objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y

alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales” (p. 162), cuando se promueve al personal de una empresa éste se siente valorado y motivado, lo que propicia su permanencia en la organización.

3.4.5 Beneficios.

Las empresas actualmente con la finalidad de conservar a sus trabajadores establecen programas de beneficios para el personal, sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad económica de hacerlo.

Establecer los beneficios que la empresa le ofrecerá a sus colaboradores no es tarea fácil para el departamento de recursos humanos, “cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización, buscando, además, el adecuado equilibrio entre compensaciones directas y las compensaciones indirectas” (Nazario, 2006, p. 138).

Los beneficios que ofrecen las empresas buscan que los trabajadores se sientan satisfechos trabajando para la empresa, motivados en sus labores y comprometidos con los objetivos de la empresa, ya que están orientados a garantizar su permanencia en la empresa por un tiempo prolongado, específicamente aquellos funcionarios con un alto potencial.

Según Nazario (2006) “en la búsqueda de la satisfacción, baja rotación y correctas relaciones laborales, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades y deseos de los empleados en la materia” (p. 138), debido a lo anterior la empresa debe centrar sus esfuerzos en conocer las preferencias de cada empleado según sus características.

3.4.6 Fidelización.

La fidelización de los colaboradores es un aspecto relevante para las organizaciones, por esta razón las empresas en la actualidad plantean estrategias que contribuyen a mantener fidelizados a los trabajadores, esto con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas de la compañía.

Según Costay Torres (2011) el término de fidelización de empleados se refiere a las habilidades que se emplean para atraer y retener a personas eficaces y rentables para las

empresas, concibiendo a los clientes internos como los activos más importantes de la empresa. (Reyes, 2015, p. 1).

Con la competitividad que existe hoy día en el mundo empresarial, las empresas no pueden darse el lujo de perder a sus empleados potenciales, fidelizarlos constituye una inversión muy importante para la empresa, ya que, le permitirá conservar a los empleados más eficientes y eficaces.

“Abad (2005) entre las acciones que la empresa puede realizar para fidelizar a sus trabajadores, hay que prestar especial atención a la flexibilidad laboral” (Reyes, 2015, p. 10), esto se debe a que la empresa debe garantizarles a los empleados un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, para que los empleados no se pierdan en el mar de tareas que deben realizar y que más bien busquen despejarse en su tiempo libre, esto incrementa la productividad.

3.4.7 Cultura organizacional.

En la actualidad es normal escuchar hablar que todas las personas son diferentes, que no existe una exactamente igual a otra, tienen rasgos, características, cualidades, habilidades, aptitudes, creencias y formas de pensar distintas, esto influye de manera significativa en la manera de comportarse y actuar, es lo que comúnmente se llama personalidad, esto mismo sucede en las organizaciones, cada una tiene su personalidad y es conocida como cultura. La cultura organizacional es “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (Daft, 2011, p. 374).

Cuando se trabaja en una empresa, se labora muchos años en ella, se desarrolla las actividades cotidianas de la misma, se cuenta con un historial laboral en ella, se siguen sus normas, principios y costumbres, se está participando de la cultura de una organización. La cultura organizacional presenta seis características:

Tabla 8. Principales Características de la Cultura Organizacional

Características de la Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Regularidad en los comportamientos observados.• Normas.• Valores predominantes.• Filosofía.• Reglas.

-
- Clima organizacional.
-

Nota: Tomado de Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos.

Los empleados de una organización aprenden su cultura de formas distintas según sus capacidades de aprendizaje, según Robbins y Coulter (2011) “las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (p. 51); lo más importante es que los empleados aprendan la cultura de la empresa para la cual trabajan, ya que ésta les proporciona identidad y propicia en ellos un compromiso con los valores y creencias de esta.

3.5 Desarrollo del talento humano

Los trabajadores al laborar para una empresa no deben quedarse estancados en un mismo puesto o con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, siempre debe mostrar interés por instruirse constantemente para alcanzar su desarrollo profesional, con esto logrará su crecimiento en el ámbito laboral, lo cual le permitirá ascender en su centro de trabajo o lograr mejores puestos en otras empresas.

El desarrollo del talento humano según Dessler et al. (2011) es “un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados” (p. 159), se puede decir entonces que el desarrollo del personal contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores, ya que enriquece sus conocimientos y los convierte en profesionales.

Algunas políticas que son importantes considerar para el desarrollo de recursos humanos son:

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes. (Chiavenato, 2007, p. 122).

El desarrollo del talento humano trae beneficios a las organizaciones, ya que permite que la empresa cuente con personal altamente capacitado y profesional que aportará mejores ideas para el desarrollo del trabajo, lo que contribuirá al crecimiento de la empresa.

3.5.1 Capacitación.

Cuando se requiere que el personal de la empresa lleve a cabo nuevas tareas, aprenda nuevos procesos, conozca el funcionamiento de un nuevo sistema o maquinaria, es necesario instruirlos en el tema, a esto se le conoce como capacitación; también puede darse cuando ingresa personal nuevo a la organización y se le debe instruir la forma en la que debe realizar sus labores, en estos casos la capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción.

La capacitación según Dessler, Umaña, Gómez, Balkin, Cardy y Varela (2011) es “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 6), dependiendo del tema de capacitación o de su complejidad, el proceso lo puede impartir un compañero de trabajo en poco tiempo o puede requerir un proceso largo durante varias semanas, inclusive fuera se lugar de trabajo. Independientemente de cuál sea el caso, el proceso de capacitación proporciona bases fuertes para una correcta administración de empresas y su crecimiento, por lo que no se debe pasar por alto a la hora de administrar; una adecuada y constante capacitación forma personal profesional y contribuye al éxito de la organización.

Existen cinco pasos que conforman el programa de capacitación: análisis de las necesidades, consiste en identificar los conocimientos que se requieren para desempeñar una labor; diseño de la instrucción, en él se definen los temas por desarrollar en la capacitación; validación, se efectúa una revisión con el fin de identificar posibles errores y eliminarlos para someterlo a una revisión con expertos; implantación del programa, es cuando se lleva a cabo la capacitación; por último, la evaluación, en ella se evalúa el impacto de la capacitación (Dessler et al. 2011, p. 7).

Si bien es cierto la capacitación conlleva el desarrollo de todo un proceso mediante el uso de recursos económicos y humanos durante determinado tiempo por parte de la empresa, ésta no debe considerarse como un gasto, sino más bien como una inversión a futuro, ya que formará profesionales en las organizaciones.

3.5.2 Evaluación de personas.

Es importante para el funcionamiento de una empresa realizar constantemente evaluaciones sobre el rendimiento de esta, para saber qué aspectos debe mejorarse, cuáles deben cambiarse y cuáles deben continuar, esto es parte del mejoramiento y la retroalimentación de la organización, lo mismo sucede con el personal de una empresa, debe evaluarse constantemente su trabajo.

A esta evaluación se le llama evaluación del desempeño y se define como:

Cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (Dessler et al. 2011, p. 82).

Es importante evaluar el desempeño porque con ella se identifica los buenos funcionarios y se detecta aquellos que no lo son, sirve para corregir las carencias o reforzar el buen desempeño, ya que estos influyen en el cumplimiento de las metas de una empresa, así mismo sirve como base para que la administración tome la decisión de cuál funcionario es apto para determinado puesto y que sean ubicados estratégicamente.

Cada empresa es distinta, por ende, cada una realiza la evaluación del desempeño de manera distinta y con el método que más se ajuste al tipo de organización, Chiavenato (2011) menciona que los principales métodos de evaluación del desempeño son “método de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y métodos mixtos” (p. 207), el uso de un método adecuado contribuye a la obtención de buenos resultados, de ahí la importancia de identificar el método que más se ajusta al tipo de empresa que se administra.

3.6 Técnicas de motivación

La motivación en el ámbito laboral es afectada por diversos factores, por lo que para poder desarrollar una adecuada motivación del personal es necesario conocer primero la forma en la que actúan las personas y con ello emplear técnicas de motivación adecuadas acorde a cada individuo.

Las técnicas motivacionales no deben tener como único objetivo motivar a los empleados a ingresar a trabajar a la empresa y quedarse en ella, sino también a ayudarlos a desempeñar sus

tareas de la mejor manera, aprovechando las oportunidades que se presenten, para que así contribuyan al alcance de los objetivos de la organización (Rodríguez, 2007, p. 142).

3.6.1 Motivación del personal.

Una labor primordial de los administradores es conseguir que las empresas operen apropiadamente, para ello los empleados deben realizar de manera adecuada sus funciones, para que la organización logre sus objetivos y metas, por lo que toda decisión tomada por los administradores en función de la empresa ocasiona una reacción por parte de los empleados, debido a esto el administrador debe buscar la mejor manera de gestionarlo, una de ellas es a través de la motivación (Rodríguez, 2007, p. 139).

El concepto de motivación puede variar dependiendo del autor que lo defina, para Samuel Certo “Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algunas metas” (Rodríguez, 2007, p. 140).

Según Hicks y Gullett (1987) “la motivación podrá ser tanto positiva como negativa, la motivación positiva es aquella que ofrece algo de valor para la persona, la motivación negativa es aquella que utiliza el castigo o la amenaza” (p. 431), se puede decir que la motivación positiva se da cuando el empleado recibe algún incentivo económico o mayores beneficios no necesariamente monetarios, por el contrario, un ejemplo de la motivación negativa es cuando el personal recibe un mal trato, regaño y hasta amenaza de despido después de realizar alguna labor.

Los tres elementos básicos de la motivación del personal según Rodríguez (2007) son: “esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades” (p. 140), con ello los empleados contribuyen al alcance de las metas de la empresa de manera eficiente y eficaz; una persona motivada es un recurso valioso para las organizaciones, porque se sentirá parte de la empresa y centrará sus esfuerzos para lograr el éxito.

3.6.2 Salud mental.

Los administradores de las empresas tienen también la responsabilidad de velar por la salud de los colaboradores de la organización, tanto física como psicológica, ya que una persona enferma baja su rendimiento y productividad, lo cual influye en las metas de la compañía.

“Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se define como un estado de adaptación” (Chiavenato, 2011, p. 49), lo anterior puede manifestarse en el ámbito laboral cuando los empleados intentan formar parte del equipo de trabajo y ser aceptado para pertenecer a él.

Una persona mentalmente sana mantiene y propicia buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, sabe cómo afrontar de manera positiva las adversidades que se presentan diariamente en el ámbito laboral y sabe cómo lidiar con la carga de trabajo, se adapta sin problemas al entorno donde labora y a la cultura organizacional de la empresa donde labore.

La mejor forma según Chiavenato (2011) “de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas: se sienten bien consigo mismas, se sienten bien en relación con las demás personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida” (p. 49), esto se refleja en una buena adaptación.

3.7 Estrategias

Las estrategias son necesarias para conseguir objetivos y metas en las organizaciones, se emplean en todos los departamentos, inclusive en el de recursos humanos, a esto se le llama administración estratégica y es una función específica de los administradores de las empresas.

Estas se pueden desarrollar para la atracción, retención y desarrollo del personal, por lo que pueden emplearse tanto en el corto como mediano y largo plazo, ya sea para desarrollar un nuevo emprendimiento, para mejorar alguna labor en la empresa o planificar nuevas medidas preventivas o correctivas a futuro en caso de una eventualidad.

Las estrategias según Robbins y Coulter (2011) son “planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir con éxito, y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para poder lograr sus objetivos” (p. 176), se puede decir entonces que, en el área de recursos humanos, las estrategias son los planes que se desarrollan con la finalidad de lograr una adecuada gestión del talento humano sorteando las adversidades del mundo laboral.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento diseñado para recopilación de la información necesaria, sobre el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector servicios, de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, durante el periodo 2020-2021. El desarrollo del análisis se realiza de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación.

4.1 Datos generales de las PYMES

En este apartado se presentan los datos generales de las PYMES tales como: nombre, cantón al que pertenecen, tamaño de la empresa, así como algunos datos relevantes de las personas consultadas como, nombre, puesto que desempeña y tiempo de laborar en la empresa.

A continuación, se muestra la caracterización de las PYMES de acuerdo con su distribución por tamaño y ubicación. En primer lugar, se observa la cantidad de PYMES, los nombres, su tamaño y ubicación.

Tabla 9. Caracterización de las PYMES

Empresa	Tamaño	Cantón
1. Veterinaria La Garrapata Sociedad Anónima.	Pequeña	Corredores
2. Inversiones Comerciales MIYOMASA Sociedad Anónima.	Pequeña	Corredores
3. GEG Global Education Group Sociedad Anónima.	Mediana	Corredores
4. Dora Isabel López Santamaría.	Pequeña	Golfito
5. PINI Sociedad Anónima.	Mediana	Golfito
6. Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario del Almendro.	Pequeña	Golfito
7. Asociación para el Desarrollo Sostenible del Territorio Buenos Aires Coto Brus.	Pequeña	Coto Brus

Nota: Tomado de Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2020.

La tabla 9 refleja que los cantones con más participación de PYMES en el estudio son los cantones de Corredores y Golfito, los cuales registran tres cada uno, ubicando así el cantón de Coto

Brus como el que registra la menor cantidad de PYMES en la investigación, una en total. En la tabla también se puede apreciar que entre las siete PYMES que participaron en la respuesta del cuestionario, predominan las pequeñas, cinco en total, reflejando así una menor presencia de las medianas empresas.

Así mismo los cantones que registran mayor participación de pequeñas empresas son el cantón de Corredores y el cantón de Golfito, ambos con dos cada uno, mientras que Coto Brus registra solamente una; por otra parte, Corredores y Golfito son los únicos que registran participación de medianas empresas en la investigación, ambos con una cada uno.

Con la información general que se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario en las empresas, se observa que la presencia de pequeñas y medianas empresas en los tres cantones es baja, pero que, a pesar de ello, en las pocas registradas de la zona se lleva a cabo la gestión del talento humano.

Seguidamente se presentan las características generales de la persona consultada en cada una de las empresas:

Tabla 10. Características de las personas consultadas

Empresa	Datos de las personas consultadas	
Inversiones Comerciales MIYOMASA Sociedad Anónima.	Nombre:	Miguel Marín Calderón.
	Puesto:	Gerente.
	Años de servicio:	Más de 8 años.
Dora Isabel López Santamaría.	Nombre:	Dora Isabel López Santamaría.
	Puesto:	Propietaria.
	Años de servicio:	Más de 5 años y menos de 8 años.
Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario del Almendro.	Nombre:	María
	Puesto:	Administradora.
	Años de servicio:	Más de 5 años y menos de 8 años.
Asociación para el Desarrollo Sostenible del Territorio Buenos Aires Coto Brus.	Nombre:	Eduardo Matamoros Villalobos.
	Puesto:	Director ejecutivo.
	Años de servicio:	Más de 8 años.
GEG Global Education Group Sociedad Anónima.	Nombre:	Angie Gómez Mora.
	Puesto:	Gestión de Ingresos.

	Años de servicio:	Más de 3 años y menos de 5 años.
Veterinaria La Garrapata Sociedad Anónima.	Nombre:	José Gallardo.
	Puesto:	Administrador.
	Años de servicio:	Más de 8 años.
PINI Sociedad Anónima.	Nombre:	Roger Vega Sánchez.
	Puesto:	Gerente.
	Años de servicio:	Más de 8 años.

Nota: Tomado de la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

La información anterior permite tener un panorama más amplio de la persona a la cual se le aplicó el cuestionario y que se encuentra a cargo de la gestión del personal en cada empresa. Estos datos muestran que la función de recursos humanos es llevada a cabo como recargo en otros puestos y no por un funcionario designado únicamente a estas labores, esto significa que no existe en estas empresas un departamento dedicado exclusivamente a realizar estas funciones, sino que además tiene otras funciones a su cargo, sin embargo, el funcionario encargado del personal cuenta con más de cinco de experiencia en el puesto, por lo que tienen conocimiento en el tema.

A continuación, se procede a analizar la información obtenida a través del estudio realizado para la recopilación de la información de acuerdo con las variables de la investigación, las cuales contemplan elementos relacionados con la gestión del talento humano.

4.2 Factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES

En este apartado se analizan los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector servicios, basado en los resultados de la investigación efectuada. Los factores que se analizan y que inciden en el manejo del talento humano son la jornada laboral, cambios en la tecnología, clima organizacional, administración del recurso humano, modalidad de trabajo, estrés laboral y comunicación.

Estos factores pueden presentar variaciones para adaptarse a los cambios del entorno, lo que influye en el manejo del personal, como es el caso de la pandemia del COVID-19, por lo que se estudia si esta crisis obligó a las empresas a variar la forma de gestionar estos factores, para evitar un impacto negativo en el manejo del talento humano, a continuación, se muestran los resultados.

4.2.1 Jornada laboral.

Debido a la situación de emergencia nacional que afronta el país, a las empresas se les dio la posibilidad de aplicar tres tipos de medidas, reducción de jornadas, la suspensión temporal de contratos y despidos, el objetivo del gobierno era evitar el despido masivo de empleados, por lo que cada empresa podía elegir la que más se ajustara a sus necesidades según el tipo de servicio por ofrecer.

Como se observa en la figura 2, de las PYMES investigadas, tres indican que su jornada laboral no sufrió afectación, mientras que las cuatro restantes manifestaron sí haber sufrido afectaciones en la jornada a raíz de la pandemia; de las cuatro empresas afectadas, una de ellas se vio obligada a realizar despido de personal, otras dos expresaron que tuvieron que optar por la reducción de la jornada laboral para afrontar la crisis, mientras que una restante indicó que tuvo que emplear más de un medida, por lo que aplicó tres en total, la reducción de la jornada laboral, suspensión temporal del contrato y despido del personal.



Figura 2. Afectación en la jornada laboral. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Esto quiere decir que los colaboradores de más de la mitad de estas empresas sufrieron afectación en sus ingresos, ya que la reducción de jornada implica menor salario, así mismo la suspensión temporal del contrato y el despido significa la inexistencia de ingresos, mientras que la otra parte que no vio disminuido su salario, un sufrió afectación, ya que su horario de trabajo fue el mismo que tenían desde antes de la pandemia; por su parte las empresas también se ven afectadas con estas medidas, ya que una reducción de jornada o del personal, los despidos y la suspensión de

contratos, implican menor fuerza de trabajo en la empresa, baja productividad y la disminución de sus operaciones, lo que puede verse reflejado en la afectación del servicio que brinda.

4.2.2 Cambios en la tecnología.

La pandemia obligó a las empresas a realizar modificaciones en su tecnología para poder sobrellevar la crisis, estas aplicaron también en la tecnología empleada por el departamento de personal para el manejo del talento humano. En la figura 3 se muestran los cambios realizados.

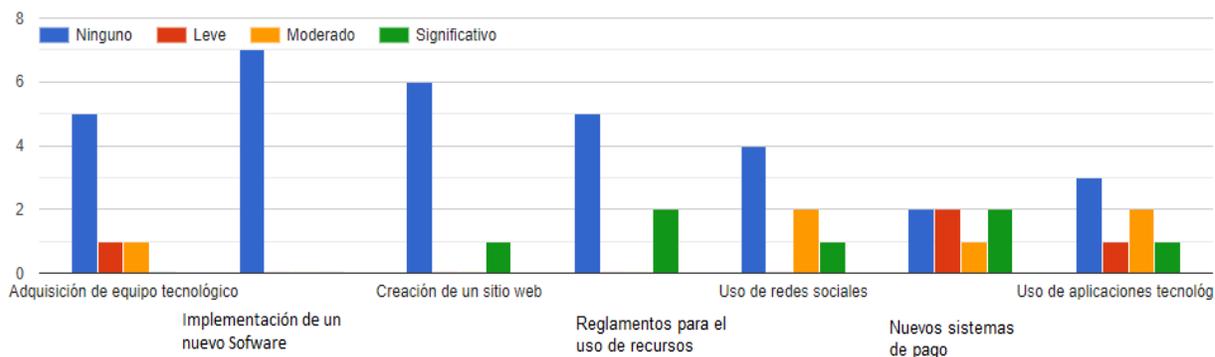


Figura 3. Grado de cambio en la tecnología. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

En cuanto a la adquisición de equipo tecnológico una de las empresas estudiadas indica haber realizado cambios leves, una manifiesta que los cambios realizados en este aspecto fueron moderados, mientras que las cinco restantes expresan no haber realizado cambios en su equipo, lo que significa que menos de la mitad de las empresas se vieron obligadas a adquirir equipo tecnológico para el manejo del personal durante la pandemia, mientras que la otra parte contaba con el equipo necesario para realizar esta labor.

Del total de PYMES investigadas, todas manifiestan no haber implementado un software nuevo durante la crisis de la pandemia, mientras que seis empresas manifestaron no haber creado un sitio web para poder continuar con las labores de manejo del recurso humano y solo una indicó haber realizado cambios significativos en la creación de un sitio web, lo que significa que la mayoría continuaron utilizando los mismos sistemas y medios existentes desde antes de la pandemia.

Debido a la crisis del COVID-19, dos de las empresas se vieron obligadas a regular el uso de recursos tecnológicos mediante un reglamento, mientras que las cinco restantes no tuvieron que realizar cambios a la normativa, lo que significa que más de la mitad de las empresas o ya contemplaban el uso de la tecnología en las labores de manejo de personal, por lo que no tuvieron que modificar el reglamento, o no contaban con un reglamento para su regulación, mientras que las restantes se vieron obligadas a regular mediante este el uso de la tecnología, probablemente porque no era comúnmente empleada para estas labores.

Así mismo, las redes sociales parecen haber sido una herramienta importante durante la pandemia, dos de las empresas que respondieron el cuestionario manifiestan haber realizado cambios moderados en el uso de las redes sociales, solo una expresó haber realizado cambios significativos en el uso de redes sociales, mientras que las cuatro restantes indican que no realizaron ningún cambio en este aspecto, probablemente por el giro de su actividad ya empleaban esta herramienta desde antes de la pandemia.

Lo anterior muestra una relación con la cantidad de empresas que indicaron no haber requerido adquirir equipo tecnológico, probablemente porque desde antes de la pandemia ya hacían uso de las redes sociales con la tecnología requerida, mientras que la otra parte sí se vio en la necesidad de hacer uso de las redes sociales para el manejo del recurso humano, por lo que tuvieron que realizar cambios leves y moderados en su equipo tecnológico.

En cuanto a los sistemas de pago, dos de las empresas realizaron cambios leves, una realizó cambios moderados y dos se vieron obligadas a realizar cambios significativos, mientras que las dos restantes no realizaron cambios en este aspecto; lo que significa que más de la mitad se vieron obligadas a realizar cambios en la forma de pago a su personal, esto como parte de las medidas sanitarias que utilizaban las empresas para evitar el contacto tanto con las personas como con el dinero en efectivo, la cuarta parte restante ya empleaba un mecanismo de pago que no implicara el contacto físico.

Por último, el uso de aplicaciones tecnológicas fue muy variable entre una empresa y otra, tres de las empresas estudiadas indicaron no haber realizado cambios en el uso de aplicaciones tecnológicas, mientras que las demás empresas manifestaron haber realizado algún cambio, una

realizó cambios leves, dos hicieron cambios moderados y una restante realizó cambios significativos.

Lo anterior significa que, si al menos una pequeña cantidad de las empresas investigadas se vieron en la necesidad de realizar cambios en la tecnología que la empresa requería para continuar con las labores de manejo del recurso humano, es porque la crisis originada por la pandemia obligó a las empresas a hacer un mayor uso de las herramientas tecnológicas en el departamento de recursos humanos, lo que refleja que las crisis no siempre tienen impacto negativo, en este caso llevó a las empresas a avanzar en el mundo de la tecnología.

En general, la mayoría de las empresas investigadas, seis en total, califican como positivos los cambios tecnológicos que se han generado en las organizaciones producto de la pandemia, mientras que solamente una indica que los cambios no son ni positivos ni negativos, además ninguna empresa calificó estos cambios como negativos, lo que significa que la mayoría ven con buenos ojos este tipo de cambios y están abiertos a hacer un mayor uso de la tecnología en las empresas para el manejo del personal.

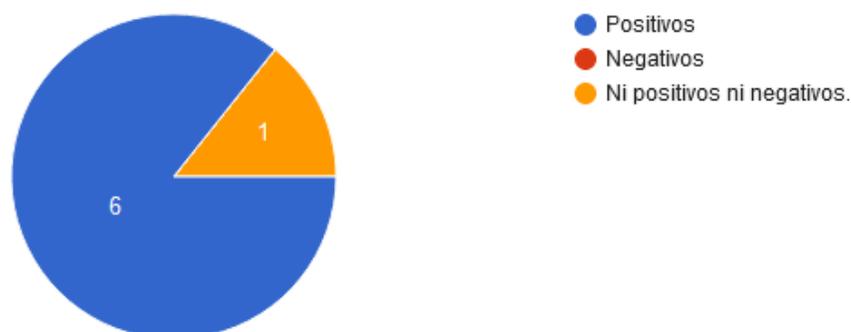


Figura 4. Calificación de los cambios tecnológicos. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

4.2.3 Clima organizacional.

Mantener un buen clima organizacional en las empresas mientras se enfrenta una crisis en el país como lo es la pandemia de la COVID-19, es todo un reto para el departamento de recursos humanos, ya que existen algunos factores que pueden influir en ello, sea de manera positiva o negativa. A continuación, se muestran los factores que pudieron causar afectación a raíz de la

pandemia y el grado de acuerdo o desacuerdo de las empresas en relación con el impacto que estos factores tuvieron en el clima organizacional; en la figura 5 se pueden apreciar los factores externos, es decir, aquellos que no están relacionados con las acciones realizadas por la empresa y en la figura 6 se muestran los factores internos, aquellos que están ligados a la forma de operar de las PYMES.

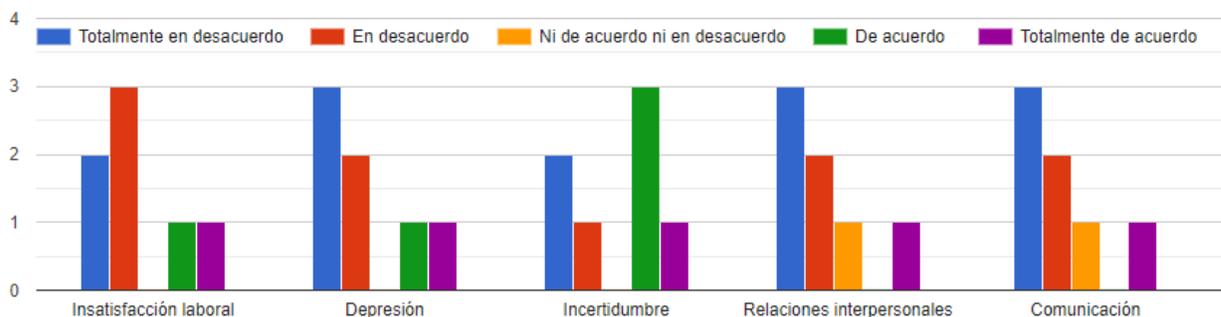


Figura 5. Factores externos que afectan el clima laboral. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

De las empresas estudiadas, dos se encuentran totalmente en desacuerdo y tres están en desacuerdo, en que factores como la insatisfacción laboral afectaran el clima organizacional de la empresa, mientras que una está de acuerdo y la otra restante manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta afirmación; según estos resultados, la mayoría de las empresas consultadas no consideran que la insatisfacción laboral impactara el clima organizacional, esto implica que no es un factor que haya causado gran afectación durante la crisis originada por la COVID-19.

En cuanto a que la depresión afectara de manera importante el clima organizacional, tres de las empresas están totalmente en desacuerdo y dos se encuentran en desacuerdo, mientras que una está de acuerdo y la otra restante está totalmente de acuerdo con este enunciado, esto quiere decir que, a pesar del confinamiento, las medidas sanitarias, el distanciamiento social y la nueva normalidad que se vive producto de la pandemia, la depresión no fue un factor que repercutiera de manera significativa el clima organizacional.

En relación con la incertidumbre, dos de las empresas están totalmente en desacuerdo y una está en desacuerdo con que este factor haya afectado el clima organizacional de la empresa, mientras que tres de las PYMES están de acuerdo y una está totalmente de acuerdo en que el clima de la

empresa sí se vio afectado de manera importante por este factor, esto significa que los trabajadores fueron invadidos por la incertidumbre durante la pandemia, esta pudo ser ocasionada por las dudas sobre su estabilidad laboral, el temor a que sus ingresos se vieran afectados o bien miedo al contagio que se vive en el país, lo que causó afectación en el clima de la empresa.

Así mismo, del total de empresas investigadas, tres están totalmente en desacuerdo en que las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación, la remuneración y el trabajo en equipo, afectaran de manera importante el clima organizacional de las empresas a raíz del COVID-19, dos está en desacuerdo y solo una no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras solamente una está totalmente de acuerdo con esta afirmación; lo anterior significa que estos factores tampoco afectaron de manera importante el clima en las empresas.

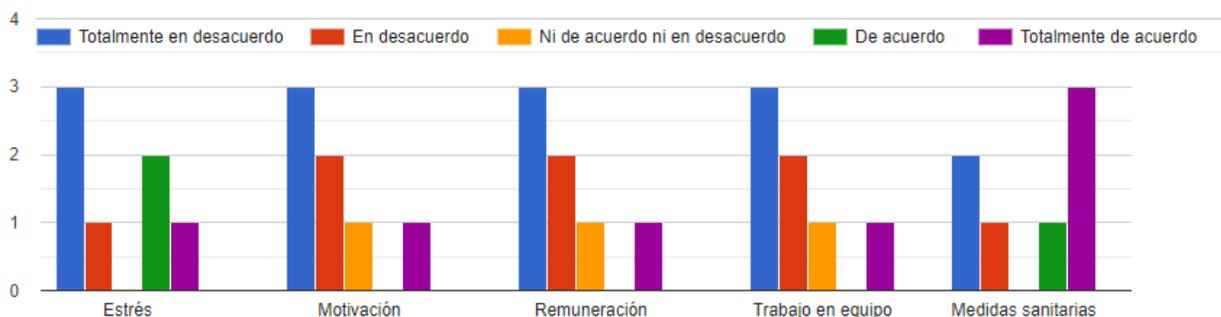


Figura 6. Factores internos que afectan el clima laboral. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Por su parte, del total de PYMES consultadas, tres están totalmente en desacuerdo y una está en desacuerdo, con que el estrés afectara de manera importante el clima organizacional de la empresa durante la pandemia, mientras que dos se encuentran de acuerdo con este enunciado y solo una está totalmente de acuerdo con que el estrés influyó en el clima de la empresa, esto significa que una parte considerable de las empresas sufrieron alguna afectación en el clima organizacional producto del estrés causado por la pandemia.

Por último, tres de las empresas estudiadas indican estar totalmente de acuerdo y una está de acuerdo con que las medidas sanitarias afectaron el clima organizacional, mientras que dos empresas está totalmente en desacuerdo con esto y una manifiesta estar en desacuerdo con que este fuese un factor que afectara de manera importante, esto significa que según el criterio de la mayoría de las empresas consultadas, las medidas sanitarias sí impactaron de manera significativa en el

clima organizacional de la empresa, probablemente porque para cumplir con estas medidas las empresas se vieron en la obligación de suspender actividades que involucren la agrupación de personas.

Estos resultados reflejan que si bien es cierto el COVID-19 afectó a las empresas en muchos aspectos, el clima organizacional solo se vio afectado en un porcentaje bajo de las empresas de la zona y únicamente por tres factores como lo son la incertidumbre, el estrés y las medidas sanitarias, lo que significa que en su gran mayoría las empresas gozaron de un buen clima organizacional a pesar de la crisis provocada por la pandemia.

Lo anterior también se puede ver reflejado en la figura 7, donde tres de las empresas consultadas afirman estar totalmente de acuerdo y otras dos están de acuerdo en que el clima organizacional ha sido bueno durante la pandemia, mientras que una de las empresas está totalmente en desacuerdo con esta afirmación y la otra restante está en desacuerdo. Lo anterior guarda estrecha relación con los porcentajes de las empresas que no estaban de acuerdo en que los factores antes mencionados, afectarían de manera importante el clima organizacional, esto solo se logra determinar al analizar las respuestas de las empresas de manera individual.

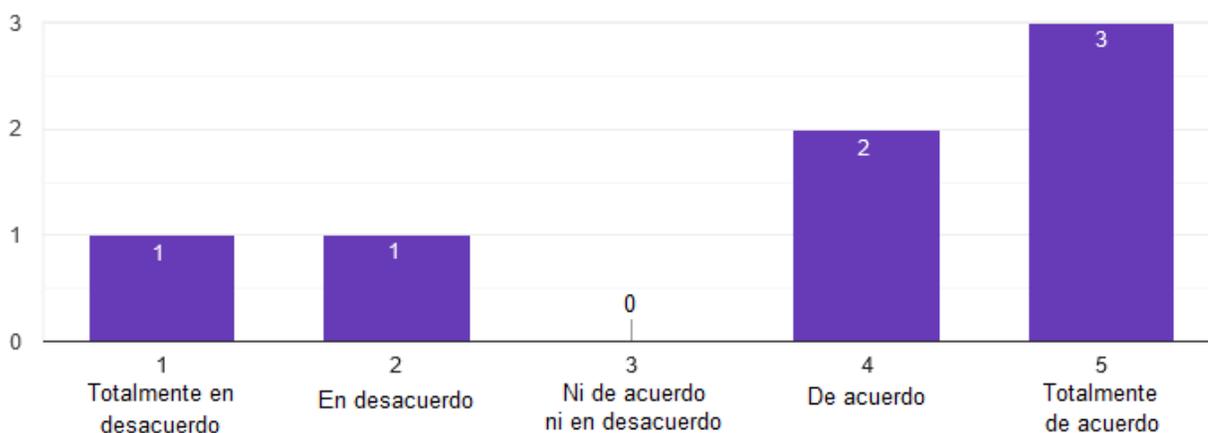


Figura 7. Calificación del clima organizacional. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

El buen clima organizacional que afirman haber tenido la mayoría de las empresas durante la pandemia, puede deberse a que cinco de las empresas implementaron medidas sanitarias que generaran tranquilidad y seguridad a los trabajadores; solo una fomentó la participación de los trabajadores y la empresa restante optó por flexibilizar la modalidad de trabajo. Esto quiere decir que las medidas empleadas por las empresas para mitigar el impacto de la pandemia en el clima organizacional, tuvo efectos positivos, ya que logró mantener un buen ambiente laboral y mejorar el desempeño de los empleados ante la crisis.



Figura 8. Medidas para mitigar la afectación del clima organizacional durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Por su parte, medidas como las charlas motivacionales, estrategias y herramientas necesarias para mejorar el trabajo en equipo, nuevos canales de comunicación y ayuda profesional para los funcionarios con depresión y/o estrés, no fueron implementadas por las empresas, lo más importante es que ninguna PYME optó por no implementar medidas, al contrario, todas utilizaron al menos una para mitigar la afectación de la pandemia en el clima organizacional.

4.2.4 Administración del recurso humano.

Administrar el personal es una labor que puede verse afectada por diversos factores, el secreto está en implementar estrategias que permitan gestionar el recurso humano de manera que se logre la satisfacción del personal, su crecimiento profesional y que esto tenga un impacto positivo en la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos, las empresas optaron por emplear más de una estrategia para poder llevar a cabo el manejo de su personal durante la pandemia, por lo que buscaron una combinación que se ajustara a sus necesidades y que les permitiera mantener el control de sus

empleados; de las empresas investigadas solamente tres utilizaron una única estrategia, mientras que las cuatro restantes optaron por aplicar más de una, de estas cuatro empresas dos de ellas hicieron uso de cinco estrategias mientras que las otras dos aplicaron cuatro estrategias.

Las más implementadas por las empresas fueron: mantener una buena comunicación, la cual fue aplicada por cinco PYMES, y predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad empleada por cuatro empresas, seguidas de la motivación del personal, reconocimiento por buen desempeño, capacitaciones y reuniones, las cuales fueron utilizadas por tres empresas, por último, las recompensas que fueron implementadas solo por dos empresas y la prevención y manejo de conflictos utilizada solo por una empresa.

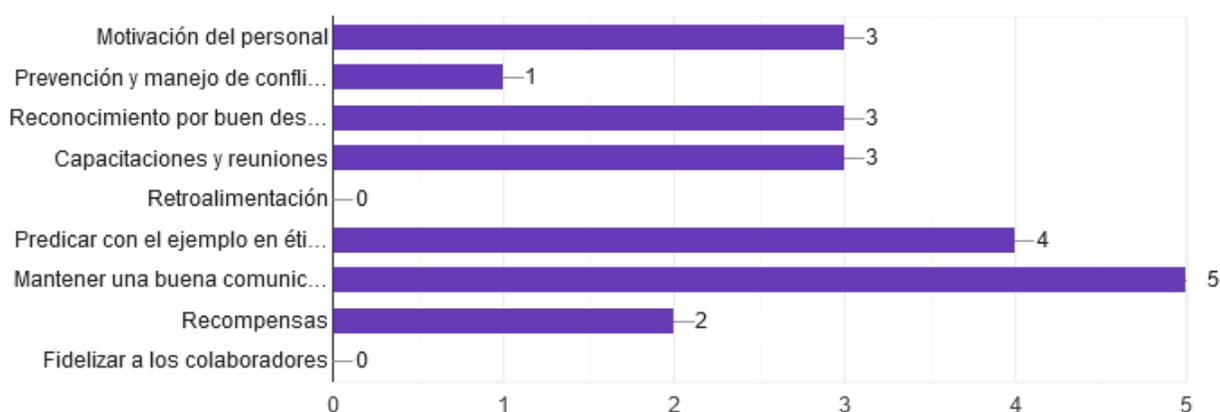


Figura 9. Estrategias para el manejo del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior refleja que las empresas muestran un claro interés por propiciar un buen clima organizacional, especialmente durante la pandemia, para evitar que los trabajadores se desmotiven por las circunstancias que afronta el país, estas estrategias implementadas por las empresas favorecen el trabajo en equipo y la motivación, contribuye al mejoramiento de la salud tanto física como mental e incrementa la productividad de los colaboradores, además trae consigo beneficios también para la empresa, ya que experimenta menos conflictos entre los empleados, minimiza el nivel de ausentismo e incrementa el compromiso de los trabajadores y logra una mayor fidelización al proporcionar un ambiente de trabajo positivo.

4.2.5 Modalidad de trabajo.

La crisis ocasionada por el COVID-19, afectó la forma en la que los funcionarios realizaban sus labores en las empresas, tal es el caso de las empresas objeto de estudio, las cuales adoptaron diversas modalidades de trabajo; la pandemia trajo consigo la creación de nuevas formas de desempeñar una labor, las cuales tuvieron que ser diseñadas por las mismas empresas de manera que estas se justaran a las necesidades de cada PYME.

De las siete empresas investigadas, solamente dos de ellas no implementaron una nueva modalidad de trabajo por lo que mantuvieron la modalidad de trabajo que venía empleando desde antes de la llegada del virus, mientras que las cinco restantes sí implementaron modalidades distintas de trabajo respecto a la que empleaban antes de la llegada de la pandemia.



Figura 10. Modalidades de trabajo durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

De las cinco empresas que implementaron nuevas modalidades de trabajo, cuatro utilizaron solamente una modalidad, mientras que solo una utilizó cuatro modalidades de trabajo, de las cuatro que utilizaron solamente una modalidad, dos de ellas utilizaron la reducción de jornada, una el teletrabajo, mientras que la otra restante hizo uso de la modalidad mixta donde combinó el trabajo presencial y el teletrabajo; por su parte la que empleó más de una modalidad implementó el teletrabajo, la disminución de funciones no esenciales, combinación del trabajo presencial y teletrabajo, así como la reducción de jornada.

Estos datos muestran que la mayoría de las empresas de la zona se vieron en la necesidad de recurrir a nuevas modalidades de trabajo, con el fin de evitar el despido de personal y la exposición al virus, haciendo uso así de las medidas propuestas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a las empresas para garantizar el empleo a la población y la continuidad del servicio que brindan las empresas.

4.2.6 Estrés laboral.

La llegada de la pandemia al país no solamente trajo consigo afectación económica a las empresas, sino que también acarreó nuevos retos en el mundo laboral, estos retos ocasionan que los empleados sean sometidos a factores que causan estrés.

Basado en los resultados obtenidos, las PYMES indicaron más de un causante del estrés laboral en los colaboradores; según los casos presentados en las empresas, de las siete empresas investigadas, cuatro indicaron solo un factor causante de estrés, mientras que las tres restantes indicaron más de un factor que lo ocasiona en el personal de la organización, de esas tres, dos de ellas indicaron tres factores causantes de estrés, mientras que la otra restante indicó dos factores causantes de estrés .

A raíz del COVID-19 el factor que más ha causado estrés laboral en los colaboradores ha sido el distanciamiento social, según indicaron cuatro empresas, seguido de los problemas de salud de acuerdo con lo manifestado por tres empresas, mientras que las renuncias y la carga de trabajo también han causado estrés en los colaboradores, según indicaron dos PYMES en cada caso; finalmente solo una empresa expresó que la excesiva responsabilidad en el trabajo ocasionó estrés laboral en la empresa.

Aspectos como las relaciones humanas problemáticas, las condiciones laborales insatisfactorias, el deterioro en el clima organizacional de la empresa, los constantes conflictos entre empelados, así como la disminución en la efectividad y eficiencia de los colaboradores, no fueron considerados como factores que causen estrés laboral en los empleados a raíz de la pandemia, dado que no se presentaron casos de esta índole en las PYMES investigadas.

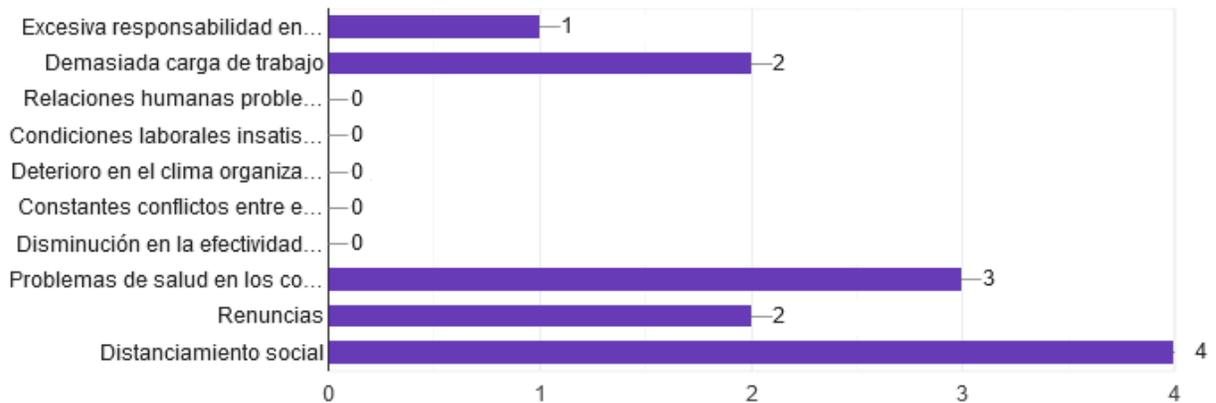


Figura 11. Factores causantes de estrés durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Esto evidencia que, aunque el clima organizacional no se vio afectado de manera importante en la mayoría de las empresas, los trabajadores sí sufrieron de estrés laboral a raíz de la pandemia por más de un factor, principalmente por el distanciamiento social y por los problemas de salud de los colaboradores, pero que, gracias a las medidas implementadas por las empresas, el estrés no repercutió directamente en el clima laboral.

4.2.7 Comunicación.

Una comunicación fluida entre el departamento de recursos humanos y los colaboradores de la empresa es vital para frenar mensajes que no sean claros y que puedan generar pánico o preocupación entre el personal, de ahí la importancia de conocer la forma empleada por las PYMES de estos tres cantones para mantener una adecuada comunicación durante la crisis del COVID-19.

Se determinó que dos de las empresas se encuentran totalmente en desacuerdo que la comunicación interna de la empresa se haya visto afectada de manera importante producto de la pandemia, tres se encuentran en desacuerdo, mientras que una indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, no obstante, solamente una manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la comunicación de la empresa se vio afectada de manera importante.

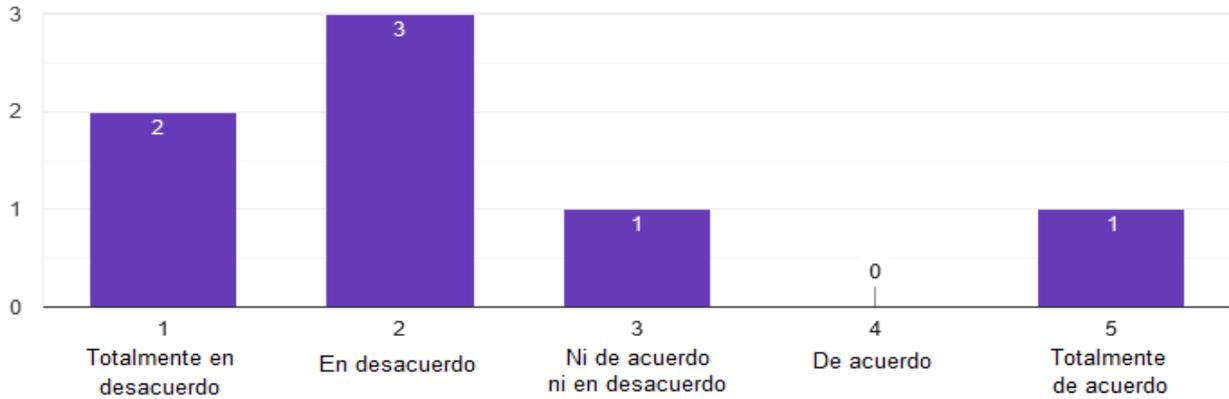


Figura 12. Afectación de la comunicación interna durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Estos datos evidencian que a pesar de los problemas que atrajo la pandemia, la comunicación de la empresa no se vio afectada en la mayoría de ellas, éste es un elemento clave del porqué es que no sufrió afectación importante el clima organizacional de las empresas; esto guarda estrecha relación con las estrategias planteadas por el departamento de personal de cada organización, los cuales supieron implementar las que más se ajustaran a su situación.

Estos números positivos se deben a que la empresa buscó nuevas formas de mantener la comunicación con sus empleados, tal y como se puede apreciar en la figura 13, una de ellas fue utilizando herramientas y aplicaciones que permitieran que el mensaje llegara más fácilmente a sus colaboradores; las más utilizadas fueron WhatsApp y el correo electrónico, seguido de los propios sistemas internos, aunque en menor cantidad, mientras que Zoom, Teams y otras fueron utilizadas, pero solo por pocas empresas.

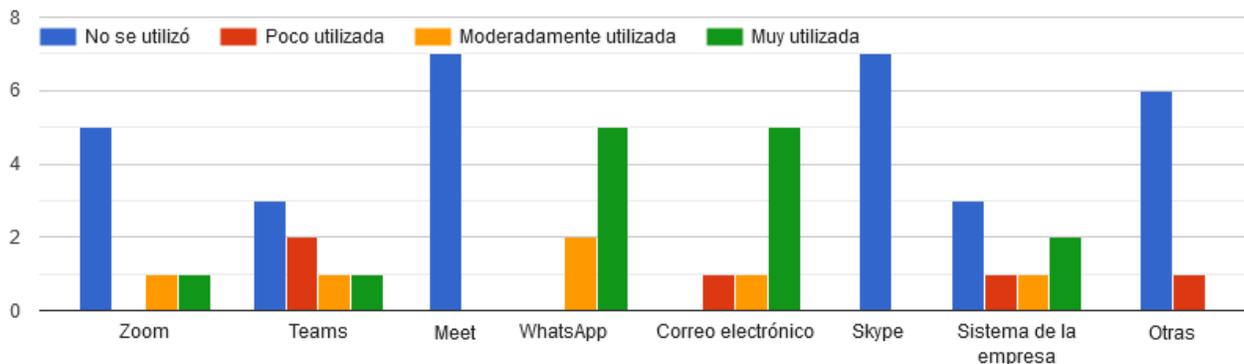


Figura 13. Herramientas y aplicaciones utilizadas para la comunicación. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Por último, las aplicaciones como Skype y Meet no fueron utilizados por ninguna empresa para comunicarse con sus colaboradores; esto refleja que a pesar de que las empresas emplearon varios sistemas para comunicarse, hubo dos que fueron utilizados en todas las empresas y que eran muy comunes desde antes de la pandemia, solo pocas empresas recurrieron al uso de nuevas aplicaciones que tomaron fuerza con la llegada del virus.

Adicional al uso de aplicaciones y herramientas, las empresas utilizaron otras acciones para propiciar la comunicación asertiva entre sus empleados, en este caso las PYMES también emplearon más de una acción, de las siete investigadas, solamente dos de ellas aplicaron una acción, mientras que las cinco restantes hicieron uso de más de una acción, de estas cinco empresas dos optaron por utilizar tres acciones, mientras que las tres empresas restantes hicieron uso de cuatro acciones.

Entre las más utilizadas por las empresas se encuentran: escuchar las opiniones de los colaboradores y fomentar el respeto, ambas empleadas por cinco empresas, seguido de incentivar el trabajo en equipo, la cual fue empleada por cuatro empresas, por su parte el tiempo de convivencia fue utilizado por una cantidad menor de empresas, dos en total, mientras que las menos empleadas fueron ser empáticos, crear políticas de comunicación y resolución de conflictos, cada una utilizada solo por una empresa.



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 los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior refleja cómo las empresas optan por medidas que prevengan de manera anticipada problemas de comunicación dentro de la empresa, lo que está dando buenos resultados, dado que se han visto menos obligados a recurrir a la resolución de conflictos o a la creación de políticas de comunicación, las cuáles fueron empleadas por solo un pequeño porcentaje de las empresas, lo que refleja la buena comunicación entre los empleados a pesar de la crisis originada por la pandemia.

4.3 Cambios implementados por las PYMES en el proceso de admisión del personal

La pandemia obligó a las empresas a realizar cambios en algunos de sus procesos para continuar operando, por lo que en este apartado se analiza si las PYMES de los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus, se vieron obligadas a realizar cambios en el proceso de admisión de personal a raíz del COVID-19 y cuáles fueron las modificaciones implementadas.

4.3.1 Reclutamiento de personal.

La crisis generada por el virus ocasionó que muchos procesos cambiaran en la gestión del personal, sin embargo, éste no fue el caso del reclutamiento de personal, ya que según los resultados del cuestionario, cinco de las empresas indican que el proceso empleado para el reclutamiento de personal no varió con la llegada del COVID-19, esto se debe a que las empresas dejaron de contratar personal nuevo y más bien enfocaron sus esfuerzos en intentar mantenerle el empleo a los ya contratados, o bien, a que emplearon los procesos ya existentes.

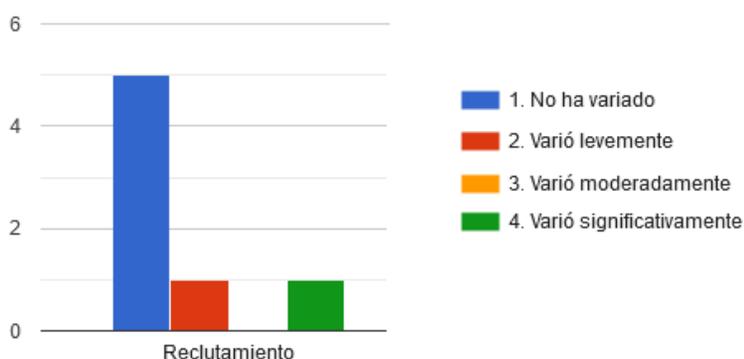


Figura 15. Grado de variación en el proceso de reclutamiento durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

De las dos empresas restantes, una de ellas indicó que varió significativamente el proceso de reclutamiento y una manifestó que varió levemente, esto se puede deber a que no todas empresas dejaron de realizar contrataciones, sino que algunas por la naturaleza de sus funciones se vieron obligadas a garantizar la continuidad de sus servicios, por lo que tenían que contratar personal nuevo para sustituir a los ausentes, ya sea por incapacidad o renuncia, y esto conllevó a tener que realizar de manera distinta el proceso de reclutamiento de personal para cumplir con las medidas del gobierno, o bien, que no realizaron contrataciones, por lo que no se vieron en la necesidad de realizar cambios.

Por otra parte, las técnicas utilizadas por las empresas para el reclutamiento de personal a partir de la llegada del virus, fueron diversas en cada una, de las siete empresas analizadas, una indicó que no han utilizado ninguna, ya que no ha habido reclutamiento, tres indicaron que el proceso de reclutamiento continúa igual a como estaba desde antes de la llegada de la pandemia, de esas tres una de ellas indicó que la técnica que continúan utilizando para el reclutamiento es la de redes sociales, mientras que las dos restantes no indicaron cuál es la técnica que continuaban utilizando, solamente alegaron que continúa igual. Las tres empresas restantes indicaron haber utilizado una sola técnica, una utilizó las redes sociales, una empleó la selección interna y la otra el archivo de hojas de vida.



Figura 16. Técnicas utilizadas para el reclutamiento. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Al analizar estos datos se obtiene que la cantidad de empresas que indicaron no haber sufrido cambios en el proceso de reclutamiento, guarda relación con la cantidad de empresas que indicaron no haber realizado reclutamiento y con las que indicaron continuar igual, lo que significa que el proceso de reclutar personal en las empresas no sufrió cambios significativos en más de la mitad de las PYMES investigadas.

4.3.2 Selección de personal.

En relación con la selección del personal de las PYMES, tal y como se observa en la figura 17, cuatro de las empresas indican que el proceso empleado no varió con la llegada del COVID-19, mientras que dos manifiestan que el grado de variación fue leve y solamente una indicó haber sufrido variaciones significativas en el proceso de selección.

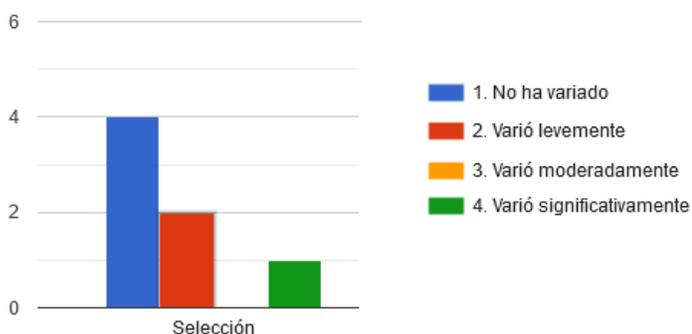


Figura 17. Grado de variación en el proceso de selección durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior, como se aprecia en la figura 18, está relacionado con que el hecho de que más de la mitad de las empresas, cinco en total, indican que el proceso de selección continúa igual a como se realizaba desde antes de la pandemia, solamente una de esas cinco PYMES indicó que antes de la llegada del COVID-19, la selección de personal la realizaban por medio de entrevista y que continúa igual, mientras que las cuatro restantes no indicaron de qué forma realizaban la selección previo a la pandemia, solamente alegaron que empleaban la misma técnica.

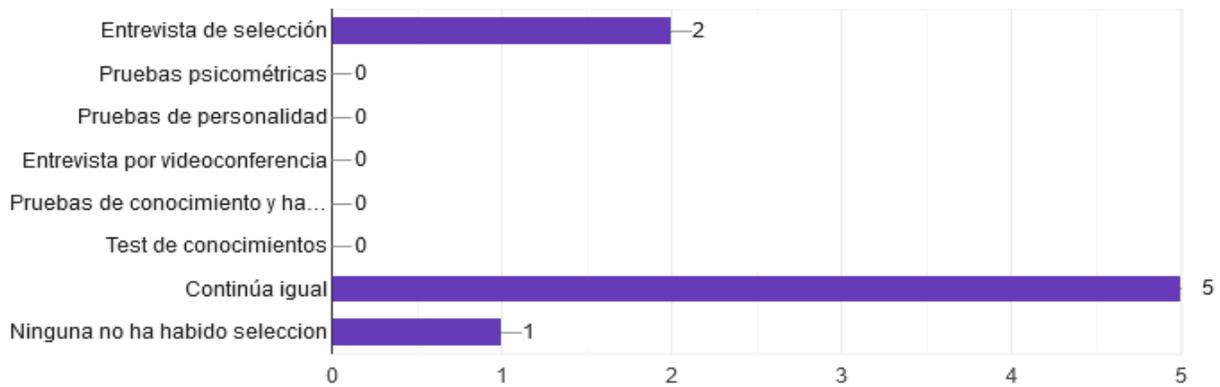


Figura 18. Técnicas utilizadas para la selección de personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Así mismo, de las dos empresas restantes, una manifestó que a partir de la llegada del virus han utilizado la entrevista como técnica para la selección del personal, mientras que solamente una indicó no haber realizado selección de personal durante la pandemia; lo anterior demuestra que el proceso de selección de personal no sufrió variaciones significativas con la llegada del virus, ya que la mayoría de las empresas que tuvieron que realizar selección de personal, lo hicieron empleando las mismas técnicas que existían previo a la llegada del virus.

4.3.3 Inducción de personal.

La inducción de personal al igual que la selección, no sufrió variaciones significativas durante la pandemia de la COVID-19 en cuatro de las empresas investigadas, mientras que, en dos, este proceso varió levemente y solamente una manifiesta que sufrió una variación significativa, tal y como se muestra en la figura 19.

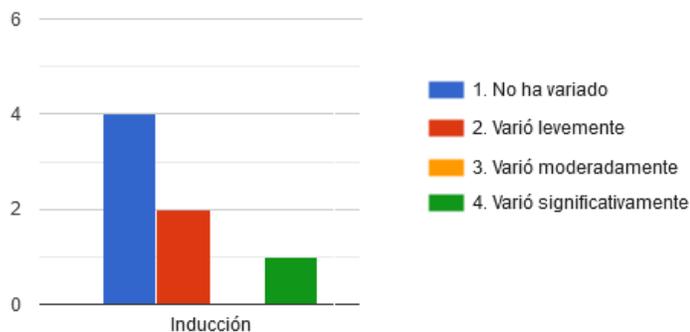


Figura 19. Grado de variación en el proceso de inducción durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior, como se observa en la figura 20, se ve reflejado en que cuatro de las empresas manifestaron continuar empleando las mismas técnicas para el proceso de inducción a partir de la llegada del virus, de estas cuatro una de ellas indicó que la técnica que continuaba empleando es el establecimiento de tareas por cumplir, mientras que las tres restantes no indicaron las técnicas que utilizaban previo a la pandemia y que continúan utilizando.

Así mismo, de las tres empresas restantes, una de ellas manifestó que la técnica empleada para la inducción del personal fue el recibimiento y firma de contrato, muy probablemente empleando todas las medidas sanitarias, al igual que comunicar las políticas de la empresa que fue implementada por una cantidad igual de empresas, mientras que una restante indicó no haber realizado proceso de inducción a partir de la llegada del virus.

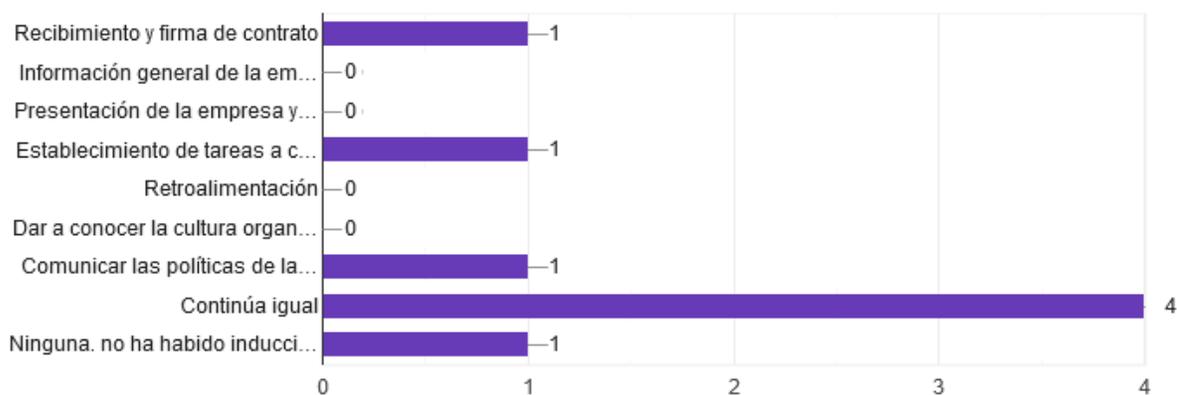


Figura 20. Técnicas utilizadas para la inducción de personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Esto refleja que el proceso de inducción, a pesar de la llegada del virus, no fue impactado de manera negativa en la mayoría de las empresas consultadas, puesto que se continuó realizando de la misma forma en que era llevado a cabo previo a la pandemia.

Por otra parte, en relación con el proceso de admisión de personal que se muestra en la figura 21, cuatro de las empresas se encuentran totalmente en desacuerdo con que el perfil de algunos de los puestos de la empresa ha variado con la llegada de la pandemia y dos indicaron estar en desacuerdo, en contraste con esto solamente una manifestó estar totalmente de acuerdo en que el perfil de algunos de sus puestos sufrió variaciones. Lo anterior refleja que el perfil de los puestos

existentes en la mayoría de las empresas se mantuvo igual a pesar de la crisis generada por el COVID-19.

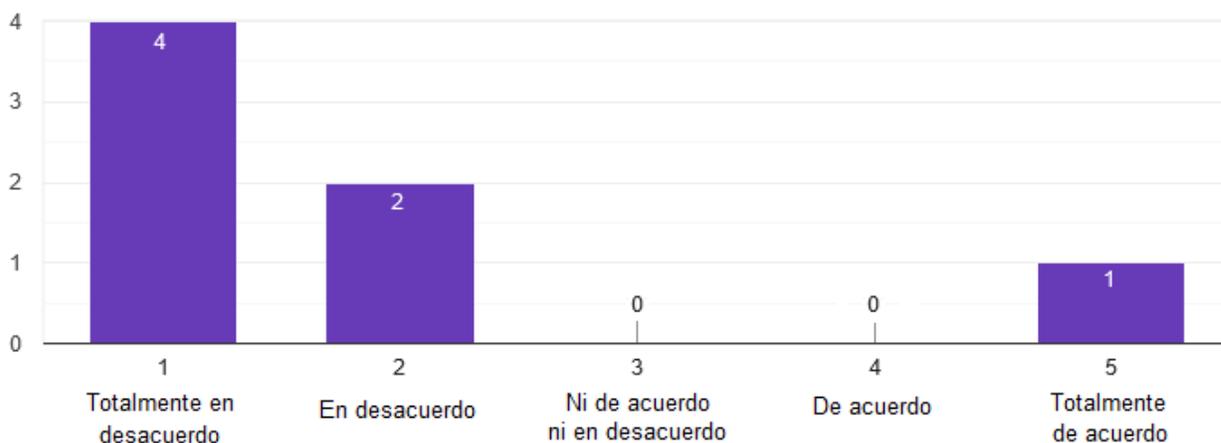


Figura 21. Variación en el perfil de los puestos durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Por su parte, en cuanto al proceso de admisión de personal, las empresas que tuvieron que realizar contratación de personal durante la pandemia, realizaron la admisión de personal tanto de manera presencial con los debidos protocolos, como a través de las redes sociales y entrevistas a quienes cumplen la oferta laboral; no obstante, algunas empresas no utilizaron ningún medio, ya que no admitieron personal durante la crisis ocasionada por el virus.

4.4 Acciones empleadas por las PYMES en la retención del talento humano

La retención del talento humano constituye una ventaja competitiva para las empresas, ya que les permite conservar al personal que tiene una enorme experiencia y conocimiento adquirido en la empresa a lo largo de los años, además, lograr retener a sus empleados, significa un ahorro de tiempo y dinero invertido por las empresas en el proceso de admisión, inducción y capacitación, por lo que lo convierte en una estrategia para maximizar la inversión realizada en esos funcionarios. A continuación, se analizan las acciones que emplearon las PYMES de los cantones objeto de estudio, para retener a sus empleados durante la pandemia.

4.4.1 Incentivos al personal.

Los incentivos laborales son beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores de manera adicional, con la finalidad de obtener mejores resultados en las labores realizadas, estos incentivos

deben ser planeados estratégicamente por las empresas, ya que deben analizar el tipo de incentivo que necesita el personal según las condiciones del entorno, y si estos deben ser económicos o no económicos, por lo que a continuación se verán los empleados por las empresas durante la pandemia.

Según los resultados obtenidos, como se observa en la figura 22, solo una de las PYMES que respondieron el cuestionario, no implementó incentivos nuevos durante la pandemia, es decir continuaron igual, mientras que las seis restantes sí implementaron nuevos incentivos laborales, entre los más implementados por estas seis empresas están: flexibilidad de horario utilizada por tres de ellas, seguido de felicitar y motivar al equipo de trabajo empleada por dos, mientras que solo una empresa implementó más de un incentivo nuevo, entre los cuales están el aumento de sueldo, reconocimiento de méritos, flexibilidad de horario, felicitar y motivar al equipo de trabajo.



Figura 22. Nuevos incentivos laborales implementados en las empresas. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Estos datos muestran el esfuerzo realizado por las empresas en medio de la crisis para motivar al personal a través de incentivos, con la finalidad de lograr un mayor rendimiento y productividad de los colaboradores en su trabajo, así mismo se puede observar cómo la mayoría de las empresas optaron por implementar incentivos no económicos, es decir, que no impliquen una mayor salida de dinero.

La estrategia de otorgar beneficios que no medien dinero fue una idea muy acertada por parte del departamento de personal, ya que implementar el uso del salario emocional, como se conoce

comúnmente, beneficia a las empresas en medio de la crisis económica que afronta el país y a su vez favorece a los empleados porque obtienen una mejora en las condiciones laborales.

4.4.2 Ausentismo laboral.

El ausentismo laboral puede ser ocasionado por diversos factores, pero en cualquiera de los casos repercute de manera negativa en las empresas, la crisis generada por el COVID-19 es uno de esos factores que pueden ocasionar que los empleados abandonen su centro de trabajo, y, por ende sus deberes, por lo que a continuación se analiza el comportamiento del ausentismo en las empresas objeto de estudio durante la pandemia.

En primer lugar, se tiene que cuatro de las empresas que dieron respuesta al cuestionario, indican estar totalmente en desacuerdo con que el ausentismo en la empresa haya incrementado producto de la pandemia, una manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el ausentismo incrementara por esta causa, mientras que solamente una indicó estar de acuerdo y la otra empresa restante expresa estar totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Lo anterior se puede apreciar en la figura 23 que se muestra a continuación, donde se evidencia que la crisis ocasionada por la COVID-19 no repercutió en el ausentismo de los trabajadores, a pesar de la incertidumbre y el temor que la llegada del virus ocasionó en la mayoría de la población, no impactó en la presencialidad de los trabajadores del sector servicios a sus centros de trabajo, lo que significa que en su mayoría, los que continuaron operando se presentaron a trabajar según el llamado de sus patronos.

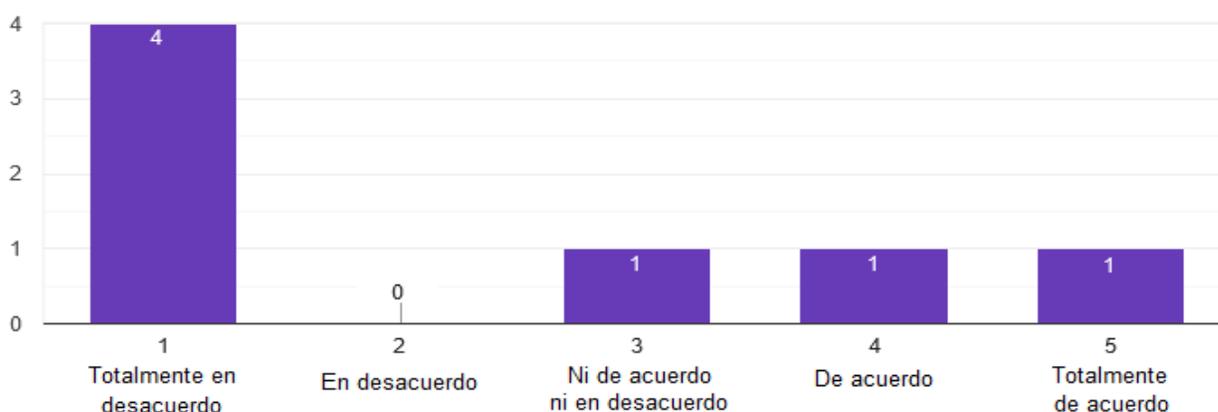


Figura 23. Incremento del ausentismo durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior refleja que a pesar del impacto ocasionado por la pandemia en las empresas, esta no influyó significativamente en el ausentismo laboral, ya que solo una minoría de las empresas indicaron haber experimentado un incremento en el ausentismo a causa del virus, lo cual puede estar relacionado con incapacidades por órdenes sanitarias o despidos; esto quiere decir que más de la mitad de las empresas conservaron a sus empleados durante la pandemia, ya sea que tuviesen reducción de jornada o realizaran teletrabajo.

4.4.3 Retención del personal.

En medio de una crisis como la originada por la pandemia, es de vital importancia la implementación de estrategias que permitan retener a los buenos funcionarios de la empresa, tanto para evitar nuevos procesos de contratación, que en ocasiones son extensos, tediosos y onerosos, como para impedir la fuga de personal competitivo, por lo que a continuación se muestran las acciones implementadas por las empresas de la zona para retener a sus colaboradores.

Del total de empresas interrogadas, en la figura 24 se muestra que cinco de ellas emplearon estrategias para la retención del personal, inclusive utilizaron más de una opción, mientras que las dos restantes indicaron no haber implementado acciones durante la pandemia, esto quiere decir que la retención del talento humano fue una tarea primordial para más de la mitad de las empresas de cara a la crisis, esto refleja un buen desempeño por parte de la oficina de personal.

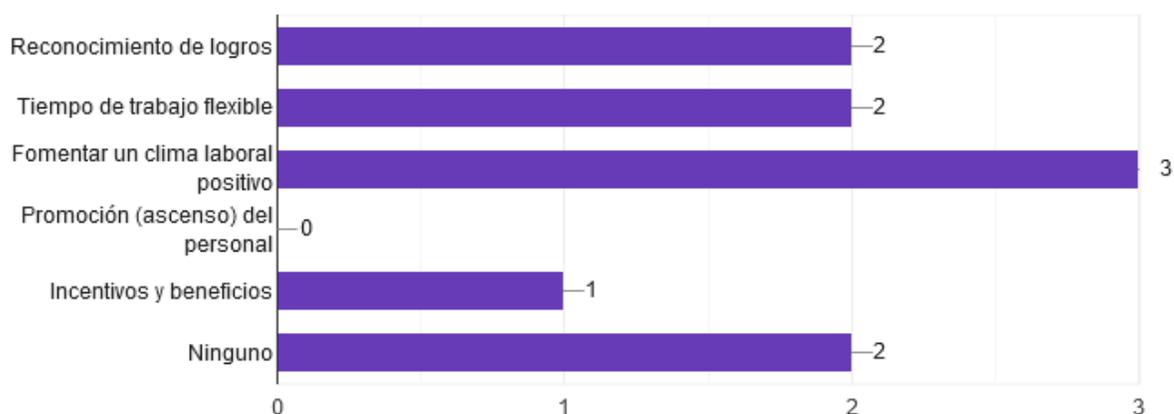


Figura 24. Estrategias implementadas para la retención del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

De las cinco PYMES que implementaron acciones para retener a sus empleados durante la pandemia, una optó por fomentar un clima laboral positivo, dos otorgaron tiempo de trabajo flexible, mientras que una hizo uso de dos medidas a la vez, las cuales fueron el reconocimiento de logros y fomentar un clima laboral positivo y la otra empresa restante empleó tres estrategias, entre las cuales se encuentran el reconocimiento de logros, fomentar un clima laboral positivo e incentivos y beneficios.

Estos datos muestran que las estrategias más empleadas por las empresas fueron aquellas que no median dinero mientras que las menos utilizadas fueron las que implican salida de dinero, además refleja que el departamento de personal se mantuvo atento a los cambios que la pandemia podía generar y supo anticiparse a la crisis, siendo conocedora de las necesidades de la empresa, por lo que implementó acciones para retener a los colaboradores capacitados y que así la empresa se mantuviera competitiva en el mercado.

4.4.4 Promoción del personal.

Para los trabajadores, la promoción del personal constituye un reconocimiento, incentiva la iniciativa y los motiva a tener un mejor desempeño, todo con la finalidad de crecer profesionalmente y adquirir experiencia, sin embargo, los factores que se toman en cuenta para llevar a cabo este proceso pueden variar según la empresa y sus necesidades.

Según los resultados obtenidos a través de los cuestionarios, como se aprecia en la figura 25, cinco de las PYMES no tomaron ningún aspecto en cuenta para ascender al personal, mientras que las dos empresas restantes sí tomaron algunos aspectos en cuenta para promover a los trabajadores a partir de la llegada del COVID-19, de estas dos empresas solamente una tomó más de un aspecto en cuenta para la promoción de sus empleados, las cuales fueron el cumplimiento de objetivos y la formación profesional, mientras que la empresa restante tomó en cuenta únicamente las habilidades profesionales de los colaboradores para los ascensos.

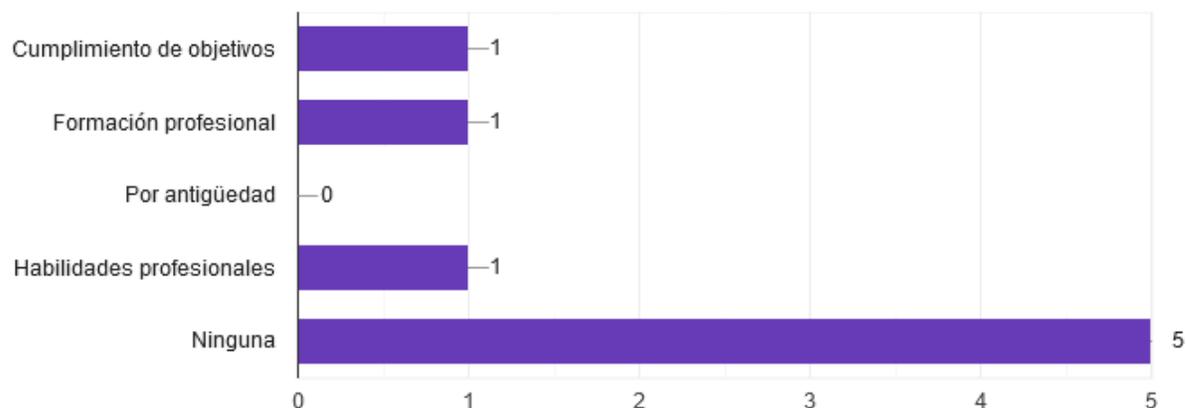


Figura 25. Aspectos tomados en cuenta para la promoción del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior refleja que más de la mitad de las empresas no tienen establecido un proceso objetivo y no discriminatorio para la promoción del personal, esto puede deberse a tres factores: que internamente no exista personal capacitado para cubrir otros puestos, que la empresa tenga la política de no sustituir las plazas o simplemente a que el departamento de personal no ha considerado la importancia y los beneficios de establecer criterios para este proceso, lo que puede detonar un conflicto entre los trabajadores y el patrono.

4.4.5 Beneficios del personal.

Los trabajadores con buenas condiciones laborales gozan de un buen ambiente laboral, por lo que hace que se sientan motivados, con ganas de trabajar y positivos, esto lo convertirá en un empleado que pueda aportar mejores ideas y una mayor colaboración ante una eventual crisis; a continuación, en la figura 26, se analizan los cambios realizados por las empresas en los beneficios que otorgan a sus empleados para afrontar la pandemia.

Según los resultados obtenidos, cinco de las empresas que respondieron el cuestionario indican no haber realizado cambios en los beneficios que otorgan a sus colaboradores a partir de la llegada del virus, mientras que las dos restantes indicaron sí haber realizado cambios, de estas dos PYMES solamente una de ellas realizó un cambio en los beneficios, el cual consistió en realizar capacitaciones, mientras que la empresa restante realizó tres cambios en cuanto a los beneficios, los cuales fueron otorgar bonos de productividad, seguro de vida y permisos con goce de salario.

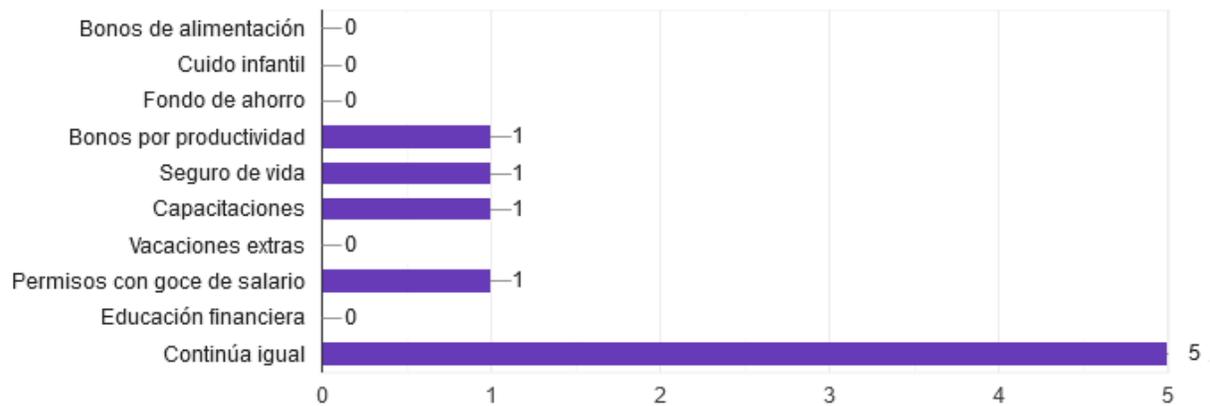


Figura 26. Cambios en los beneficios que otorgan las empresas. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior significa que poco más de la mitad de las empresas continúan aplicando los mismos beneficios que venían otorgando desde antes de la llegada del virus al país, aunque no indicaron cuáles eran esos beneficios que otorgaban a sus colaboradores; continuar con su implementación ha reflejado buenos resultados, ya que, como se indicó anteriormente, el clima organizacional en la mayoría de las empresas no se vio afectado por la pandemia.

Por otra parte, una menor cantidad de empresas expresó haber realizado modificaciones en los beneficios que venía otorgando para poder propiciar la motivación en sus empleados y que estos no se vieran afectados por la crisis del COVID-19, sin embargo, estos cambios parecen haber alcanzado buenos resultados, dado que lograron mitigar el impacto de la pandemia en los colaboradores, y, por ende, en el clima organizacional de la empresa.

En ambos casos las empresas, con los beneficios que otorgan a sus colaboradores, parecen haber logrado mantenerlos motivados, lo que se ve reflejado en buena salud del trabajador a pesar del estrés laboral sufrido durante la pandemia que afronta el país, lo que significa que contribuyeron a minimizar el impacto en el personal.

4.4.6 Fidelización de los colaboradores.

La manera en la que las empresas ven a sus trabajadores ha dado un giro a lo largo de los años, anteriormente los empleados no eran considerados un recurso importante, sin embargo, hoy en día son valorados, ya que reconocen que de sus habilidades depende el futuro de la empresa, por lo que emplean métodos para comprometer a los colaboradores con la misma; para afrontar una crisis

se requiere a los mejores colaboradores por lo que es necesario fidelizarlos, tal y como se observa en la figura 27.

Según los resultados obtenidos en la investigación, cuatro de las empresas emplearon más de una acción para fidelizar a sus colaboradores, mientras que las tres restantes no emplearon estrategia alguna, de esas tres empresas una indicó no emplearlas por ser un negocio familiar y las dos restantes no indicaron razones, solamente manifestaron no realizar acciones para comprometer a sus colaboradores.

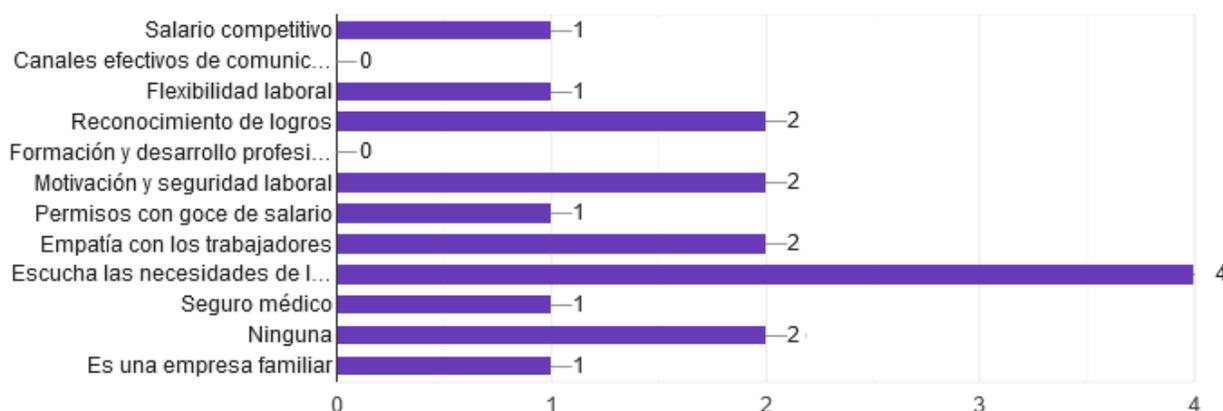


Figura 27. Acciones implementadas para la fidelización de los colaboradores. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Así mismo, de las cuatro empresas que han realizado acciones para que sus empleados les sean fieles a pesar de la crisis por la pandemia, solamente una de ellas empleó una única acción la cual consistió en escuchar las necesidades de los empleados, mientras que las tres restantes hicieron uso de más de una acción, una empleó la flexibilidad laboral, el reconocimiento de logros, los permisos con goce de salario, escuchar las necesidades de los empleados, la motivación y seguridad laboral, una optó por utilizar el salario competitivo, la empatía con los trabajadores, escuchar las necesidades de los empleados, motivación y seguridad laboral, mientras que la empresa restante realizó el reconocimiento de logros, la empatía con los trabajadores, escuchar las necesidades de los empleados y el seguro médico.

Se puede ver en estos resultados, el interés de las empresas por valorar a sus empleados más capacitados y retenerlos a pesar de la crisis causada por el virus, la diversidad de acciones empleadas por las empresas refleja el esfuerzo realizado para que sus colaboradores sepan que ocupan un papel importante en el centro de trabajo, lo cual genera un impacto positivo en el recurso

humano, fidelizar a los empleados contribuye a mejorar el clima laboral de las empresas y el trabajo en equipo.

4.4.7 Cultura organizacional.

La cultura organizacional es lo que define a una empresa porque refleja su identidad a través de las costumbres, la forma de actuar y de relacionarse en el entorno de trabajo, en ocasiones la cultura puede verse afectada por factores externos, como lo es la crisis del COVID-19, la cual vino a cambiar la forma de interactuar dentro de la oficina con el resto del personal.

Según los resultados del cuestionario, el clima organizacional de las empresas fue bueno a pesar de la crisis ocasionada por la pandemia, si bien es cierto, las medidas sanitarias ocasionaron distanciamiento entre los trabajadores, lo que en algunas ocasionó una disminución en las reuniones de personal, aspectos como el trabajo en equipo, el compromiso, el diálogo, el respeto hacia los demás, los principios, valores y reglas de la empresa se mantuvieron igual en la mayoría de los casos.

A continuación, en la figura 28 se muestra cómo cuatro de las empresas estudiadas manifestaron estar totalmente en desacuerdo en que la cultura organizacional se haya visto afectada de manera importante con la presencia del virus, solamente una indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que las dos restantes expresaron estar de acuerdo en que su cultura organizacional sí se ha visto afectada de manera importante, esta cantidad corresponde a las empresas que indicaron tener una disminución de las reuniones para mantener el distanciamiento según los resultados obtenidos del cuestionario.

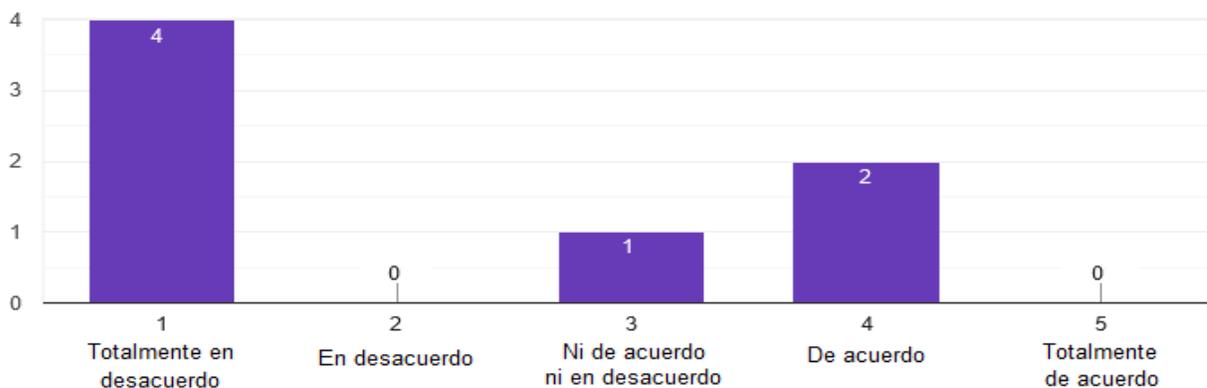


Figura 28. *Afectación de la cultura organizacional de las empresas durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.*

Estos datos reflejan como a pesar de la crisis ocasionada por el virus, las empresas no lograron perder su esencia, lo único que varió fue la forma de realizar las actividades que eran parte de su cultura, pero no las erradicaron, buscaron la forma de preservarla ya que es una de sus ventajas competitivas, conservar la cultura organizacional en tiempos de pandemia contribuye a mantener un buen clima laboral y a mantener motivado al personal para aumentar su productividad.

4.5 Desafíos enfrentados por las PYMES para el desarrollo del talento humano

El desarrollo del talento humano es un desafío que constantemente enfrentan los departamentos de personal, ya que deben plantear una serie de estrategias que les permita superar los obstáculos del entorno para así poder llevar a cabo dicho proceso de manera exitosa, con el objetivo de promover el crecimiento profesional de sus colaboradores.

El virus del COVID-19 es uno de los obstáculos que las PYMES se vieron obligadas a afrontar durante el 2020 y 2021 debido a las medidas sanitarias dictadas por el gobierno, por lo que a continuación se analizan los desafíos que enfrentaron estas empresas de la zona para poder capacitar a su personal en tiempos de pandemia en Costa Rica.

4.5.1 Capacitación del personal.

Capacitar al personal es una de las inversiones que debe hacer toda empresa para maximizar el potencial que hay en cada trabajador, por lo que más allá de ser un gasto, la capacitación le permite a la organización ser competitiva y alcanzar sus metas, de ahí la importancia de realizar capacitaciones constantemente para retroalimentar a los funcionarios; capacitar conlleva una serie de retos que la empresa debe afrontar para lograr su objetivo.

Como es de saber, la pandemia en conjunto con las medidas sanitarias, es uno de los retos que las empresas tuvieron que afrontar para capacitar a sus colaboradores, por lo que a continuación en la figura 29, se muestra la frecuencia con la que las empresas capacitaron a los trabajadores durante la crisis ocasionada por el COVID-19.

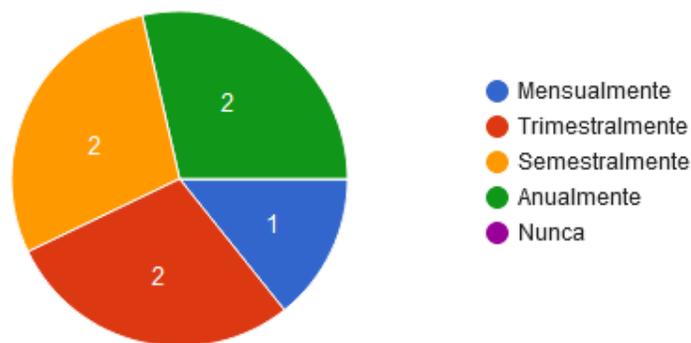


Figura 29. Frecuencia de la capacitación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

De las siete empresas estudiadas, una indicó capacitar a su personal mensualmente, dos realizaron capacitaciones cada tres meses, otras dos capacitaron a los colaboradores semestralmente, mientras que las dos PYMES restantes lo hicieron anualmente; como se puede apreciar es muy diversa la periodicidad con la que las empresas instruyeron a su personal, esto puede variar según la labor que realice cada empresa, lo importante es que no dejaron de realizarlo a pesar de las circunstancias.

Independientemente de la frecuencia con la que lo realicen, estos datos reflejan que todas las empresas capacitan a sus trabajadores, esto significa que cuentan con personal calificado para realizar las labores, lo que mejora la calidad del trabajo, aumenta la productividad, incrementa la competitividad, motiva a los funcionarios y los compromete con la empresa como parte de la fidelización de los colaboradores.

En relación con las medidas que emplearon las empresas para llevar a cabo la capacitación del personal durante la pandemia se tiene que, de acuerdo con los datos que se muestran en la figura 30, solamente una de ellas suspendió indefinidamente las capacitaciones, dos no emplearon ninguna medida, mientras que las cuatro restantes indicaron si haberlo hecho, de las dos que no emplearon medidas una indicó no haberlo hecho porque continuó capacitando de manera presencial, mientras que la otra no indicó razón.

Así mismo, las cuatro empresas que indicaron haber hecho uso de medidas, una hizo uso del límite de aforo, una realizó sesiones de capacitación en línea o en tiempo real, una empleó dos medidas, las videoconferencias y las sesiones de capacitación en línea o en tiempo real, mientras

que la empresa restante utilizó el límite de aforo y las sesiones de capacitación en línea o en tiempo real.



Figura 30. Medidas para capacitar al personal durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Por su parte, como se observa en la figura 31, de las siete empresas investigadas dos de ellas están totalmente en desacuerdo en que con la llegada de la pandemia se les presentara desafíos para poder capacitar al personal de manera efectiva, mientras que tres están en desacuerdo también con esta afirmación y solo dos PYMES indicaron estar de acuerdo en que la pandemia le trajo desafíos para capacitar a sus empleados, ya que vino a dificultar la manera de llevarlas a cabo debido a las medidas dictadas por el gobierno y que las empresas estaban obligadas a acatar.

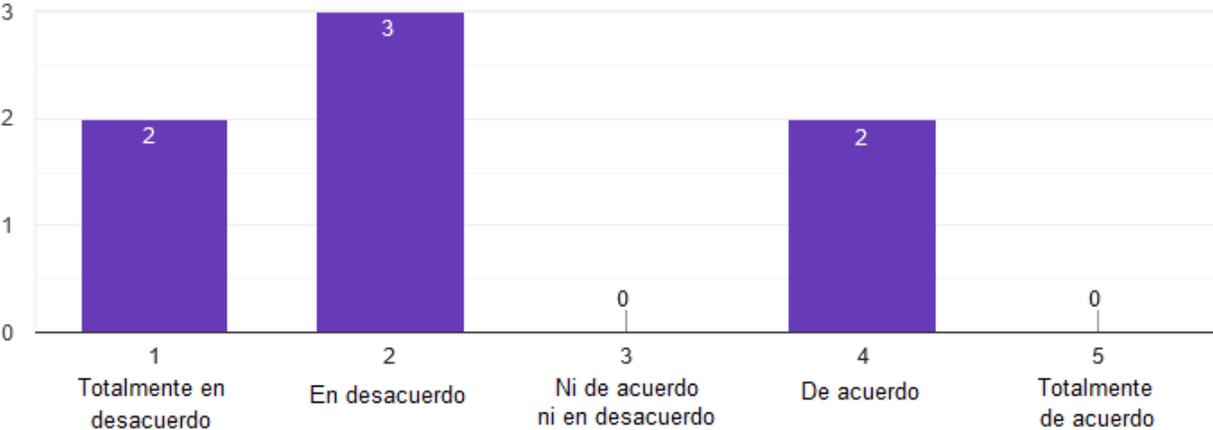


Figura 31. Desafíos en la capacitación del personal durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior significa que solo una minoría de las empresas tuvo complicaciones para capacitar de manera efectiva a sus empleados, las demás a pesar de los desafíos que implicaba la pandemia, si pudieron capacitar de manera efectiva al personal únicamente modificando la forma de llevarlas a cabo para adaptarse a las circunstancias, lo cual no afectó la calidad de la misma ni el objetivo final, lo cual es beneficioso para las empresas ya que continúan brindando retroalimentación a sus trabajadores.

Entre los desafíos que afrontaron las empresas para capacitar a sus empleados durante la pandemia se encuentran el espacio físico y el poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos, los cuáles muestran efectos directos de la crisis en el desarrollo del talento humano en las empresas, aunque sea en una minoría de ellas, las cuales no cumplían con los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Para poder desarrollar las capacitaciones durante la pandemia sin afectar la efectividad de estas, según se muestra en la figura 32, cuatro de las empresas se dieron a la tarea de realizar cambios en el proceso de capacitación, mientras que las tres restantes no realizaron cambios en la forma de capacitar a su personal. De las cuatro que realizaron cambios, una debió trabajar en el entrenamiento motivacional, una debió mejorar la comunicación asertiva, una tuvo que hacerlo en el desarrollo de competencias y habilidades, mientras que la empresa restante lo hizo en dos aspectos, en el entrenamiento motivacional y en la comunicación asertiva.

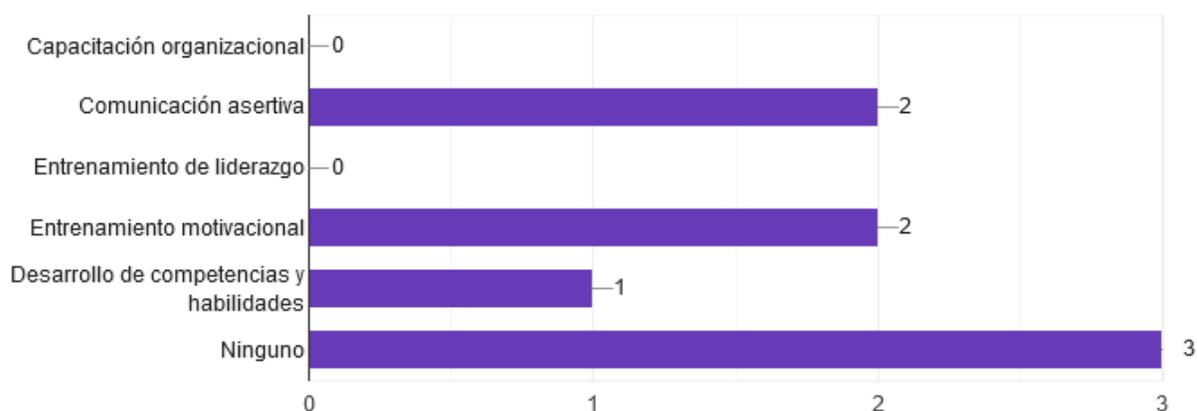


Figura 32. Cambios en el proceso de capacitación durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Se puede interpretar que las empresas al implementar estos cambios durante la pandemia buscaban la forma de desarrollar al máximo la capacidad de su personal, preparándolo para que pudiesen afrontar las repercusiones que la crisis pudiera ocasionar en el ambiente laboral y la salud del recurso humano, por lo que se enfocaron en mejorar la comunicación, la motivación y las habilidades de cada uno.

Así mismo, como se refleja en la figura 33, de las siete empresas estudiadas, dos de ellas no implementaron ninguna técnica para desarrollar a su personal durante la pandemia, mientras que las cinco restantes sí lo hicieron, de estas cinco, dos implementaron el autoconocimiento, una mejorar el nivel de autoestima, otra la medición de capacidades y el nivel de autoestima, mientras que la empresa restante hizo uso de la medición de capacidades y del autoconocimiento.



Figura 33. Técnicas para el desarrollo del personal durante la pandemia. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Estos datos reflejan que la mayoría de las empresas supieron detectar las necesidades del recurso humano con el que contaban, para potenciar sus habilidades y usarlas como fortaleza durante la crisis, lo que significa que reconocen la importancia del desarrollo del personal en su compañía, así como el crecimiento profesional del mismo.

4.5.2 Evaluación del personal.

La evaluación del personal es una herramienta que mide el desempeño del trabajador en determinado periodo, dependiendo de la misión y metas de la empresa, el departamento de recursos humanos decide cuál modelo es el adecuado para medir el rendimiento de los funcionarios, para ello debe considerar también la situación del entorno de la empresa.

Según los resultados del cuestionario, a partir de la llegada de la pandemia algunas empresas realizaron cambios en este proceso y ajustaron el modelo para la evaluación; en la figura 34 se observa que cinco de las que respondieron el cuestionario indicaron haber realizado un cambio, mientras que las dos restantes indicaron no haber realizado evaluación. De las empresas que realizaron cambios en el proceso de evaluación, una realizó reuniones generales, otra hizo un análisis de trabajo, una lo hizo en el cumplimiento de tareas u objetivos, otro hizo entrevistas de retroalimentación y por cumplimiento de tareas u objetivos y la empresa restante hizo reuniones generales y análisis de trabajo.

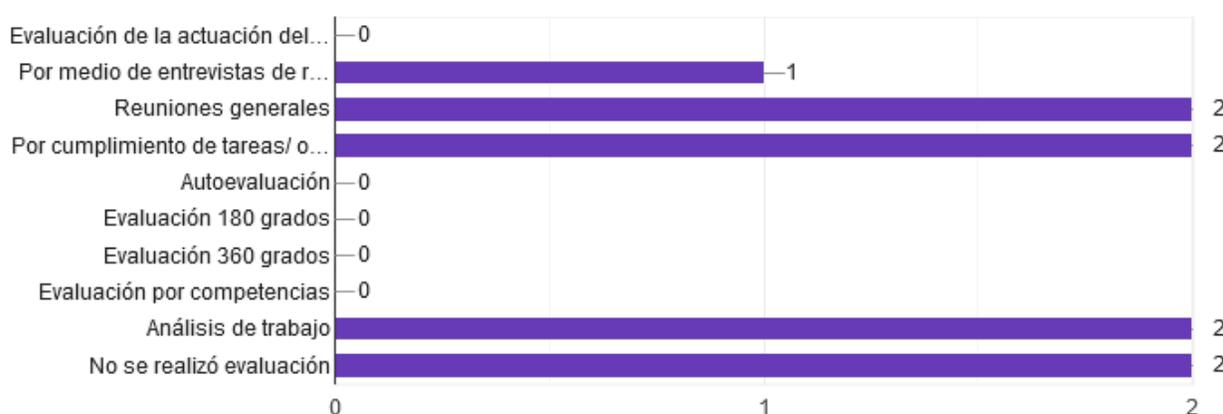


Figura 34. Cambios en el proceso de evaluación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Estos datos demuestran que, aunque la pandemia vino a limitar algunas tareas en las empresas, al menos más de la mitad no dejó de lado un proceso tan importante como la evaluación del desempeño, más bien buscaron la mejor manera de continuar llevándola a cabo, para en medio de la pandemia, poder detectar aspectos que se deban reforzar en el personal.

En cuanto a la evaluación del personal según la modalidad de trabajo en la que se encuentran laborando, la figura 35 refleja que cuatro de las empresas indicaron que se llevaba a cabo por cumplimiento de tareas asignadas, lo cual guarda relación con las nuevas modalidades de trabajo, como lo es el trabajo desde casa que implementaron algunas PYMES; mientras que las tres restantes manifestaron no haber evaluado al personal durante dicho periodo, esta última esta concuerda con la cantidad de empresas que anteriormente indicaron no haber realizado evaluación y con la que indicó haber realizado reuniones generales en lugar de evaluación del desempeño.



Figura 35. Evaluación del desempeño según la modalidad de trabajo. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

El hecho de que un porcentaje tan elevado de empresas no realizara evaluación del personal puede afectar la empresa, ya que no tiene un panorama de las áreas en las que el personal cuenta con debilidades, lo que repercutiría en el rendimiento del personal, y, por ende, en la productividad y competitividad, sin embargo, la no evaluación puede estar relacionada con la pandemia y con algunos despidos en las empresas.

4.6 Técnicas de motivación utilizadas por las PYMES

La crisis generada por el COVID-19, afectó no solo a las empresas, sino también a sus trabajadores, una de las repercusiones más comunes es el impacto en el estado anímico de las personas y su salud mental, por lo que las empresas tuvieron que recurrir a nuevas técnicas que les permitiera motivar a sus colaboradores; a continuación, analizamos las empleadas por las PYMES de los tres cantones objeto de estudio.

4.6.1 Motivación del personal.

La motivación del personal juega un papel muy importante en la empresa, un empleado desmotivado disminuye su rendimiento, repercute en la calidad del trabajo, desencadena conflictos laborales y afecta el clima organizacional de la empresa, por lo que el departamento de personal debe buscar la forma de motivar el recurso humano para que estos puedan afrontar con optimismo las adversidades del mundo laboral.

Según los resultados de la investigación que se aprecian en la figura 36, de las siete empresas consultadas sobre las técnicas de motivación más utilizadas durante la pandemia, una indicó los

horarios flexibles, otra la flexibilidad laboral, una facilitar los recursos necesarios, otra el reconocimiento al trabajo, ofrecer incentivos y beneficios, una el reconocimiento al trabajo y facilitar los recursos, para el reconocimiento al trabajo, flexibilidad laboral, ofrecer incentivos y beneficios y la empresa restante manifestó que las más utilizadas por ella fueron recreación, horarios flexibles, flexibilidad laboral, ofrecer incentivos y beneficios.



Figura 36. Técnicas más utilizadas para la motivación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Lo anterior refleja que las empresas de la zona buscaron las mejores formas acordes a sus necesidades para mantener motivados a los empleados durante a pandemia, esto con el objetivo de que la crisis impactara lo menos posible en ellos y poder conservar así un buen clima organizacional y la buena salud.

4.6.2 Salud mental.

En tiempos de pandemia, muchas personas han visto afectada su salud mental, producto del distanciamiento social, el confinamiento y la incertidumbre de su situación tanto laboral como económica, por lo que parte de la labor del departamento del personal es diseñar un plan que procure un monitoreo constante sobre el bienestar emocional de la persona. Una buena salud mental se ve reflejada en la salud física, ya que puede repercutir en ella a través de problemas físicos, los cuales disminuyen el rendimiento laboral.

Según los resultados del cuestionario aplicado a las empresas, ninguna de ellas tuvo la necesidad de remitir a los colaboradores a centros de ayuda por efectos secundarios de la pandemia, lo que

refleja la buena labor por parte de la oficina de personal para motivar a sus empleados durante la crisis, así como la efectividad de los beneficios e incentivos otorgados.

Parte del éxito que han tenido las empresas en la gestión del talento humano ha sido lo acertado de las decisiones y estrategias implementadas para hacerle frente a la pandemia, los datos obtenidos del cuestionario reflejan en la figura 37, que cuatro de las empresas manifestaron haber implementado un ajuste en el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados, lo cual brinda seguridad y aporta a la fidelización.

Así mismo, las tres empresas restantes optaron por mantener el bienestar físico y mental de los empleados, esto demuestra el interés por cuidar de sus clientes internos, lo cual mejora la salud, autoestima y productividad de los colaboradores, además fomenta un buen clima laboral, mejores relaciones interpersonales y hace que los trabajadores se sientan parte importante de la empresa, lo cual contribuye en la fidelización de estos.

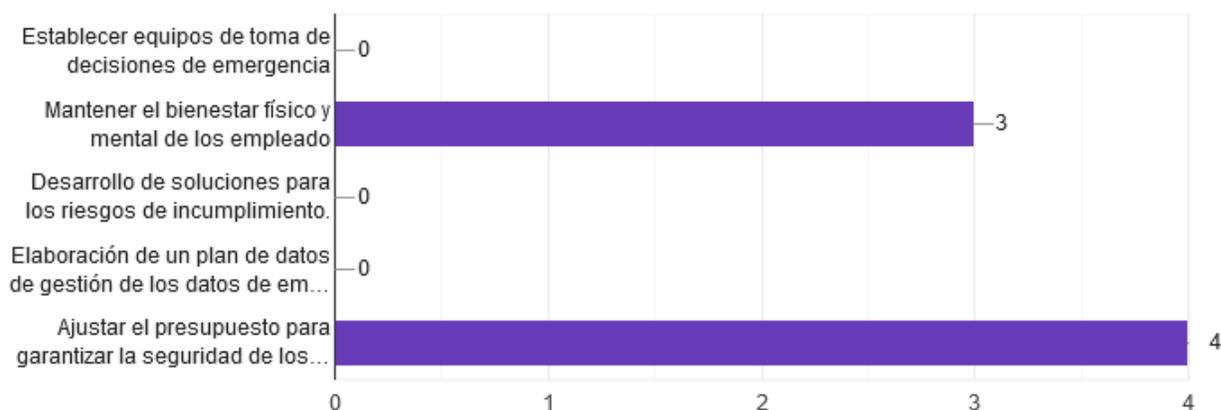


Figura 37. Estrategias para afrontar la pandemia y sus consecuencias. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

En cuanto a si la capacidad de motivar al personal ha disminuido por la pandemia, cuatro de las empresas indicaron estar totalmente en desacuerdo con esto, una está en desacuerdo, solamente una no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y la empresa restante están totalmente de acuerdo con que la capacidad de motivar disminuyó a raíz de la crisis del COVID-19. En relación con que la carga mental de los colaboradores ha aumentado durante la pandemia, dos de las empresas están totalmente en desacuerdo, dos están en desacuerdo, dos indican estar de acuerdo y solamente una

manifestó estar totalmente de acuerdo con que la carga mental de los empleados aumentó por la crisis generada por el virus.

Seguidamente, en cuanto a si considera que la salud mental de los colaboradores ha sido afectada negativamente, una empresa está totalmente en desacuerdo, cuatro están en desacuerdo y dos están totalmente de acuerdo, ya que consideran que la salud mental de los trabajadores se vio afectada de manera negativa, pero que no ameritaron ser remitidos a centros especializados sino que la motivación que la empresa brindó pudo ayudar a mitigar este efecto de la pandemia.

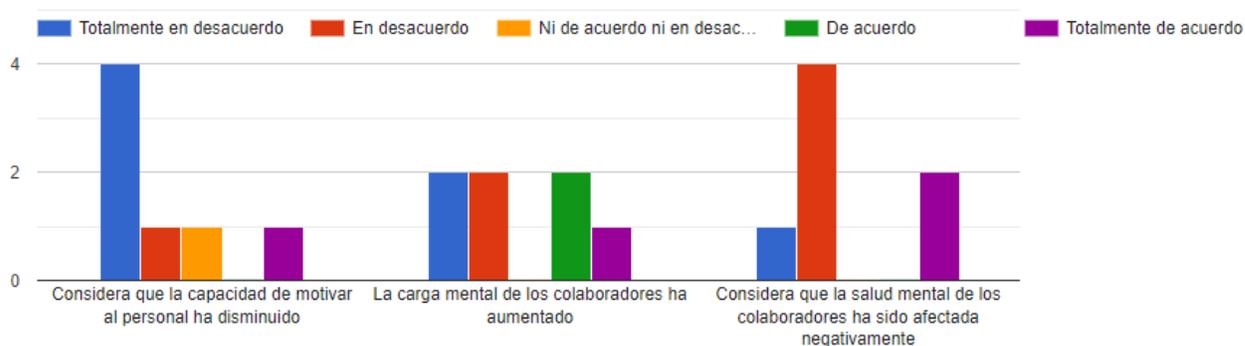


Figura 38. Cambios en los elementos que influyen en la motivación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a los encargados de personal de las PYMES de Corredores, Golfito y Coto Brus.

Los resultados mostrados en la figura 38 reflejan que a pesar de que en una pequeña cantidad de empresas la carga mental de los trabajadores aumentó y afectó su salud mental de forma negativa, las empresas no disminuyeron su capacidad para motivar al personal, al contrario, buscaron las mejores formas posibles a su alcance para mantenerlos motivados, esto se logró observar en la cantidad de beneficios que las empresas procuraron otorgarles a sus colaboradores.

4.7 Estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis del COVID-19

Las crisis en las empresas las lleva a modificar sus procesos en los distintos departamentos, para adaptarse a los cambios del entorno; después de afrontar una crisis las compañías deben realizar una autoevaluación para conocer aquellos aspectos que deben mejorar, ya sea por el impacto que la crisis ocasionó en la empresa o para estar preparados en caso de que a futuro se vuelva a presentar.

La crisis ocasionada por el COVID-19 no tiene precedentes, por lo que las empresas se han enfrentado a lo desconocido, donde cada estrategia es prueba y error; en este punto se analizan aquellas estrategias que las PYMES de los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito, plantearon para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

4.7.1 Estrategias.

Cuando la pandemia inició, lo primero que quedó en evidencia es que las empresas en Costa Rica no se encontraban preparadas para afrontar una crisis como la ocasionada por el virus del COVID-19, no contaban con lo necesario para garantizar su permanencia y mantenerles el trabajo a sus empleados o garantizarles nuevas condiciones de trabajo adaptadas a la nueva realidad. Razón por la cual, actualmente queda demostrada la necesidad de contar con estrategias que a futuro le permitan al departamento de personal, estar preparado ante una situación como esta, sin embargo, el cien por ciento de las empresas que respondieron indicaron que no han planteado estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

Las empresas indican que todo se mantiene igual que antes de la llegada del virus y que se continúan realizando los mismos procesos tales como motivación, incentivos por logro de resultados, trabajo en equipo y medidas de seguridad en salud, aún después de la pandemia y las afectaciones que ésta provocara, sin embargo, el hecho de que hasta el momento el impacto en la gestión del talento humano en las PYMES del sector servicios no sea de gran magnitud, no significa que no existan aspectos y procesos que se puedan mejorar.

Esto refleja una carencia de ideas por parte del departamento de recursos humanos de las empresas, deja la sensación de que no consideran urgente un plan que permita mejorar el actuar del departamento ante situaciones como ésta, lo preocupante es que, si no se realiza una evaluación interna para conocer las debilidades que tiene el departamento, esto podría tener repercusiones en los empleados en caso de presentarse una situación similar o peor en el futuro.

El no planear estrategias para mejorar la gestión del talento humano en las empresas repercute no solamente en los trabajadores, sino también en el desarrollo de la organización, es comprensible que cuando llegó el virus a Costa Rica las empresas no contaran con medidas que les ayudara a llevar las labores de gestión de personal con normalidad, dado que el virus tomó al mundo por

sorprende, pero no es justificable que después de lo acontecido, las organizaciones no hagan una evaluación interna para prepararse mejor en caso de que una crisis como esta vuelva a presentarse.

No prepararse para imprevistos como el de la COVID-19, afectaría el clima organizacional, podría acabar con la cultura de la empresa, la motivación de los trabajadores afectaría la salud física y mental, si no se tiene un plan para estos casos, repercutiría en las relaciones interpersonales, generaría conflictos entre los trabajadores, así como entre el patrono y los empleados, todo esto afectaría el desempeño y la productividad de las PYMES.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Analizada la información recopilada a través del cuestionario aplicado a las PYMES objeto de estudio, se puede determinar que la crisis provocada por la COVID-19 sí impactó a las empresas de la zona en algunos elementos de la gestión del talento humano, sin embargo, se puede decir que este impacto no es del todo negativo, esto se debe al esfuerzo realizado por el departamento de recursos humanos para diseñar nuevas formas de administrar el personal de la organización, todo con el objetivo de minimizar los efectos negativos que las medidas restrictivas impuestas por el gobierno pudieran ocasionar.

De los principales factores que inciden en el manejo del talento humano, la jornada laboral fue uno de los cuales sufrió mayores cambios, ya que las empresas tuvieron que reducir las jornadas de trabajo, despedir personal y suspender temporalmente los contratos de trabajo, esto trajo repercusiones no solo para las empresas, sino también para los trabajadores, ya que estas medidas afectan de manera directa su capacidad económica; así mismo, las empresas no tuvieron que realizar grandes cambios en la tecnología para continuar con las labores de manejo del recurso humano, ya que la mayoría contaba con lo necesario, fueron pocas las empresas que realizaron cambios leves o moderados.

Por su parte, el clima organizacional durante la pandemia ha sido bueno según indicaron la mayoría de las empresas, ya que no se vio afectado de manera importante por factores como la insatisfacción laboral, depresión, motivación, remuneración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo o comunicación, a raíz de la pandemia, la incertidumbre, las medidas sanitarias y el estrés a pesar de afectar el clima de una pequeña parte de las empresas, no tuvo gran impacto, ya que estas emplearon medidas para mitigarlo, en su mayoría enfocadas en minimizar la propagación del virus para mayor tranquilidad y seguridad de los colaboradores.

Como parte del compromiso por procurar el bienestar de los empleados, las empresas implementaron una variedad de estrategias para llevar a cabo un adecuado manejo del personal durante la crisis, lo cual tuvo resultados positivos, ya que, como se indicó anteriormente, el clima de la empresa no sufrió afectación de manera significativa, además de que la mayoría de las empresas implementaron otras modalidades de trabajo para minimizar la exposición del personal al virus y garantizar el empleo a las personas. Sin embargo, el hecho de que las estrategias tuvieran

resultados positivos no significa que los trabajadores no sufrieran estrés, principalmente por el distanciamiento social y los problemas de salud ocasionados por el virus.

La comunicación fue otro de los factores que no se vio afectado por el virus a pesar del distanciamiento social, esto se debe en gran parte a que las empresas buscaron otras formas de comunicarse, tales como los medios de comunicación tecnológicos, además, realizaron acciones que propiciaron la comunicación asertiva tanto entre colaboradores como con el patrono, procurando así mejores relaciones interpersonales, lo que incrementa la productividad de los empleados y mejora la ventaja competitiva de las empresas.

Un elemento importante en la gestión del talento humano es la admisión del personal, la cual involucra los procesos de reclutamiento e inducción, a pesar de que la pandemia trajo consigo una nueva normalidad, estos tres procesos no sufrieron variaciones significativas en las empresas de la zona, ya que la gran mayoría implementó las mismas técnicas de reclutamiento, selección e inducción de personal que venían utilizando desde antes de la llegada del virus, así mismo, el perfil de los puestos de la mayoría de las empresas estudiadas no varió durante la pandemia.

Para que las empresas lograran conservar a sus mejores y más capacitados empleados durante la pandemia, tuvieron que realizar acciones para la retención del talento humano, por lo que recurrieron en su mayoría al uso de incentivos no económicos como la flexibilidad de horario, fomentar un clima laboral positivo, felicitación y motivación del equipo de trabajo, así como el reconocimiento de méritos, solo una pequeña parte de las empresas empleó el incentivo económico como lo es el aumento de sueldo; estos incentivos tuvieron efectos positivos, ya que el ausentismo en las empresas durante la pandemia no incrementó en la mayoría de las empresas.

En cuanto a la promoción del personal como estrategia para la retención del talento humano, la mayor parte de las empresas no han establecido un proceso adecuado que les permita a los trabajadores su crecimiento dentro de la empresa, lo que refleja que las empresas no lo han considerado como un factor importante y ventajoso, esto podría ocasionar en el futuro un conflicto laboral entre los trabajadores y el patrono. Por su parte los beneficios que las empresas brindan al personal tampoco sufrieron cambios, en la mayoría continúan empleado los mismos que utilizaban desde antes de la pandemia, solo una pequeña parte hizo cambios y empleó los bonos por productividad, seguro de vida y permisos con goce de salario como beneficios.

Por su parte, en cuanto a la fidelización de los colaboradores para la retención del personal, la mayoría de las empresas implementaron acciones, inclusive hicieron uso de más de una acción, entre las cuales se encuentran: escuchar las necesidades de los empleados, reconocimiento de logros, motivación y seguridad laboral, empatía con los trabajadores, salario competitivo, flexibilidad laboral, permisos con goce de salario y seguro médico, todas las acciones implementadas buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores, por lo que son beneficios de gran ayuda y ventaja para los empleados, lo cual los motiva a quedarse en la empresa.

Todos estos incentivos y beneficios, al igual que las estrategias de retención y fidelización de colaboradores, forman parte de la cultura organizacional de una empresa, lo cual se vio reflejado en los resultados de la investigación, donde más de la mitad de las empresas indicaron que durante la pandemia la cultura organizacional fue buena, ya que no se vio afectada de manera significativa por la crisis ocasionada por el virus, esto también contribuye a la motivación de los empleados.

En relación con el desarrollo del personal, las empresas tuvieron que afrontar algunos desafíos a partir de la llegada del virus, se pudo determinar que la frecuencia con la que las empresas capacitan a su personal es muy variable, sin embargo, la mayoría supera los tres meses, donde para llevarlas a cabo la mayor parte debió recurrir a las capacitaciones de manera virtual y pocas empresas continuaron de manera presencial, cumpliendo con el límite de aforo; a pesar de que la mayoría de las empresas consideran que la pandemia no les presentó desafíos para capacitar de manera efectiva, los más comunes fueron el espacio físico y la falta de conocimiento en el uso de la tecnología, según indicó la minoría.

Estos desafíos no afectaron de manera significativa la capacitación efectiva debido a que las empresas hicieron cambios en el proceso de capacitación, tales como, propiciar la comunicación asertiva, trabajar en el entrenamiento motivacional y en el desarrollo de competencias y habilidades, así mismo entre las técnicas que la mayoría de las empresas utilizó para desarrollar el personal durante la pandemia se encuentran el autoconocimiento, la medición de capacidades y el nivel de autoestima.

Por su parte, en cuanto a la evaluación del personal la mayoría de las empresas que la aplicaron tuvieron que efectuar algunos cambios tales como realizarlas por medio de entrevistas de retroalimentación, reuniones generales, análisis de trabajo, por cumplimiento de tareas y objetivos.

Así mismo en cuanto a la evaluación del desempeño según la modalidad de trabajo, la mayoría indicó que lo hacían por cumplimiento de objetivos, no obstante, una cantidad considerable de empresas no realizaron evaluación del desempeño durante la pandemia.

Otro aspecto importante en la gestión del talento humano es la motivación del personal, para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores y más aún en tiempos de pandemia, las empresas estudiadas parecen haber comprendido esto dado que utilizaron técnicas de motivación tales como reconocimiento al trabajo, ofrecer incentivos y beneficios, flexibilidad laboral, horarios flexibles así como facilitar los recursos necesarios y la recreación, todas estas acciones elevan la motivación de las personas, lo cual se refleja en su salud tanto física como mental.

El hecho de que las empresas buscaran las mejores formas de motivar a sus empleados, contribuyó a que ninguna de las empresas tuviera la necesidad de remitir a sus colaboradores a centros de ayuda por efectos secundarios, esto también se debe a que las empresas buscaron implementar estrategias para mantener el bienestar físico y mental, además realizaron ajustes en el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y planes de trabajo de los empleados, lo cual les propició seguridad; esto refleja que la capacidad de las empresas para motivar el personal durante la pandemia no disminuyó a pesar de la carga mental de los colaboradores que en pocos casos afectó de manera negativa la salud mental.

Por último, a pesar de que existe una necesidad de que las empresas planteen estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la pandemia de la COVID-19, tanto por el bien de los trabajadores como el de la empresa, ninguna de las empresas investigadas indicó contar con estrategias de este tipo y tampoco indicaron encontrarse trabajando en ello, lo que refleja una deficiente labor por parte del departamento de personal en este aspecto, ya que, el hecho de que hasta el momento las empresas lograran sobrellevar los efectos de la pandemia, no quiere decir que no se requiera diseñar planes que contribuyan a la administración del personal de manera eficiente y eficaz.

En general, a pesar de que la pandemia impactó la gestión del talento humano en las PYMES del sector servicios investigadas en la zona, estas lograron diseñar estrategias e implementar

acciones que minimizaran el impacto negativo que esta hubiese podido ocasionar, lo que permitió continuar llevando a cabo la administración de personas, aunque sea de una forma distinta.

5.2 Recomendaciones

Según los resultados de la investigación, es necesario realizar algunas recomendaciones a las empresas para llevar a cabo una buena gestión del talento humano en tiempos de pandemia, las cuales se muestran a continuación:

- Diseñar un sistema para la promoción del personal, que sea justo tanto para los trabajadores como para la empresa, con el fin de garantizar el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores dentro de la empresa.
- Brindar más capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas que permitan a los empleados adaptarse a los cambios tecnológicos que se vienen dando día con día en todo el mundo, con el fin de mantener el personal capacitado y actualizado.
- Fomentar el teletrabajo en la empresa, esto minimiza los conflictos entre empleados, mejora su salud física y mental, lo que contribuye a un ambiente más saludable.
- Reorganizar la forma de ejecutar las labores y utilizar nuevos métodos que permitan realizar las funciones de los empleados vía remota, haciendo un mayor uso de las herramientas digitales, las cuales son claves para mantener la comunicación y la productividad.
- Diseñar nuevas estrategias que permitan un balance entre la economía de la empresa, los beneficios de los trabajadores y la continuidad de la prestación del servicio.
- Crear espacios de reuniones virtuales mediante el uso plataformas tecnológicas para exponer temas o iniciativas que deseen compartir los empleados, lo cual debe de ir acompañado de dotar del equipo tecnológico necesario a todos los trabajadores, con el fin de mantener una comunicación fluida, garantizar el desarrollo del personal y generar un clima organizacional que minimice el aislamiento y el estrés.
- Realizar el proceso de admisión de manera virtual, haciendo uso de plataformas para videoconferencias e intercambio de información que garantice la eficiencia y eficacia del proceso, lo cual genera un gran cambio tanto para las empresas como para los aspirantes.

- Diseñar nuevas estrategias que fomenten un buen clima laboral, motive e incentive al personal con el objetivo de garantizar la retención del talento humano y así lograr que el trabajador se sienta motivado, satisfecho y así maximice su rendimiento.
- Incentivar el desarrollo del personal de la empresa y promover las capacitaciones tanto de forma individual como grupal.
- Establecer diferentes jornadas y modalidades de trabajo, aún después de la pandemia, para ofrecer una mayor variedad y así contribuir a la retención del personal.
- Acondicionar espacios de trabajo que garanticen la salud física y mental de los trabajadores, con el fin de que se encuentren preparados para crisis como estas y que además las instalaciones de la empresa ya cumplan con las condiciones necesarias.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. México: Ediciones Gránica México S.A.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). *Código de Trabajo*. San José, Costa Rica: Publicaciones Jurídicas.
- Barrantes, R. C. (2014). Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto. In B. R., *Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica: UNED.
- Betanzos, D. N. (2006). *Manejo de personal*. México: UNAM.
- Bringas, C. S. (2016). *Reclutamiento*. España: Iniversidad de Cantabria.
- Cabanyes, J. T., y Monge, M. A. S. (2017). *La Salud Mental y sus Cuidados*. Mexico: EUNSA.
- Castaño, M. G. C., López, G. d. M., y Prieto, J. M. Z. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Centro de Investigación y Estudios Políticos de la Universidad de Costa Rica. (2020). *Informe de Resultados del Estudio de Opinión Sociopolítica*. Costa Rica: Centro de Investigación y Estudios Políticos de la Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Corrales, A. B. (1993). *Ética Profesional*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. España: Universidad Miguel Hernández del Elche.

- Deloitte. (2020). *Retos y acciones sobre las nuevas formas de trabajar*. España: Deloitte.
- Durán, M. (2010). Bienestar sicológico. *Revista Nacional de la Administración*, 71-84.
- Gary Dessler, E. U. (2011). *Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Gobierno de Costa Rica. (2020). *Guía para la prevención, mitigación*. San Jose, Costa Rica.
- González Miranda, D. R. (2009). *Estrategías de Retención del Personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Colombia: Universidad EAFIT.
- Gullett, H. H. (1987). *Administración*. México: CECOSA.
- Hernández, S. R., Fernández C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. y Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodologías de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, C. D. (2017). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. *Revista Universum*, 125-131.
- Hinestroza, M. P. (2010). *Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Bogotá, Colombia: Revista Innovar Journal.
- Instituto de Estadística y Censo. (2020). *Censo*. Costa Rica: INEC.
- Jimenez, T. E. (2013). *Elaboración de un Manual de Inducción para el persona de Editorial Don Bosco*. Universidad Politécnica Salesiana.

- Jürgen Weller, S. G. (2019). *Cambio Tecnológico y Empleo: Una perspectiva Latinoamericana*. Alemania: Cooperación Alemana.
- Kestler, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2003). *Administración de operaciones, estrategias y análisis*. México: Pearson Education.
- León, J. A. (2015). *Factores que influyen en un proceso de fidelización de los colaboradores de Asdesarrollo*. Retalhuleu, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Lopera, E. J. D. (2015). *El Concepto de la Salud Mental en algunos instrumentos de Políticas Públicas de la Organización Mundial de la Salud*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- López, A. y Piedra, C. E. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Estados Unidos: The Nature Conservancy.
- López, D. H. (2011). *Del manejo de personal a la dirección de personas*. Colombia: Innovar.
- Mazariegos, M. S. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .
- Meneses, R. L. (2011). *Comunicación oral y escrita*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). *Impacto de la pandemia por Covid-19 en las PYME Costarricenses*. Costa Rica: Observatorio de MiPYMES UNED.
- Ministerio de Seguridad Pública. (2019). *Análisis Cantonal Corredores, Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública*. Costa Rica.
- Ministerio de Seguridad Pública. (2019). *Análisis Cantonal Golfito, Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública*. Costa Rica, Puntarenas.

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Implicaciones laborales ante la llegada del Coronavirus a nuestro país y posibles soluciones*. Costa Rica: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (2013). *Diagnóstico socio cultural y físico espacial de las comunidades ubicadas en el Corredor fronterizo, Cantón Corredores, Puntarenas*. Costa Rica, Puntarenas.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (2013). *Caracterización del cantón de Golfito, corredor fronterizo zona sur*. Costa Rica, Puntarenas.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (2013). *Diagnóstico socio cultural y físico espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo, cantón de Coto Brus, Puntarenas*. Costa Rica, Puntarenas.
- Miró, J. (1944). *La investigación descriptiva*. Barcelona: Fundacio Joan Miró.
- Mondy, R. W. y Robert, M. N. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México, DF: Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.
- Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Municipalidad de Coto Brus. (2019). *Plan de Desarrollo Cantonal Coto Brus, 2019-2023*. Costa Rica, Puntarenas, Coto Brus.
- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivación de los empleados*. Argentina: Invenio.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Cambios Tecnológicos y Laborales*. Argentina: Oficina Internacional del Trabajo.
- Otzen, T y Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Chile: Universidad de la Frontera.

- Paucam, E. L. (2014). *Jornada de trabajo, tipología de jornadas y horarios de trabajo*. España: Universidad de Barcelona.
- Poder Legislativo. (2020). *Ley 9832. Autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen, M. C. (2011). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, M. d. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.
- Sierra, R. C. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte Colombia.
- Social, M. d. (2020). *Guía Técnica para la implementación del Teletrabajo en las empresas*. Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- Stavroula Leka, A. G. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Nattingham, Reino Unido: Organización Mundial de la Salud.
- Thompson, P. (2011). *Reinventar la empresa en la era digital*. Europa: Open Mind.
- Toro, A. F. y Sanín, O. A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Colombia: L.Vieco e Hijas LTDA.
- Torres, M. M. (2012). *Psicología de la Comunicación*. España: Universidad de Barcelona.
- Valencia, J. R. (2007). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: THOMSON.
- Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.
- Werther, W. B. y Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Entrevista sobre Gestión del Talento Humano



El objetivo de la presente entrevista es conocer el impacto de la crisis provocada por el Covid-19 en la gestión del talento humano a las Pymes del sector servicios, ubicados en los Cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de Puntarenas, Costa Rica durante el periodo 2020-2021; lo anterior como parte de un proyecto de investigación para la Universidad Nacional Campus Coto. A continuación encontrará las preguntas relacionadas con el objetivo de la investigación:

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Módulo de Datos Generales



Este apartado tiene como finalidad conocer las características de la empresa y los datos del funcionario entrevistado.

Nombre de la empresa: *

Texto de respuesta corta

Cantón al que pertenece *

- Golfito
- Corredores
- Coto Brus

Tamaño *

- Pequeña empresa
- Mediana empresa

Nombre de la persona entrevistada: *

Texto de respuesta corta

Puesto que desempeña: *

Texto de respuesta corta

Años de trabajar: *

- 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.

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Módulo de Manejo del Talento Humano

Las preguntas de esta sección del formulario se enfocan en los factores que inciden en el manejo del talento humano.

⋮

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. *

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

⋮

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

	Ninguno	Leve	Moderado	Significativo
Adquisición de equ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de un siti...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reglamentos para ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de redes socia...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos sistemas d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de aplicacione...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- Positivos
- Negativos
- Ni positivos ni negativos.

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 los siguientes factores, a raíz del Covid-19": *

	Totalmente en ...	En desacuerdo	Ni de acuerdo ...	De acuerdo	Totalmente de ...
Insatisfacción l...	<input type="radio"/>				
Depresión	<input type="radio"/>				
Incertidumbre	<input type="radio"/>				
Relaciones inte...	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				
Estrés	<input type="radio"/>				
Motivación	<input type="radio"/>				
Remuneración	<input type="radio"/>				
Trabajo en equi...	<input type="radio"/>				
Medidas sanita...	<input type="radio"/>				

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.

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

⋮

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) *

- 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
- Otra...

⋮

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

- 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
- Otra...

⋮

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 marcar varias) *

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

⋮

MMTH-9. De los siguientes factores que causan estrés laboral en sus colaboradores, ¿Cuáles se han presentado en la empresa a raíz del Covid-19? (Puede marcar varias) *

- 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
- Otra...

⋮

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, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. *

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

MMTH-11. ¿Cuáles herramientas o aplicaciones ha utilizado para la comunicación en la empresa, desde la llegada del Covid-19? *

	No se utilizó	Poco utilizada	Moderadamente ut...	Muy utilizada
Zoom	<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"/>
Meet	<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"/>
Correo electrónico	<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"/>
Sistema de la empr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

MMTH-12. 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. *

- 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

Fomentar el respeto

Otra...

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Módulo de Admisión de Personal



Las preguntas de este módulo están formuladas para conocer los cambios que se han implementado en el proceso de admisión del personal.

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. *

	1. No ha variado	2. Varió levemente	3. Varió moderada...	4. Varió significativ...
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"/>

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

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

...

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

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



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

- 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
- Otra...



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. *

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

MAP-6. Si considera que el perfil de alguno de los puestos que requiere la empresa ha variado, explique ¿Cómo ha variado? *

Texto de respuesta corta



MAP-7. Mencione los medios que ha utilizado para la admisión del personal durante la presencia del Covid-19. *

Texto de respuesta larga

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección



Módulo de Retención del Talento Humano



Las preguntas de esta sección tienen como finalidad identificar las acciones empleadas por la empresa para retener a sus colaboradores.

MRTH-1. Ha implementado nuevos incentivos laborales a sus colaboradores, a raíz de la pandemia, tales como: (Puede marcar varias opciones) *

- 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
- Continúa igual
- Otra...

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. *

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

...

MRTH-3. Indique, ¿Cuáles han sido las estrategias y acciones implementadas para la retención de sus colaboradores, durante la pandemia del Covid-19? (Puede marcar varias opciones) *

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

MRTH-4. ¿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 varias opciones) *

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

MRTH-5. ¿Cuál 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 varias opciones) *

- 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
- Otra...

⋮

MRTH-6. ¿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) *

- 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
- Otra...

MRTH-7. Defina cómo es la cultura organizacional de la empresa a raíz de la llegada del Covid-19. *

Texto de respuesta larga

MRTH-8. 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. *

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

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

Módulo de Desarrollo del Talento Humano

Éste módulo se centra en identificar los principales desafíos que se han presentado para desarrollar el talento humano.

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

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

⋮

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

- 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
- Otra...

⋮

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. *

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

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

- 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
- Otra...

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) *

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

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

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

...

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) *

- 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
- Otra...

MDTH-8. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del personal debido a la modalidad de trabajo en la ^{*} que se encuentran laborando?

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

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección

Módulo de Motivación del Personal



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.

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)

- 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
- Otra...

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

- Sí
- No

⋮

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) *

- Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia
- Mantener el bienestar físico y mental de los empleado
- 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
- Otra...

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

	Totalmente en ...	En desacuerdo	Ni de acuerdo ...	De acuerdo	Totalmente de ...
Considera que l...	<input type="radio"/>				
La carga menta...	<input type="radio"/>				
Considera que l...	<input type="radio"/>				

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección



Módulo de Estrategias para Talento Humano ✕ ⋮

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.

METH-1. ¿La empresa ha planteado estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el Covid-19? *

Sí

No

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. *

Texto de respuesta larga
