

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO

TÍTULO:

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

INTEGRANTES:

KARLA PATRICIA ROJAS UMAÑA
KEILYN MARÍA RODRÍGUEZ UGALDE
MARÍA KASSANDRA ALVARADO ÁVILA

Febrero 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO

Título del trabajo:

Impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano en las PYMES del sector transporte, 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 Recursos Humanos

Integrantes:

Karla Patricia Rojas Umaña
Keilyn María Rodríguez Ugalde
María Kassandra Alvarado Ávila

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

MSc. Miguel Delgado Madrigal
Lector Interno

MSc. Geiner Vargas Céspedes
Lector Externo

Karla Patricia Rojas Umaña
Sustentante

Keilyn María Rodríguez Ugalde
Sustentante

María Kassandra Alvarado Ávila
Sustentante

Dedicatorias

Dedico este proyecto de graduación a Dios, mi Familia y a mi compañero de vida. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, a mi familia porque siempre han sido ejemplo de lucha y superación, y a mi compañero porque ha sido mi apoyo incondicional en este proceso.

Karla Patricia Rojas Umaña

Dirigido a mis tres pilares quienes son mi fortaleza y mayor motivación: mi madre y mis dos hermanos. Gracias por siempre creer en mí. A Dios, sin duda alguna la honra y la gloria sean para Él. También a mi abuelita quien no se ha cansado de orar por mí y sé que está orgullosa de esto. A mi tío que ha sido motivación e inspiración en mi vida. Y a todas esas personas a quienes la vida me ha permitido conocer en este trayecto. Todas forman parte del proceso y del aprendizaje.

Keilyn María Rodríguez Ugalde

En especial para mi abuelo Paul y mi hermana Meredy, por su apoyo incondicional y mi mayor motivación. A mis padres, quienes me forjaron como la persona que soy en la actualidad. A mi pareja, quien me ha acompañado en este proceso. Para los excelentes amigos, compañeros y profesores los cuales me deja una etapa tan maravillosa como la Universidad, muchas gracias a todos los que colaboraron y fueron parte de este proyecto.

María Kassandra Alvarado Ávila

Agradecimientos

Agradecemos el apoyo incondicional, la colaboración y la paciencia:

A Luis Miguel Delgado Madrigal, tutor de este proyecto, por su sabiduría, estímulo, paciencia y guía para culminar esta etapa con éxito.

A Geiner Vargas Céspedes por su motivación, apoyo y enseñanza, superando el límite de distancia que nos separa. Gracias por acompañarnos y ser guía en este proceso.

A William Lobo Chaves por ser nuestro mentor en este proceso, por su tiempo dedicado y ayuda incondicional.

A las pequeñas y medianas empresas del sector transporte de los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus por su colaboración, aportes, disponibilidad y acompañamiento en este proceso.

A nuestras familias, pues nos apoyaron incondicionalmente, a todos los amigos, colegas y profesores quienes nos acompañaron para que este estudio se concretara ¡Muchas Gracias!

Tabla de Contenidos

Miembros del Tribunal Examinador	III
Dedicatorias	IV
Agradecimientos	V
Índice de Tablas	XI
Índice de Figuras	XII
Lista de Anexos	XIII
Lista de Abreviaturas	XIV
Resumen Ejecutivo	XV
Introducción	XVII
CAPÍTULO I	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Planteamiento y Descripción del Problema	2
1.1.1. Descripción del problema.	2
1.1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.1.3. Justificación de la investigación.	5
1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.	6
1.2 Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.	6
1.3 Modelo de Análisis	7
1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de las variables.....	7
1.4 Estrategia de investigación aplicada	25
1.4.1 Tipo de Investigación.....	25

1.4.2 Fuentes de investigación.....	26
1.4.3 Población.	27
1.4.4 Recopilación de los datos.	28
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.	29
CAPÍTULO II	31
MARCO DE REFERENCIA	31
2.1. Generalidades del área de investigación.....	32
2.1.1 Aspectos generales del cantón de Corredores.....	32
2.1.2 Aspectos generales del cantón de Golfito.....	34
2.1.3 Aspectos generales del cantón de Coto Brus.....	36
2.2 Legislación que afecta la investigación en forma directa o indirecta.....	38
2.2.1 Leyes y reglamentos las cuales regulan el sector transporte en Costa Rica.	38
2.3 Población meta.....	40
CAPÍTULO III	41
MARCO TEÓRICO	41
3.1 Gestión del Talento Humano	42
3.2 Procesos para integrar personas	42
3.2.1 Reclutamiento.	43
3.2.2 Selección.	44
3.3 Procesos para organizar a las personas	45
3.3.1 Evaluación del personal.	45
3.3.2 Incentivos.....	46
3.4 Procesos para recompensar a las personas.....	46
3.4.1 Motivación.	46
3.4.2 Beneficios del personal.....	47

3.5 Procesos para desarrollar a las personas	48
3.5.1 Inducción.	48
3.5.2 Capacitación.....	48
3.5.3 Promoción del personal.	49
3.6 Procesos para retener a las personas	49
3.6.1 Retención del personal.....	49
3.6.2 Cultura organizacional.....	50
3.6.3 Clima organizacional.....	50
3.6.4 Estrés laboral.....	50
3.6.5 Salud Mental.....	51
3.6.6 Comunicación.....	51
3.6.7 Cambios en la cultura organizacional.....	51
3.6.8 Fidelización de los colaboradores.....	52
3.7 Procesos para auditar a las personas	53
3.7.1 Jornada laboral.....	53
3.7.2 Ausentismo.....	53
3.7.3 Modalidades de trabajo.....	54
3.7.4 Cambios en la tecnología.....	55
3.8 Estrategias planteadas	56
CAPÍTULO IV	57
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
4.1 Análisis datos generales.....	58
4.2 Manejo del Talento Humano	58
4.2.1 Jornada laboral.....	59
4.2.2 Cambios de la tecnología.....	59

4.2.3 Clima organizacional.....	60
4.2.4 Manejo del recurso humano.....	61
4.2.5 Modalidades de trabajo.....	62
4.2.6 Estrés laboral.....	63
4.2.7 Comunicación en la organización.....	64
4.3 Cambios en el proceso de Admisión del Personal.....	67
4.3.1. Reclutamiento.....	67
4.3.2. Selección.....	67
4.3.3. Inducción.....	68
4.3.4. Plataformas de comunicación en el proceso de admisión del personal.....	69
4.4 Retención del talento humano.....	70
4.4.1 Incentivos.....	70
4.4.2 Ausentismo.....	71
4.4.3 Retención del personal.....	72
4.4.4 Promoción.....	73
4.4.5 Beneficios.....	74
4.4.6 Fidelización.....	75
4.4.7 Cultura organizacional.....	76
4.5 Desafíos para el Desarrollo del Talento Humano.....	78
4.5.1 Capacitación.....	78
4.5.2 Evaluación.....	82
4.6 Técnicas de motivación.....	84
4.6.1 Motivación del personal.....	84
4.6.2 Salud mental.....	85
4.7 Estrategias.....	87

CAPÍTULO V	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas	96
Anexos	102

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables de Investigación	20
Tabla 2. Muestra de la investigación.	28
Tabla 3. Evaluación del Clima Organizacional.	61
Tabla 4. Impacto significativo en la calidad de la comunicación producto de la pandemia.	65
Tabla 5. Técnicas de Selección.	68
Tabla 6. Estrategias para retener del talento humano.	72
<i>Tabla 7.</i> Efecto causado por la COVID-19 en la cultura organizacional.	77
Tabla 8. Cambios en el proceso de evaluación del personal.	83
<i>Tabla 9.</i> Estrategias para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias en el personal.	86

Índice de Figuras

Figura 1. Cantón de Corredores.	33
Figura 2. Población ocupada por sector económico del cantón de Corredores.	34
Figura 3. Mapa del cantón de Golfito.	35
Figura 4. Población ocupada por sector económico del cantón de Golfito.	36
Figura 5. Mapa del cantón de Coto Brus.	37
Figura 6. Población ocupada por sector económico del cantón de Coto Brus.	38
Figura 7. Estrategias implementadas para el manejo del personal.	62
Figura 8. Modalidades de trabajo durante la pandemia.	63
Figura 9. Factores que causan estrés.	64
Figura 10. Medios de comunicación empleados desde la llegada del COVID-19.	65
Figura 11. Acciones para fomentar la comunicación asertiva.	66
Figura 12. Técnicas de inducción.	68
Figura 13. Medios de comunicación más usados en el proceso de admisión.	69
Figura 14. Causas de ausentismo en las PYMES.	72
Figura 15. Aspectos por considerar para la promoción del personal.	74
Figura 16. Cambios en los beneficios que otorga la PYME a causa de la pandemia.	75
Figura 17. Medidas para garantizar la fidelidad de los colaboradores.	76
Figura 18. Desafíos afectan la efectividad de las capacitaciones.	80
Figura 19. Cambios realizados en el proceso de capacitación.	81
Figura 20. Técnicas empleadas para el desarrollo del personal.	82
Figura 21. Técnicas empleadas para la motivación del personal.	85

Lista de Anexos

Anexo 1: Instrumento Empleado para la Recolección de Información

102

Lista de Abreviaturas

ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COVID-19	Enfermedad por Coronavirus 2019
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MS	Ministerio de Salud
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SIEC	Sistema de Información Empresarial Costarricense

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta investigación es determinar el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano en las PYMES del sector transporte, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el período 2020-2021 para conocer la problemática que enfrentan las PYMES en cuanto a la gestión del talento humano con la aparición de la COVID-19

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo con un enfoque mixto, pues integra diferentes métodos en un diseño. Para ello se determina las variables afectadas en cuanto a la gestión del talento humano, en relación con la crisis vivida actualmente. Se utiliza medios digitales en su mayoría para obtener información como referencia. También se analiza los datos de los cuestionarios aplicados haciendo uso de medios digitales y llamadas telefónicas, posteriormente se interpreta los datos para emitir las conclusiones y recomendaciones.

Ante la situación actual que se vive a nivel mundial, las autoras de esta investigación se plantean conocer cómo las PYMES del sector transporte de los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito han sido afectadas en la de gestión del talento humano a raíz de la crisis provocada por el COVID-19 durante el período 2020-2021; y posteriormente realizar un análisis basado en las variables ligadas al aprovisionamiento del personal.

Dentro de los principales resultados se encuentra: el sector transporte como cada sector busca visualizarse a futuro, saber, conocer y contar con estrategias cuyo fin es alcanzar el éxito, una serie de objetivos planificados y bien ejecutados para poder cumplirlos, y así tener resultados. Además, la afectación se ve a niveles de la gestión de talento humano en las organizaciones, pues queda evidenciado mediante la aplicación de un instrumento para la recopilación de información, que las PYMES han tenido la necesidad de tomar acciones que se adapten a la situación y les permita dar continuidad al negocio.

Del mismo modo, se encontró que algunas de las PYMES han atravesado dificultades cuando se refiere a la integración de tecnologías que les permita garantizar la seguridad de los trabajadores y de forma simultánea agilicen ciertos procesos, dada la falta de recursos tecnológicos y la resistencia al cambio. Esta área tiene gran importancia debido al nuevo rumbo que marca la llegada del virus y obliga a muchas organizaciones a depender de la implementación y el uso de sistemas de información.

Los recursos humanos tienen un cambio drástico a lo largo de los años, estaban enfocados en contrataciones, salarios, beneficios, pero en la actualidad las empresas comienzan a entender el impacto positivo de contar con colaboradores comprometidos e involucrados en las metas de la organización. El recurso humano en las empresas es indispensable y de gran valor. Todo este estudio realizado llega a la conclusión de haberse visto afectado de manera negativa. Todas las empresas deben apegarse a diversas acciones para poder llevar a cabo y, de cierto modo poder mantenerse desde la llegada del COVID-19 hasta la actualidad.

Introducción

En la actualidad cualquier organización requiere de una adecuada gestión del personal, en concreto, las pequeñas y medianas empresas del sector transporte deben realizar su gestión del talento humano, de una manera más compleja debido a la pandemia. Esta investigación se basa en el Impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano en las PYMES del sector transporte, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021.

La interrogante de esta investigación es ¿Cómo ha sido afectada la gestión del talento humano de las PYMES del sector transporte, de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus; a raíz de la crisis provocada por la COVID-19 durante el período 2020-2021? Con la investigación se busca, además, conocer los principales factores que inciden en el manejo del talento humano, los cambios implementados en el proceso de admisión del personal, las acciones empleadas en cuanto a la retención del talento humano, los principales desafíos encontrados para desarrollar el talento humano, las técnicas de motivación utilizadas para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores y, las estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada.

Con el fin de recolectar información se aplica un cuestionario aplicado a las pequeñas y medianas empresas del sector transporte. Donde se desarrollaron las variables jornada laboral, cambios en la tecnología, clima organizacional, manejo del personal, modalidades de trabajo, estrés laboral, comunicación, reclutamiento, selección, inducción, incentivos, ausentismo, retención, promoción, beneficios, fidelización, cultura organizacional, capacitación, evaluación del personal, motivación, salud mental y estrategias planteadas.

Finalmente, con estas variables se mide el impacto de la pandemia en el sector transporte para brindar conclusiones y recomendaciones a cada una de estas pequeñas y medianas entidades.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contiene los aspectos metodológicos, los cuales establecen las pautas para resolver las interrogantes en estudio. Con el fin de conocer la realidad del impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano, en la PYMES del sector transporte, es necesario describir el problema incluyendo los hechos y explicaciones relacionadas con el estudio. A través de la justificación del problema se pretende sustentar, por medio de un argumento, el contexto actual vivido por las PYMES del sector transporte e indicar por qué se realiza la investigación.

El presente trabajo se limita a los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus, se orienta a las PYMES del sector transporte durante el período 2020-2021 por medio de la aplicación de un cuestionario y análisis de la información recolectada. Las tareas por realizar durante el estudio se detallan en los objetivos. Estos funcionan como guía para resolver la interrogante de la investigación. Mediante el modelo de análisis se compara y analiza los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos.

1.1 Planteamiento y Descripción del Problema

En los siguientes apartados se brinda una descripción del contexto actual en donde se desempeñan las PYMES del sector transporte y, por consiguiente, identificar el problema de investigación para formular la pregunta por resolver mediante el objetivo principal.

1.1.1. Descripción del problema.

Según Patiño y Torres (2020), en la actualidad la pandemia producida por el coronavirus (de ahora en adelante COVID-19), ocasiona un impacto a nivel mundial en diferentes sectores de la economía, entre ellos el sector transporte. La crisis sanitaria pone en evidencia la vulnerabilidad de los sistemas de salud de diferentes países e impulsa a los gobiernos a emitir medidas severas, las cuales contienen la propagación del virus y permiten ganar tiempo para postergar el colapso hospitalario, sin embargo, prolonga los contagios y repercute de manera atípica a nivel social.

Entre las medidas destacadas por Patiño y Torres (2020), se encuentra: la eliminación de información de forma supervisada por algunos Estados en medios de comunicación masiva, castigo

para quienes brindan noticias falsas, limitación del transporte aéreo, terrestre y marítimo con el objetivo de reducir la movilización de las personas, restricciones vehiculares, cierre de centros educativos, confinamientos, toques de queda, esterilización de áreas públicas, cierre de restaurantes, cafeterías, bares, gimnasios y cines, excepto las tiendas de comestibles y farmacias, entre muchas otras.

Aunado a esto, en un determinado momento la facilidad de contagio del virus desencadena el temor a salir de las viviendas principalmente entre las personas con factores de riesgo. En el caso de Costa Rica, aunque no se presenta un desabastecimiento de productos de la canasta básica, las personas acuden en cantidades considerables a los supermercados, producto de un sentimiento de pánico e incertidumbre, lo que obliga a los almacenes a tomar medidas para minimizar el contagio del virus y a la vez garantizar la disponibilidad de productos.

En el caso de las PYMES enfocadas en el sector transporte, deben adaptarse de forma paulatina a esta “nueva normalidad” y limitar el número de pasajeros, suspender rutas, utilizar horarios especiales, apearse a la restricción vehicular, reducir su flota vehicular y su personal, así como las demás medidas emitidas por el gobierno que inciden en la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es relevante en el sector transporte, pues es un área sensible en las organizaciones. Una organización en un contexto normal no cuenta con un manual de políticas y procedimientos específicos para trazar el camino por seguir en cuanto al manejo del personal durante una pandemia. La cultura y la estructura predominante en cada organización depende de las características del entorno ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de variables importantes (Chiavenato, 1994, p. 21).

1.1.2. Planteamiento del problema.

El sector transporte es afectado desde principios del año 2020 hasta la actualidad debido a la aparición del coronavirus. Con el fin de resguardar la salud de las personas en general, el gobierno

emite constantemente restricciones con diferente grado de severidad. Inicialmente los trabajadores de los diferentes sectores de la producción se exponen a un ambiente de incertidumbre como consecuencia de los diferentes cierres y restricciones tomadas a nivel país y por los gobiernos locales. Todas estas situaciones presentes en el entorno inciden en las PYMES, principalmente en la forma de gestionar el personal ante una nueva realidad laboral.

Es así, donde factores como el miedo, la incertidumbre, la sobreinformación y también la mala información representan un desafío para quienes están a cargo de la gestión del talento humano, pues, ante este nuevo panorama, las PYMES se ven en la necesidad de optar por el uso de recursos tecnológicos, cambiar los mecanismos de comunicación, los procesos de aprovisionamiento, cumplir con las medidas sanitarias para dar tranquilidad a sus trabajadores y usuarios, entre otros. Más allá de lo mencionado anteriormente, la salud mental de los trabajadores se ve expuesta a situaciones de estrés y ello también incide en el clima y rendimiento laboral.

1.1.2.1 Formulación del problema.

¿Cómo ha sido afectada la gestión del talento humano de las PYMES del sector transporte, de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus; a raíz de la crisis provocada por la COVID-19 durante el período 2020-2021?

1.1.2.2 Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector transporte?
- ¿Cuáles son los cambios implementados por las PYMES en el proceso de admisión del personal?

- ¿Cuáles son las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano?
- ¿Cuáles son los principales desafíos encontrados por las PYMES para desarrollar el talento humano?

¿Cuáles son las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores?

- ¿Cuáles son las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la COVID- 19?

1.1.3. Justificación de la investigación.

El sector servicios del país es amplio, durante el 2016 alberga el 52.5 % de la totalidad de las PYMES a nivel nacional. Este sector se encuentra fragmentado en transportes, salud, hospedaje y alimentación, construcción, entre otros. Durante el año 2016 se registran en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC), específicamente en el área de transporte, el 14% de las PYMES en todo el territorio nacional (Brenes, Bermúdez, Gómez, y Hernández, 2017)

Ante el fenómeno que actualmente afecta los diversos sectores de la economía y una población quien espera le sigan respondiendo con la calidad que los ha característicamente, las PYMES luchan por mantenerse en el mercado pese a una serie de variables las cuales interactúan a lo interno de la organización. El estudio brinda una perspectiva cuantitativa y cualitativa de las dificultades internas enfrentadas por la organización y solucionarlo a partir de los resultados arrojados por los instrumentos para recolección de información.

Según los datos proporcionados por cada gerente y/o representante de las unidades de estudio pueden funcionar como retroalimentación para trazar una línea de acción y plantear posibles estrategias en beneficio de la PYME. A partir de la investigación se da a conocer un fenómeno

actual por donde atraviesa diferentes organizaciones pequeñas y medianas, cuyo giro es brindar el servicio de transporte y a lo largo del desarrollo de la pandemia evidencian sus principales necesidades y falencias a nivel interno de la organización.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.

Para efectos de esta investigación, el estudio se encuentra orientado por las percepciones e información cuantitativa aportada por los gerentes y representantes de recursos humanos de las PYMES del sector transporte ubicadas en la Zona Sur de Costa Rica, específicamente en los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito durante el período 2020-2021.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general.

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

1.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector transporte.
- 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 la COVID- 19.

1.3 Modelo de Análisis

La estructura del modelo de análisis aborda las variables por investigar mediante su definición conceptual, operacional e instrumentalización, así como los medios o fuentes de información necesaria con los cuales se respalde la investigación.

1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de las variables.

1.3.1.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable jornada laboral.

Chiavenato (2011), define la jornada laboral como “la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo” (p. 380).

Dado el contexto en el que están inmersas las PYMES la jornada laboral de los trabajadores se ve afectada por el impacto de la pandemia produciendo cambios en las personas y su entorno laboral, en la productividad y los objetivos de la organización. Estos cambios se miden según las modificaciones en la jornada laboral que la PYME considera debe gestionar y reorganizar.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario, la pregunta # 1 del Módulo de Manejo del Talento Humano.

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

Es fundamental que las PYMES estén dispuestas al cambio. Se considera los cambios en la innovación, buscan la incorporar de nuevas tecnologías, sus formas de uso, nuevas reglamentaciones y productos derivados de estas. Dichos cambios marcan el camino para una oportunidad de mejorar en cuanto a innovación se trata. Es una de las razones por las cuales las diferentes PYMES deben arriesgar e innovar para subsistir en el mercado.

Los cambios de la tecnología aplicados en el campo de la gestión del talento humano significan el retraso o la mejora de los controles de procesos de reclutamiento, administración del personal, capacitación y desarrollo organizacional “las tecnologías de Información se caracterizan por facilitar algunas funciones, modificar procesos, ampliar capacidades y el potencial productivo de las organizaciones” (Editorial, 2017, p.7).

El impacto sufrido por la pandemia provocada por la COVID-19 se conoce considerando la cantidad de PYMES que reportan cambios en la tecnología.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario, la pregunta # 2 del Módulo de Manejo del Talento Humano.

1.3.1.3 Conceptualización e instrumentalización de la variable clima organizacional.

El clima organizacional es el resultado de la percepción y los estímulos recibidos por los colaboradores. Chiavenato (2011) concede al nivel de motivación el hecho de considerar el clima organizacional bueno o malo, cuando la motivación es alta el clima organizacional mejora y existen relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración. Se presenta una situación contraria si la motivación es baja donde los colaboradores manifiestan estados de depresión, apatía, desinterés,

insatisfacción entre otros (p.49). En el caso de las PYMES tener un monitoreo constante del ambiente laboral permite determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores.

Desde la perspectiva de Werther y Davis (2008) “la relación entre motivación y clima laboral se encuentran ligadas y repercute en el ambiente laboral haciendo éste se caracterice como agradable o estresante según las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento de las labores efectuadas y por la relación de pertenencia en la organización” (p. 433).

Con el fin de conocer el impacto ocasionado por la crisis en las PYMES del sector transporte, se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 4 del Módulo de Manejo del Talento Humano.

1.3.1.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable manejo del personal.

Para algunos autores en el manejo del personal se encuentra el éxito de las organizaciones, tener a disposición un manual de normas para el manejo del personal y el conocimiento que se posea sobre cada colaborador hace la diferencia para evitar conflictos y saber cómo motivar sus trabajadores para obtener resultados positivos. Como individuos cada uno tiene su forma de pensar, hablar y aspectos en particular, estos lo integran cómo persona. (Sepúlveda, 2014, párr. 2).

Por lo tanto, manejar el personal es sinónimo de conocer, recompensar, desarrollar las habilidades de los colaboradores y vigilar su desempeño (Chiavenato, 2009).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 7 del Módulo Manejo del Talento Humano.

1.3.1.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable modalidades de trabajo.

Vesga (2011) se refiere a la modalidad de trabajo como “aquella en la cual el trabajador se vincula a una organización mediante un contrato de trabajo y se beneficia de las prestaciones sociales exigidas por ley” (p. 172)

En un entorno cambiante es importante las grandes corporaciones y las pequeñas organizaciones se adapten y cuenten con modalidades flexibles según el tipo de negocio. Díaz (1996), habla sobre la flexibilidad laboral interna o la capacidad de las organizaciones de contratar y utilizar mano de obra en sus dimensiones numérica, salarial, funcional y de tipo de contrato herramienta útil para la situación actual que atraviesan las PYMES (p. 41).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 8 del Módulo Manejo del Talento Humano.

1.3.1.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrés laboral.

El estrés es el resultado de situaciones de tensión, para Chiavenato (2009), es la consecuencia de un “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” (p. 476).

Robbins (2004), define el estrés “como una situación en la cual un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda en la que atraviesa por un estado de incertidumbre, pues el resultado es incierto y a la vez importante” (p.577).

El estrés en la era moderna toma cada vez más fuerza en las organizaciones y el grado de tensión varía entre individuos y centros de trabajos. Un alto nivel de estrés pone en riesgo el desempeño de los colaboradores, así como su integridad física y emocional.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 9 del Módulo Manejo del Talento Humano.

1.3.1.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable comunicación.

Desde la perspectiva de Santos (2012) “durante el proceso de comunicación intervienen distintos emisores y receptores, así como una serie de elementos los cuales forman parte de esta”. (p.20).

Por otra parte, Chiavenato (2009) ve la comunicación desde el punto de vista organizacional “como la acción de mantener, por parte de la gerencia, un contacto frecuente con los asociados e informarles sobre diferentes acontecimientos” (p. 406).

La comunicación es esencial en todas las organizaciones y las PYMES no son la excepción. Es relevante que cada una cuente con los canales adecuados de comunicación y se adapten a sus necesidades.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 11 del Módulo Manejo del Talento Humano.

1.3.1.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable reclutamiento.

El reclutamiento es una actividad destinada a la búsqueda, por parte de las organizaciones, de elementos humanos mediante técnicas o métodos en el momento oportuno (Grados, 2013). El reclutamiento se puede dar por fuentes internas o fuentes externas.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 2 del Módulo Admisión del Personal.

1.3.1.9 Conceptualización e instrumentalización de la variable selección.

La selección del personal es la forma mediante la que una organización prefiere, de entre todos los posibles candidatos, a aquellos quienes cuentan con las habilidades y características requeridas por el puesto vacante y la organización (Chiavenato, 2009, p. 137).

En toda entidad, para que un trabajador alcance un desempeño deseable en las actividades por desarrollar, su selección debe realizarse dentro de los parámetros indicados por la organización. Grados (2013) afirma: “se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de forma secuencial, con la finalidad de elegir a que mejor se adecue al puesto” (p.225).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 3 del Módulo Admisión del Personal.

1.3.1.10 Conceptualización e instrumentalización de la variable inducción.

Brinda a las nuevas contrataciones la información básica necesaria para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. (Dessler y Varela, 2011). El empleador debe ser quien realice este proceso e inculcar las actitudes, valores y los patrones de conducta característicos de la organización.

La inducción sucede una vez se selecciona, de entre todos los posibles candidatos, a aquellos quienes se adaptan al puesto y necesidades de la empresa y así formar parte de “programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización” (Chiavenato, 2011, p.167).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 4 del Módulo Admisión del Personal.

1.3.1.11 Conceptualización e instrumentalización de la variable incentivos.

Los incentivos forman parte de la motivación de los colaboradores, de acuerdo con Chiavenato (2011) “al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso” (p. 238).

No todos los incentivos corresponden a una recompensa económica, no necesariamente financiera, responden de forma subjetiva a las necesidades de cada colaborador. Para Werther y Davis (2008) las organizaciones hacen uso de los incentivos con la intención de hacer los colaboradores alcancen determinadas metas a futuro (p. 368).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 1 del Módulo de Retención del Talento Humano.

1.3.1.12 Conceptualización e instrumentalización de la variable ausentismo.

El ausentismo en las organizaciones se define como todas aquellas faltas o retrasos para presentarse al lugar de trabajo, Chiavenato (2009) menciona que las enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte son algunas de las principales causas del ausentismo.

Chiavenato (2000) agrega que entre otras posibles causas se encuentran la organización, una supervisión deficiente, súper especialización de la tarea, falta de motivación y estímulo, condiciones desagradables de trabajo, escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente (p. 203).

En toda organización es relevante determinar las causas y el nivel de ausentismo presente. Un nivel elevado de ausentismo se traduce en pérdidas para la organización.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 2 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.13 Conceptualización e instrumentalización de la variable retención.

Las organizaciones pueden retener personal haciendo uso de estrategias como recompensas y reconocimientos hacia los colaboradores al alcanzar una meta y al tiempo que hace que los trabajadores se comprometan con la organización incrementan los niveles de retención (Werther y Davis, 2008, p. 13).

Existen diversas razones por las cuales los empleados deciden no mantener sus servicios a disposición de la organización y según la PYME, deben darse a la tarea de identificar las estrategias posibles de utilizar y así lograr un nivel deseable de retención.

Para retener al personal, es ideal las organizaciones consideren diseñar políticas y puestos que se ajusten a los nuevos conocimientos y tecnologías de información pues estas se actualizan constantemente. También es importante el puesto signifique un reto para quien lo desempeñe, de forma que le permita crear conocimientos e innovar en la forma de trabajar (Vásquez, Mejía de León, Rodríguez y Ponce, 2015, p. 60).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 4 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.14 Conceptualización e instrumentalización de la variable promoción.

Según Grados (2013), mediante un análisis de las cualidades de los colaboradores y su historia laboral, se identifica a un posible candidato para ser ´promovido o ascendido. A diferencia de las “transferencias”, pues estas funcionan de forma horizontal, es decir, se moviliza al trabajador de un departamento a otro.

Para Chiavenato (2009) las promociones funcionan de forma vertical u horizontal. En la modalidad vertical los colaboradores pueden aspirar a puestos más altos y en la horizontal a puestos en igual nivel, pero con mayor complejidad (p. 231). En ambos casos, las promociones en una organización se realizan tomando en cuenta el mérito, el esfuerzo y la cantidad de años laborados.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 5 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.15 Conceptualización e instrumentalización de la variable beneficios.

Los beneficios traen motivación al personal y se originan con la intención de obtener mejores resultados de los colaboradores, mejorar la productividad y aumentar el desempeño. Como indican Dessler y Varela (2011), los beneficios o prestaciones “representan una parte importante de casi toda la remuneración del empleado” (p. 292).

Pueden presentarse por medio de seguro de gastos médicos y seguro de vida, instalaciones para el cuidado infantil, tiempo libre con goce de sueldo, transporte, pago por antigüedad en la compañía entre otras. Además, las prestaciones forman parte de las herramientas empleadas por las organizaciones para retener el recurso humano.

Por su parte, Chiavenato (2009) define las prestaciones como “ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a todos o a una parte de sus trabajadores en forma de pago adicional a sus salarios” (p. 345).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 6 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.16 Conceptualización e instrumentalización de la variable fidelización.

Desde la perspectiva de Urrutia (2019), fidelizar “enfoca mejor el deseo y necesidad al que deberíamos aspirar como compañía de mantener con nosotros a aquellas personas que ayudarán a hacer crecer el negocio y que a través de dicha contribución crecerán ellas mismas” (párr. 8).

Mientras para Costa y Torres (2011), la fidelización se logra una vez el colaborador se siente satisfecho y parte de la organización por diversos factores como ser bien remunerado, obtiene gratas recompensas, trato de calidad, de manera que le hace sentir comprometido y a disposición de la organización por un período de tiempo prolongado (p. 3).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 7 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.17 Conceptualización e instrumentalización de la variable cultura organizacional.

Robbins (2004) indica, la cultura organizacional es un sistema que se compone de significados compartidos por los miembros de una organización, ello la hace única entre las demás (p. 525).

La cultura organizacional también expresa un modo de vida y se puede percibir como un conjunto de creencias, expectativas y valores los cuales comparten los miembros de una organización. Cada organización posee sus propias características, cultura y valores; mismos que influyen en el ambiente laboral (Chiavenato, 2000, p. 589).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 9 del Módulo Retención del Talento Humano.

1.3.1.18 Conceptualización e instrumentalización de la variable capacitación.

Robbins (2004) menciona: “la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados” (p. 494). Además, agrega, los cambios en la tecnología y los nuevos

diseños estructurales son determinantes en cuanto a la importancia de actualizar las habilidades de los colaboradores.

Flores y Cobián (2019), señalan el objetivo principal de las capacitaciones es “ayudar al personal de las organizaciones a hacer frente a las dificultades creadas por los cambios tecnológicos, adaptarse a nuevas necesidades y alcanzar los niveles de rendimiento necesarios para que la organización sobreviva y sea competitiva” (p. 222).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario las preguntas # 2, 4 y 5 del Módulo de Desarrollo del Talento Humano.

1.3.1.19 Conceptualización e instrumentalización de la variable evaluación del personal.

Werther y Davis (2008) plantean: es por medio de la evaluación del personal que la organización determina de forma objetiva, cómo ha desarrollado un colaborador las responsabilidades de su puesto (p.550).

De acuerdo con Chiavenato (2011), por medio de la evaluación del desempeño se identifica a aquellos empleados “que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación” (p. 329).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario las preguntas # 8 del Módulo de Desarrollo del Talento Humano.

1.3.1.20 Conceptualización e instrumentalización de la variable motivación del personal.

La motivación se define como un impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. Las organizaciones son capaces de crear ese impulso interno

mediante diferentes estímulos, no necesariamente financieros; encausados al alcance de los objetivos planteados por los colaboradores. Para Chiavenato (2009), la motivación inicia con una carencia fisiológica, psicológica o cualquier otra necesidad la cual despierta un estímulo enfocado en un objetivo o el deseo de alcanzar un objetivo.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 1 del Módulo de Motivación del Personal.

1.3.1.21 Conceptualización e instrumentalización de la variable salud mental.

El concepto general de salud mental “hace referencia a un supuesto equilibrio funcional de la actividad psíquica que llevaría al estado de bienestar psicológico” (Cabanyes y Monge, 2017, p. 125). Dicho estado de bienestar psicológico se relaciona con el nivel de satisfacción en donde se encuentre cada individuo.

En términos laborales, al clima organizacional se le atribuye la salud mental, por cuanto es por medio de la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización que los colaboradores mantienen un estado emocional estable o en equilibrio y por ende una buena salud mental. (Chiavenato, 2011, p. 49).

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 2 del Módulo de Motivación del Personal.

1.3.1.22 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrategias planteadas.

Según Contreras (2013), determinar las metas y objetivos de una empresa, así como las acciones por emprender y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización recibe el nombre de estrategia.

Por su parte Chiavenato (2017), definen la estrategia como un plan donde se integra políticas, objetivos, metas y acciones más importantes de la organización mediante una correcta asignación de recursos con el fin de anticipar los movimientos de los competidores y situaciones presentes en el entorno.

Se instrumentaliza sobre la base de un cuestionario la pregunta # 1 del Módulo de Estrategias para el Talento Humano.

Tabla 1. Variables de Investigación

Objetivo Específico		1. Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES.	
Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Jornada laboral	Número de horas laboradas por día o semana.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Cambios en la tecnología	Implementación de nueva tecnología, formas de uso, normativas y nuevos productos derivados de la tecnología.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Clima organizacional	Aspectos del ambiente laboral percibidos por los colaboradores y además, influyen en su comportamiento.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Manejo del personal	Función de la organización que se encarga de atraer, desarrollar y retener personal adecuado.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Modalidades de trabajo	Son los tipos de contrato laboral el cual vincula una empresa a una organización y la hace acreedora de un salario a cambio de sus servicios y beneficios.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Estrés laboral	Son las manifestaciones físicas, químicas y mentales las cuales experimenta un individuo derivadas de situaciones de tensión presentes en el entorno.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Objetivo Específico	2. Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de la admisión del personal.
----------------------------	---

Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Comunicación	Proceso dinámico, se desarrolla en una organización de forma interpersonal con la intención de emitir un mensaje.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Reclutamiento	Proceso de atraer individuos en suficiente número, con los debidos atributos y estimularlos para solicitar empleo en la organización.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Selección	Elegir bajo ciertos parámetros y condiciones a las personas aptas para ocupar un puesto vacante en una organización.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Inducción	Pretende lograr la adaptación y ambientación inicial de un nuevo colaborador, así como el ambiente social y físico donde va a laborar.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Objetivo Específico	3. Identificar las acciones empleadas por las empresas en cuanto a la retención del talento humano.		
Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Incentivos	Forma en la cual se motiva al personal, puede ser mediante un estímulo tangible o intangible, este se ofrece al colaborador para lograr un resultado.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Ausentismo	Faltas o retrasos al presentarse al centro de trabajo.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Retención	Es la forma de alentar a los colaboradores para mantenerse como parte de la organización mediante estrategias y herramientas.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Promoción	Es el cambio de un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Las promociones se basan en el mérito del empleado o antigüedad.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Beneficios	Se originan con la intención de mejorar los resultados, productividad y desempeño.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Fidelización	Es el método empleado para hacer sentir satisfecho a un colaborador al grado de hacerle estar comprometido y a disposición de la organización por un tiempo prolongado.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Cultura organizacional	Son las características, valores y creencias que comparten los miembros de una organización.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
------------------------	--	-----------------------------	---

Objetivo Específico 4. Identificar los principales desafíos que han encontrado las empresas para desarrollar el talento humano.

Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Capacitación	Prepara a un colaborador para un puesto.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Evaluación del personal	Es la forma en que se aprecia sistemáticamente y según ciertos criterios el desempeño de una persona en un puesto y su potencial de desarrollo.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Objetivo Específico 5. Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.

Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Motivación del personal	Impulso de un colaborador de realizar una actividad de forma voluntaria, normalmente se atribuye a un estímulo provocado por la organización.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.
Salud Mental	Estado de equilibrio entre una persona y su estado sociocultural satisfecho en cuanto a necesidades de diversa índole dentro de la organización, garantizan su bienestar y calidad de vida.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Objetivo Específico	6. Identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.
----------------------------	--

Variable de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Estrategias planteadas	Serie de acciones meditadas y encaminadas para alcanzar un fin determinado.	Aplicación de cuestionario.	PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Nota: Elaboración propia. Para la confección de la tabla se tomó como referencias los siguientes documentos: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill, Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill, Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: MC Graw Hill, Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: MC Graw Hill

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En este apartado se presenta una visión estratégica de los medios por utilizar en la investigación. Describe dónde y cuándo se lleva a cabo la investigación, además, la muestra y población por emplear, junto con el enfoque y el alcance de esta.

1.4.1 Tipo de Investigación.

Una investigación se puede clasificar según su diseño metodológico el cual puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto, también se puede catalogar según su nivel de profundidad o alcance como descriptivo, correlacional, explicativo y exploratorio. Sampieri (2014) se refiere al diseño como un plan, este se desarrolla con el fin de obtener la información pertinente a la investigación y así contestar el problema planteado.

El diseño metodológico corresponde a un enfoque mixto. La investigación contiene algunas características mencionadas por Sampieri (2014) como los procesos sistemáticos, empíricos y críticos los cuales implican la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta. Para que el enfoque se considere mixto, es necesaria la recolección y el análisis de información se dé cualitativa y cuantitativamente, es decir; utilizando como base la medición numérica, el análisis estadístico y dando espacio a nuevas preguntas e hipótesis a lo largo de la investigación.

Por su nivel de profundidad la investigación es de tipo descriptiva. Sampieri (2014), afirma que se basa en la búsqueda o recopilación de información sobre las variables en estudio las cuales se encargan de puntualizar las principales características de la población, Por lo tanto, esta investigación es de tipo descriptiva con un enfoque mixto con el que se espera dar respuesta al problema de investigación haciendo uso del diseño metodológico y analizar de forma cualitativa y cuantitativa la información adquirida.

1.4.2 Fuentes de investigación.

Existen diversos medios para conseguir la información acerca de la investigación y es haciendo uso de las fuentes primarias y secundarias de recolección de datos. Las fuentes de investigación consisten en el “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Sampieri, 2014)

La información se obtiene haciendo uso de diversas técnicas como entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, y a la vez se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias de información. Esta investigación se sustenta en información recolectada de fuentes primarias y secundarias, basadas en la caracterización proporcionada por Sampieri (2014).

1.4.2.1 Fuentes primarias.

Corresponden a datos de primera mano como libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, páginas de internet, testimonios de expertos, entre otros. Algunas de las fuentes por consultar para obtener la muestra de estudio basa en información obtenida y proporcionada por Municipalidades (Golfito, Corredores y Coto Brus) y, páginas web de instituciones públicas que se encargan de la inscripción y regulación de empresas como el MEIC, la ARESEP, y otras instituciones del país. Para obtener los datos que sustenta el análisis de los resultados se aplica instrumento de recopilación de información aplicado a las PYMES del sector transporte.

1.4.2.2 Fuentes secundarias.

Estas fuentes permiten conocer hechos o fenómenos a partir de datos recolectados por otros investigadores, ejemplo de esto son los documentos, registros públicos, datos estadísticos y archivos físicos o electrónicos a cuáles se accede para obtener información atinente a la

investigación, tal es el caso de datos estadísticos del gobierno y archivos electrónicos elaborados por diversas entidades, los cuales se encuentran a disposición de todas las personas.

1.4.3 Población.

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio.

La población por estudiar se encuentra dentro de un conjunto de especificaciones, este las vuelve parte de 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 (Sampieri, 2014).

La población de la investigación se enfoca en todos aquellos propietarios de PYMES quienes durante el período 2020-2021 se dedican a brindar el servicio de transporte público de personas y transporte de objetos ubicadas en la Zona Sur de Costa Rica y además desarrollan su actividad específicamente en los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus. Para este trabajo no son sujeto de estudio los transportistas independientes como los dueños de taxis, microbús, mudanzas, materiales, y demás quienes no se cataloguen como PYME, pues se considera como pequeña empresa aquella donde se posea de 10 a 35 empleados y como mediana empresa a las que posean entre 35 y 100 empleados.

1.4.3.2 Selección de participantes o informantes.

En esta investigación se trabaja una población de nueve PYMES del sector transporte dedicadas a la movilización de personas de los cantones de la Zona Sur, Golfito, Corredores y Coto Brus. La población meta de esta investigación es: Servicios Urbanos Golfiteños S.A, Auto, Transportes Osa Península Omb Limitada, Autotransportes Blanco Lobo S.A, Transporte Cepul, S.A., Víctor Hugo Carvajal Rivera, Servicentro Térraba S.A, Transgolfo, S. A., SANSA Airlines y Transportes Nani. La selección de los informantes se realiza mediante un censo, el cual se realiza a las entidades encargadas de llevar un registro sobre el funcionamiento de las PYMES como:

Tabla 2. Muestra de la investigación.

Cantón	PYME	Tipo de Transporte	Tamaño de la PYME
Golfito	SANSA Airliness	Aéreo	Mediana
	Servicios Urbanos Golfiteños, S.A.	Terrestre	Pequeña
	Auto Transportes Osa Península Omb Limitada	Terrestre	Pequeña
	Transgolfo S.A.	Terrestre	Pequeña
Coto Brus	Transportes Cepul S.A.	Terrestre	Pequeña
	Víctor Hugo Carvajal Rivera	Terrestre	Pequeña
Corredores	Transportes Blanco Lobo S.A.	Terrestre	Mediana
	Servicentro Térraba S.A.	Terrestre	Mediana
	Transportes Nani	Terrestre	Mediana

1.4.4 Recopilación de los datos.

Antes de incursionar en la investigación de campo es necesario identificar el enfoque que se adhiere mejor al tipo de investigación. El Diseño Explicativo Secuencial o DEXPLIS, es un método de recopilación de información, obedece al enfoque mixto, se caracteriza por recopilar información cuantitativa mediante instrumentos aplicables con técnicas de recopilación para su posterior análisis, orienta la fase de recopilación de información de datos cualitativos, estos concluyen en un análisis e integra tanto la parte cuantitativa como cualitativa y busca responder a la principal interrogante.

1.4.4.1 Proceso de recopilación de información.

En esta etapa se tiene un primer contacto con los sujetos de estudio por ello es importante contar con un instrumento debidamente estructurado para recabar la información sobre el fenómeno de investigación de forma clara, coherente y objetiva. El enfoque mixto contiene diferentes métodos por utilizar, según la naturaleza del estudio, permiten lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Por medio del estudio de caso se recaba información cuantitativa y cualitativa para su análisis e interpretación.

1.4.4.2 Instrumentos de recopilación de la información.

Los datos se recolectan de forma clara y detallada haciendo uso de una mezcla mixta, para lo que se emplea un cuestionario con preguntas de tipo cuantitativas y cualitativas, las cuales le permiten al entrevistado expresar su punto de vista sobre alguna pregunta planteada en el cuestionario. Es necesario destacar el uso de llamadas telefónicas y correo electrónico para completar el instrumento de recopilación de información, dichas llamadas telefónicas dan paso a la oportunidad de también escuchar las opiniones de los encuestados.

1.4.4.3 Técnicas de recopilación.

La principal técnica de información se basa en un cuestionario, el mismo se emplea como instrumento de recopilación de información para analizar los resultados obtenidos. El cuestionario es de carácter cuantitativo y cualitativo, puesto que está formado por preguntas cerradas destinados a los gerentes y representantes de recursos humanos de las PYMES para generar datos estadísticos sobre la información adquirida y además incluye preguntas abiertas para conocer con profundidad la percepción de las unidades de estudio mediante una guía de preguntas con la flexibilidad de incluir nuevas preguntas para obtener más información sobre un tema o aclarar un concepto específico, además brinda la oportunidad de conocer situaciones no prevista por medio de la conversación empleada en llamadas telefónicas debido a que puede arrojar diferentes situaciones o percepciones por parte de las unidades no contempladas en la investigación.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información.

Este proceso involucra la clasificación, el procesamiento y la información recolectada mediante el censo con la finalidad de realizar un análisis y emitir conclusiones específicas las cuales contestan a la pregunta de investigación previamente formulada. Se integra los diversos recursos relacionados para lograr un análisis claro y conciso de los datos. La explicación de los resultados se realiza mediante un análisis de los datos adquiridos mediante una encuesta cuantitativa y comparando con las respuestas de las demás unidades que conforman la población. El siguiente paso consiste en realizar una entrevista cualitativa basada en las diferencias y similitudes de los cuestionarios cualitativos y conocer cómo cada uno de los gerentes y representantes de recursos humanos de las PYMES perciben el fenómeno.

1.4.5.1 Alcances.

A partir de la investigación se espera obtener un análisis de los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES, tener conocimiento sobre los cambios que han implementados por las PYMES en el proceso de admisión del personal y las acciones empleadas en cuanto a la retención del talento humano. Además, de conocer los principales desafíos encontrados en el desarrollo del talento humano, las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento, la salud mental de sus colaboradores y las estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la COVID-19.

1.4.5.2 Limitaciones.

Una de las principales limitaciones es la discrecionalidad en la información necesaria para la investigación y propuestas, pues por su naturaleza esta tiene un trato privado con las PYMES y no es de carácter público en su totalidad, esta situación se debe a no encontrarse aún en su mayoría recuperadas como para brindar información concreta. Esto incluye el manejo de cifras específicas como valores monetarios los cuales se incluyen según la disponibilidad de la PYME. Tomando en cuenta la naturaleza de la temática del presente proyecto, sólo se analiza las variables cuyo rol es determinante a lo interno de cada PYME.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

El siguiente capítulo contempla las generalidades de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, se menciona los antecedentes de cada cantón, así como sus aspectos geográficos, demográficos, económicos, sociales y legales, es necesario considerar que la información proporcionada a los gráficos correspondientes a los aspectos económicos de cada cantón, están expresados en términos porcentuales. Los aspectos legales se describen tomando en cuenta la legislación que afecta de forma directa o indirecta la investigación y como parte de la estructura con la cual se conforma las PYMES.

2.1. Generalidades del área de investigación

Esta investigación se desarrolla en la Zona Sur de Costa Rica, específicamente en la Provincia número seis de Puntarenas, en los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito. A continuación, se muestra el mapa, en él se representa la ubicación geográfica de los cantones en donde se desarrolla la investigación.

En este capítulo se determina los aspectos generales por estudiar sobre los cantones, se considera los aspectos geográficos con el fin de dar a conocer el ambiente y ubicación exacta del lugar donde se desarrolla la investigación y la actividad de las PYMES. Además de datos demográficos, estos proporcionan un conocimiento estadístico de los pobladores de cada cantón, así como las características económicas y sociales predominantes en las áreas de estudio.

La economía se encuentra segmentada en tres sectores: primario, secundario y terciario. El sector primario integrado por la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El sector secundario está formado por cinco ramas entre ellas la industria manufacturera y la construcción. El sector terciario o servicios, compuesto por 15 ramas entre ellas destacan: comercio y reparación, enseñanza y salud y actividades profesionales y administrativas de apoyo (Barómetro laboral Costa Rica, 2020).

2.1.1 Aspectos generales del cantón de Corredores.

Corredores es el cantón número 10 de la provincia de Puntarenas. Posee una superficie de 620,6 km² y una población total de 41 831 habitantes. Como parte de sus características geográficas se encuentra: limita al norte con el cantón de Coto Brus, al sureste con la República de Panamá y al oeste con el cantón de Golfito (INEC, 2013).

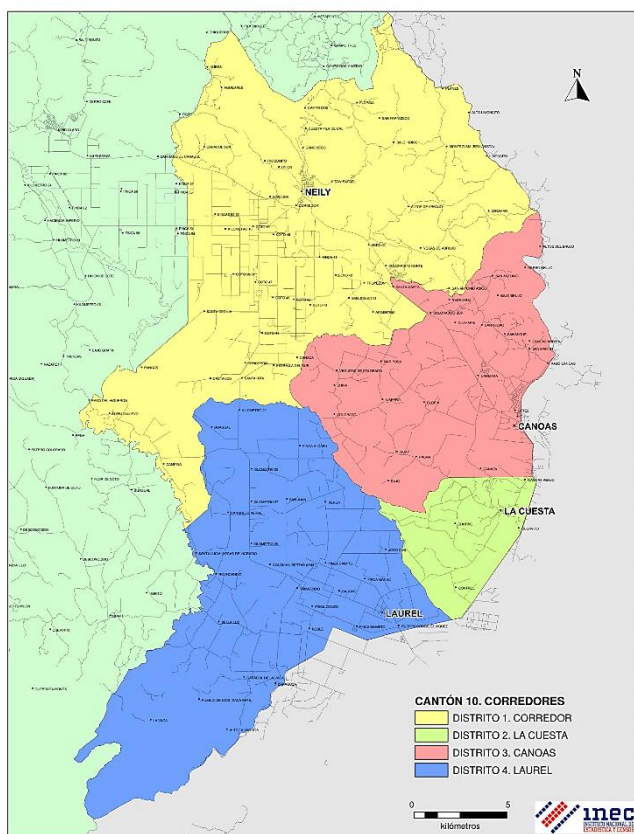


Figura 1. Cantón de Corredores.

Nota: La figura representa el cantón de Corredores con sus respectivos distritos, donde el color amarillo corresponde a Corredor, el verde a La Cuesta, el rosado a Paso Canoas y el azul a Laurel.

Las principales actividades económicas giran en torno al sector terciario, es decir, la producción de servicios a disposición de la población como el turismo y hotelería, transporte, comercio, comunicación, entre otros. Actividades como el cultivo de palma africana, cacao, hortalizas, frijol, arroz, entre otras; representa el 28,1% de la población desempeña labores referentes al sector primario tal como se observa en la figura 3.

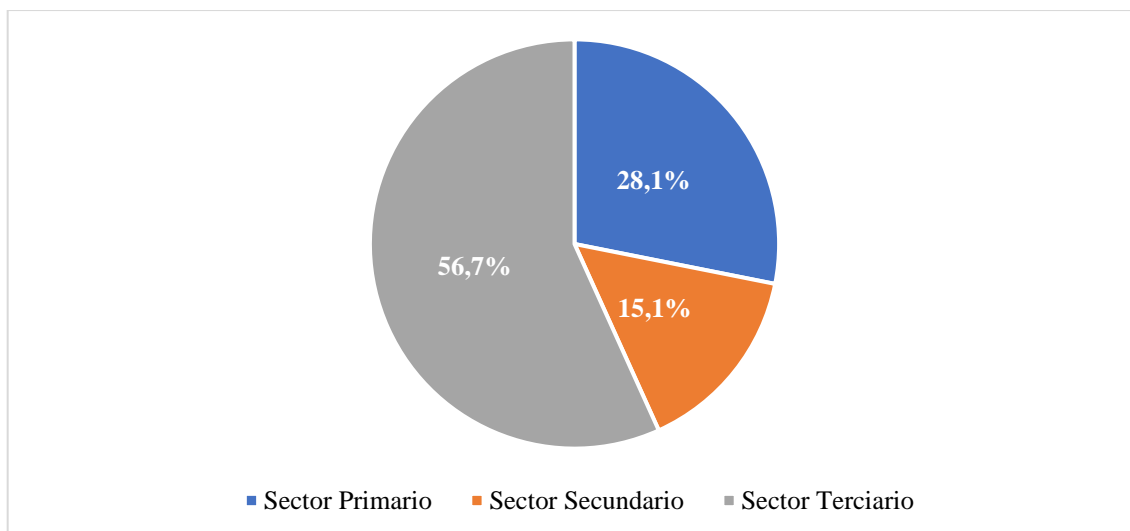


Figura 2. Población ocupada por sector económico del cantón de Corredores.

Nota. El gráfico representa el porcentaje de población ocupada por sector económico en el cantón de Corredores.

Tomado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetosbibliotecavirtual/reindicadorcantonalpuntarenas.pdf>

Corredores se divide en cuatro distritos: Corredor (cabecera de cantón), Paso Canoas, La Cuesta y Laurel. Siendo sus primeros pobladores los indígenas del Grupo Brunca, luego colonizada por Ricardo Neilly Job. Finalmente se le declara cantón el 19 de octubre de 1973 mediante la Ley N° 5373. (Ministerio de Seguridad Pública, 2019).

2.1.2 Aspectos generales del cantón de Golfito.

Es el séptimo cantón de la provincia de Puntarenas y cuenta con una superficie de 1754 km² en donde se encuentra alrededor de 39 150 habitantes. Este cantón está formado por los distritos de Golfito, Puerto Jiménez, Guaycará y Pavón. Golfito ganó su título de cantón mediante el decreto N° 532 del 10 de junio de 1949.

Golfito se encuentra ubicado en el litoral sur del país y limita al norte con el cantón de Osa, al sur con el cantón de Corredores, al este con el cantón de Coto Brus y al oeste con el Océano Pacífico. En la siguiente figura se muestra la ubicación geográfica del cantón de Golfito.



Figura 3. Mapa del cantón de Golfito.

Nota. La zona sombreada en color rojo de la imagen representa el cantón de Golfito. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Costa_Rica_-_Puntarenas_-_Golfito.svg&oldid=499051347

La economía de la población se encuentra orientada a actividades del sector terciaria debido al atractivo turístico que representa la localidad por su ubicación geográfica. El sector primario se destaca a lo largo de los años tanto a nivel económico como histórico, pues a raíz de la huelga de trabajadores de 1984, la compañía bananera decide retirarse de la zona deja a la población sin una de sus principales fuentes de sustento en aquel momento, dando paso a la creación del Depósito Libre Comercial de Golfito mediante Ley N° 7012 del 04 de noviembre de 1985 como un intento del gobierno para mitigar el impacto causado en la zona ante la partida de la compañía bananera (Zúñiga, 2020).

La mayoría de los pobladores del cantón de Golfito desarrollan actividades como hotelería, turismo, recreación, restaurantes, transporte, comercio y otros servicios que pertenecen al sector terciario contra un 24% de personas quienes se dedican a actividades agrícolas, ganaderas o la pesca.

De acuerdo con los datos manejados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la población ocupada por sector económico se distribuye de la siguiente manera:

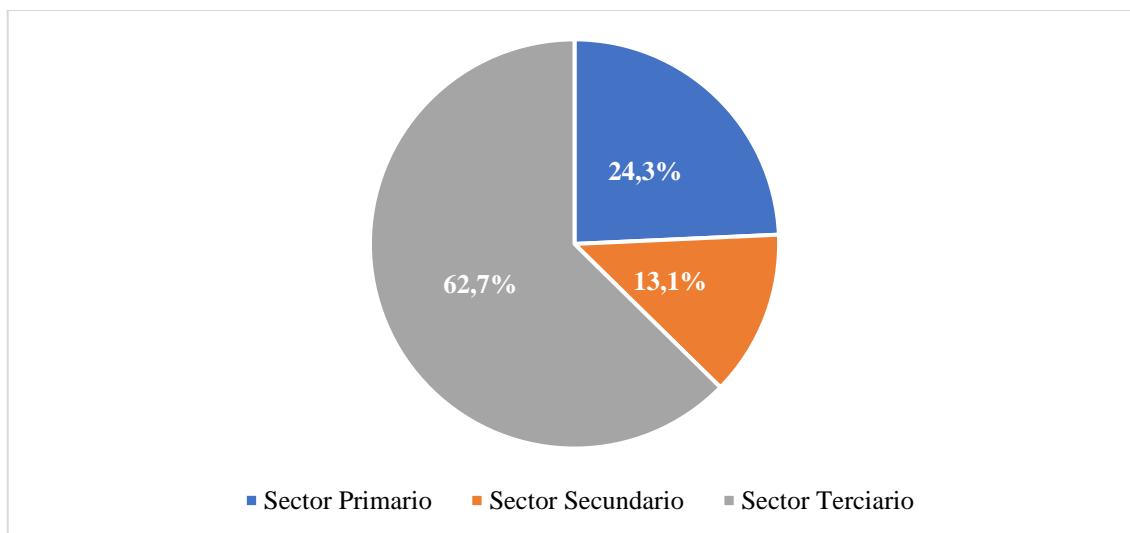


Figura 4. Población ocupada por sector económico del cantón de Golfito.

Nota. El gráfico representa el porcentaje de población ocupada por cada sector económico. Tomado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reindicadorcantonalpuntarenas.pdf>

2.1.3 Aspectos generales del cantón de Coto Brus.

Coto Brus es el cantón número ocho de la provincia de Puntarenas, este territorio posee una extensión de 933.9 km². El cantón se crea mediante la Ley N° 3598 del 10 de diciembre de 1965 y tiene por cabecera de cantón el distrito de San Vito. Es importante resaltar que en algún momento este cantón estuvo habitado por los indígenas Bruncas. Actualmente cuenta con una población de 38 453 habitantes en los distritos de San Vito, Sabalito, Agua Buena, Pittier, Limoncito y Gutiérrez Braun.

El cantón de Coto Brus limita: al norte con el cantón de Talamanca y República de Panamá, al este con la República de Panamá, al sur con el cantón de Corredores y al oeste con los cantones de Golfito y Buenos Aires (Informe de Caracterización del Territorio Buenos Aires-Coto Brus 2014).

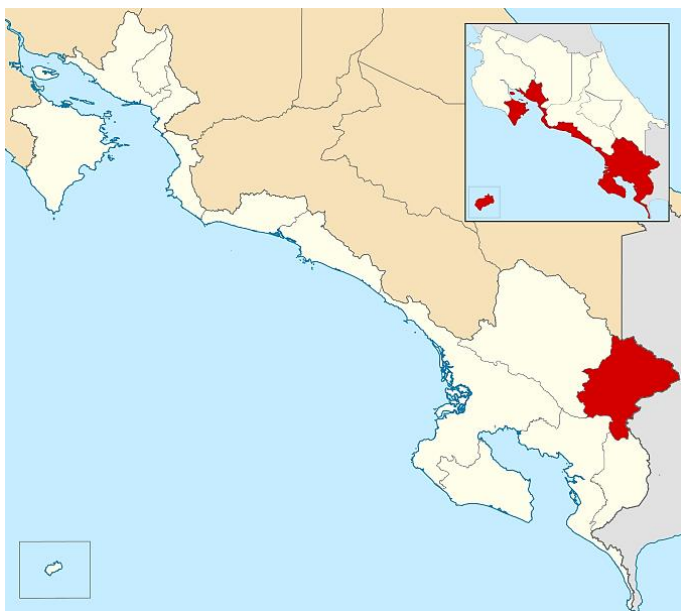


Figura 5. Mapa del cantón de Coto Brus.

Nota. El mapa adjunto representa la ubicación geográfica del Cantón de Coto Brus. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Costa_Rica_-_Puntarenas_-_Coto_Brus.svg&oldid=496238874

Las actividades económicas se encuentran distribuidas principalmente entre el sector primario y el sector terciario, las cuales comprenden un 41,9% y un 49, 2% respectivamente. Es decir, cerca de la mitad de la población se dedica a actividades de carácter agrícolas o ganaderas. Otra parte de la población se dedica a la producción de servicios, ya sean hoteleros, turismo, transporte, entre otros.

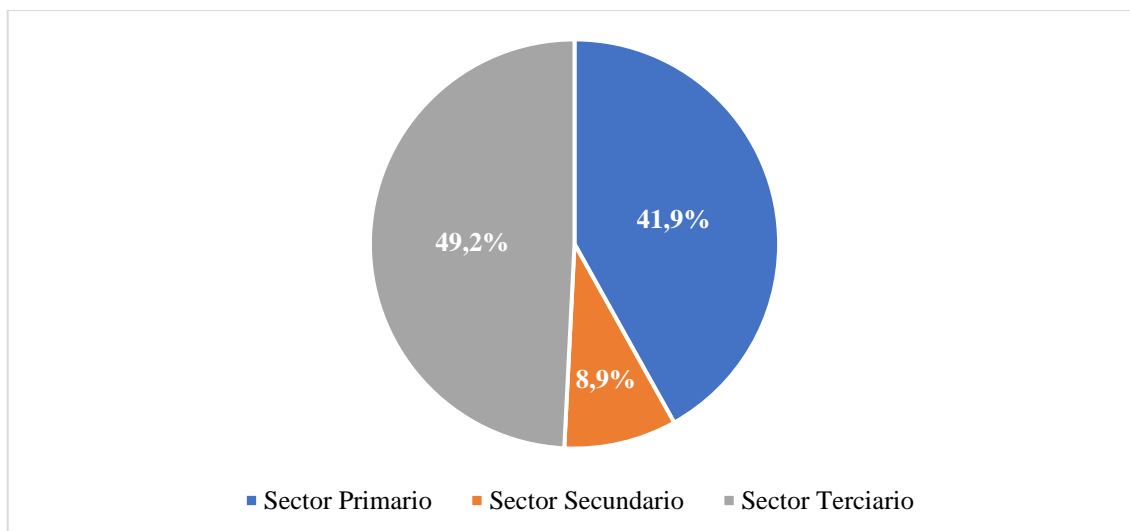


Figura 6. Población ocupada por sector económico del cantón de Coto Brus.

Nota. El gráfico representa el porcentaje de población ocupada por cada sector económico. Tomado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reindicadorcantonalpuntarenas.pdf>

2.2 Legislación que afecta la investigación en forma directa o indirecta

2.2.1 Leyes y reglamentos las cuales regulan el sector transporte en Costa Rica.

2.2.1.1 Ley 6324: Ley de Administración Vial.

Esta ley regula el tránsito de personas, vehículos y bienes en la red de caminos públicos en todo el país, vela por la seguridad vial y la contaminación que van a producir los vehículos en el ambiente. Por el cumplimiento de esta ley vela La Dirección General de Educación Vial, La Dirección General de Ingeniería de Tránsito y La Dirección General de la Policía de Tránsito. También es importante resaltar lo siguiente: ellos son los encargados de cuidar y planificar de la mejor manera las rutas y servicios del transporte público, dependiendo de las personas quienes habiten los distintos lugares, y así poder formular recomendaciones para la regulación de estos servicios.

2.2.1.2 Ley 7331: Ley de Tránsito por vías Públicas Terrestres.

Esta ley regula la circulación, por las vías públicas terrestres de la Nación, de todos los vehículos con motor o sin él, de propiedad privada o pública, así como de las personas y los semovientes, que estén al servicio y uso del público en general. En todo lugar destinado al estacionamiento público o comercial regulado por el Estado, en los estacionamientos privados de uso público de los centros y locales comerciales, en las vías privadas y las playas del país. Pero es importante resaltar que esta ley excluye los parqueos privados de las casas de habitación y de los edificios, públicos o privados, que sean destinados únicamente a los usuarios internos de dichas edificaciones, donde privará la regulación interna de tales establecimientos.

Por otra parte, regula la seguridad vial, cómo se financia, el pago de impuestos, multas, derechos de tránsito y lo referente al régimen de la propiedad de los vehículos automotores, tutelado por el Registro Nacional, con excepción del tránsito ferroviario.

2.2.1.3 Ley 7593: de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

Esta ley es la encargada de regular los servicios públicos, fija los precios y tarifas. Además, vela por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de los servicios. En el inciso f, g y h del artículo cinco de esta ley menciona se es un servicio cualquier medio de transporte público remunerado de personas, salvo el aéreo, los servicios marítimos y aéreos en los puertos nacionales y el transporte de carga por ferrocarril. Esta ley establece las pautas fundamentales, y ARESEP debe velar por ellas. Define claramente como las empresas de transporte remunerado de personas deben de brindar la calidad del servicio para sus usuarios, además, las sanciones por el incumplimiento.

Esta ley buscar armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y prestadores de los servicios públicos, procurar el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los prestadores del sector transporte, se debe asegurar el sector brinde las tarifas y los precios. De manera tal se contemple únicamente los costos necesarios para la prestación del servicio, y sea una competencia leal. Velar por el cumplimiento de los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y

confiabilidad necesarias para prestar en forma óptima, los servicios públicos sujetos a su autoridad y con esto ejercer, conforme lo dispuesto en esta ley.

2.2.1.4 Decreto DM-RM-0852-2020 Ministerio de Salud Pública.

Este decreto se crea como respuesta al estado de emergencia nacional, debido a la situación de acontecimiento sanitario provocada por la enfermedad COVID-19. Se establecen acciones en el reforzamiento de los servicios de salud, el aprovisionamiento de agua, la compra y distribución de suministros de limpieza y desinfección, las acciones de limpieza profunda en edificaciones, la protección del personal sanitario, personal de primera respuesta y de la Cruz Roja Costarricense. Además, las instituciones velarán por evitar el desabasto, acaparamiento, condicionamientos en la venta y la especulación en bienes y servicios.

2.3 Población meta

En esta investigación es importante mencionar, la población encargada de brindar los datos para lograr responder a las preguntas de investigación. Por eso es importante resaltar: “La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Gomez,2016).

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se mencionan las conceptualizaciones vinculadas a la gestión de recursos humanos en general, además, de un enfoque sectorial al sector transporte. Se hace especial énfasis en aquellas que dan marco a las interrogantes y permiten exponerlas con fundamentos.

3.1 Gestión del Talento Humano

En el último año la gestión de los recursos humanos se ve afectada por la aparición de la COVID-19, con el transcurrir de los meses y a causa de su facilidad de contagio se transforma en pandemia, alterando algunas de las variables las cuales forman parte del funcionamiento cotidiano de las PYMES en el área de recursos humanos.

Los recursos humanos de una organización pueden encontrarse ligados a algunas situaciones entre ellas Chiavenato (2015) destaca: “la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de variables” (p.8).

La administración de recursos humanos desde un punto de vista práctico “es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 2). Estas actividades o procesos se integran para administrar los recursos humanos abarcan algunas variables de la investigación como la jornada laboral, incentivos, capacitación, selección, reclutamiento, entre otras. Es importante resaltar que Chiavenato (2009), menciona existen procesos básicos de la administración de recursos humanos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, promover, retener y auditar a las personas; así como estrategias para emplear como herramientas para afrontar ciertas situaciones.

3.2 Procesos para integrar personas

Abarca los procesos para incluir nuevo personal en la empresa, incluyen el reclutamiento y selección del personal. También se conoce como proceso para abastecer o proveer personas a la organización.

3.2.1 Reclutamiento.

En la actualidad las organizaciones deben estar comprometidas en un proceso continuo e interactivo para atraer personas. De esta manera los individuos atraen y seleccionan las empresas en donde les gustaría trabajar. Por su parte las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitidos. Chiavenato (2000) afirma: “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.208).

Además, es la manera en la cual la información de la entidad llega a los oferentes y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Se busca la eficiencia y para lograrla las organizaciones deben atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, debe dar los candidatos para el funcionamiento de la organización, pues gracias a esto los integrantes de la organización se dan a conocer. En conclusión, el reclutamiento exige una planeación detallada, se resume en tres fases: las personas quienes la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo. Chiavenato (2000), afirma el reclutamiento interno es: “cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados” (p.221). Por otra parte, el reclutamiento externo es cuando se trae los recursos de fuera de la organización.

3.2.1 Reclutamiento interno.

El reclutamiento es cuando se debe realizar algún movimiento de personal, y ya la empresa posee el recurso. Estos pueden ser según Chiavenato (2000), “ser ascendidos movimiento vertical, trasladados movimiento horizontal o transferidos con ascenso movimiento diagonal (p.222). El reclutamiento interno puede deberse a transferencia, ascensos, transferencias con ascensos, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización.

3.2.2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se da cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos archivos de candidatos los cuales se presentan espontáneamente. Se afirma que las técnicas de reclutamiento externo son los archivos de candidatos quienes se presentan espontáneamente en otros procesos de reclutamiento, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios, académicos, centros de integración empresarial, conferencias y charlas anuncios en diarios, revistas, y demás (Chiavenato,2000).

3.2.2 Selección.

Seguidamente de haber reclutado a los candidatos oferentes, el proceso de selección viene a escoger la persona quien cumple con los requisitos. Chiavenato (2000), comenta: el proceso de selección consiste en la elección del individuo adecuado para el cargo o puesto (p.239).

El proceso de selección de personal funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los oferentes. Algunas técnicas resultan más sencillas y económicas, y a cómo avanza se vuelven más costosas:

- Las etapas de la selección de personal.

- Decisión final de admisión.
- Aplicación de técnicas de simulación.
- Entrevista de selección con el gerente, aplicación de pruebas de personalidad.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Entrevista de selección.
- Aplicación de pruebas de conocimientos.
- Entrevista de clasificación.
- Recepción preliminar de candidatos.

3.3 Procesos para organizar a las personas

Se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, con la intención de orientar y acompañar el desempeño del colaborador. La organización de las personas se realiza por medio del diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos y la evaluación de desempeño.

3.3.1 Evaluación del personal.

Cuando se es parte de una organización, se debe medir qué tan eficiente y eficazmente se desempeñan las labores del puesto al cual se le encomienda. Chiavenato (2009) comenta: “evaluación del personal es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función

de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245).

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto ocupado por la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Procesos para recompensar a las personas.

3.3.2 Incentivos.

En un enfoque tradicional los incentivos obedecen a recompensas de tipo económicas. Ahora, responden a motivaciones tanto económicas como de realización personal, entre ellas el salario, los objetivos y las metas por deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal entre otras (Chiavenato, 2009)

Según Chiavenato (2009), los incentivos forman parte de los componentes de la remuneración total, en conjunto con la remuneración básica y las prestaciones. Los incentivos se otorgan con el fin de estimular la consecución de los objetivos y así obtener resultados. Los incentivos pueden corresponder a bonos y participación en los resultados como recompensa por éstos (p.318).

3.4 Procesos para recompensar a las personas

Pretenden incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales por medio de recompensas, remuneración y prestaciones, así como servicios sociales.

3.4.1 Motivación.

Es la estimulación recibida por una persona para realizar una tarea en la organización. La motivación hace que cada colaborador se sienta involucrado, responsable, se esfuerce más y colabore con la empresa (Chiavenato, 2009)

3.4.2 Beneficios del personal.

Los beneficios del personal o planes de prestaciones surgen como una medida por parte de la organización para retener a las personas, disminuir la rotación y el ausentismo. Además, es una forma indirecta de la remuneración total. De acuerdo con Chiavenato (2009) las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios otorgados por las organizaciones, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios, estos forman parte integral de la remuneración del personal.

Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficio, la organización los ofrece como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación. En el caso del personal de nivel más elevado, estas llegan a incluir la provisión del automóvil, casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos (p.345).

Los beneficios otorgados por una empresa funcionan como un imán para atraer colaboradores por los atractivos de sus planes de beneficios. A la vez presentan para la organización una serie de ventajas según el objetivo al cual respondan, pueden ser objetivos individuales, económicos y sociales.

Los objetivos individuales se inclinan por atender las necesidades de satisfacción de los trabajadores. Los objetivos económicos funcionan como un factor para atraer y retener al personal ofreciendo beneficios para reducir la fatiga física y psicológica, reducir la rotación del personal y el ausentismo y mejorar la calidad de vida de las personas. Por su parte, los objetivos sociales buscan mitigar las deficiencias de la previsión social, sistema educativo y demás servicios que brinda el gobierno o la comunidad (Chiavenato, 2009)

3.5 Procesos para desarrollar a las personas

Se centra en la capacitación, el incremento del desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Estos procesos contribuyen a la autorrealización de las personas en su ambiente laboral y social, quienes tienen como finalidad mejorar la satisfacción laboral, evitar las fugas de talento humano, disminuir la rotación, aumentar la productividad, impulsar las carreras profesionales, entre otros.

3.5.1 Inducción.

Chiavenato (2009), lo define como un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los principales productos, servicios, la misión y los objetivos de la organización.

La inducción es el principal método para que los nuevos miembros de la organización se familiaricen con las principales prácticas, procesos y con el ambiente organizacional para un buen desempeño.

3.5.2 Capacitación.

Las organizaciones deben capacitar a las personas para ser cada día más productivas en sus actividades, Chiavenato (2009) afirma, la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. La capacitación busca controlar la información, las habilidades y las actitudes siempre en busca del desarrollo de ciertas competencias deseadas por la organización.

Los colaboradores se deben desarrollar bien, es una fuente de patrimonio de la organización. Esto va a mejorar el comportamiento de las personas. La capacitación trata de mejorar el comportamiento, para alcanzar los objetivos de la organización. Esto va a constituir un proceso de aprendizaje para el colaborador. Los encargados de recursos humanos elaboran planes con las

necesidades presentes y así buscan las estrategias para lograr los objetivos, en esos aspectos de mejora.

3.5.3 Promoción del personal.

Haciendo uso de una base de datos del personal, la organización cubre las vacantes de algunos puestos por medio de las promociones internas sin tener de recurrir a contrataciones externas. Werther y Davis (2008), mencionan: “una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto. Las promociones se basan en el mérito del empleado o por su antigüedad” (p. 239).

Las promociones por mérito se enfocan en el desempeño significativo de una persona en un puesto de la organización, mientras las promociones basadas en la antigüedad es el empleado con más tiempo de desempeñarse en la empresa quien recibe la promoción (Werther y Davis, 2008)

3.6 Procesos para retener a las personas

Las empresas pueden retener a las personas creando las condiciones ambientales y psicológicas idóneas para las actividades de las personas. Este proceso incluye la administración de la cultura y el clima organizacional, la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales.

3.6.1 Retención del personal.

La retención del personal es sinónimo de crear condiciones ambientales y psicológicas las cuales propicien el desarrollo de las actividades de las personas. Esta variable busca mantener a los participantes satisfechos y motivados además de brindar as condiciones físicas, psicológicas y sociales para así personal permanezca en la organización, se sienta parte de ella y se encuentre con la motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

3.6.2 Cultura organizacional.

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009, p.176). La cultura organizacional es la identidad de la organización, se forja a partir de las actitudes del día a día de cada uno de los colaboradores.

3.6.3 Clima organizacional.

La cultura organizacional se va a reflejar a través del clima organizacional, Chiavenato (2009), afirma que proyecta “los sentimientos de las personas y las forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con los elementos externos, así como el grado de satisfacción con los elementos que las rodea” (p.180).

3.6.4 Estrés laboral.

“Es el 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). El estrés laboral se puede considerar como una respuesta ante situaciones de tensión presentes en el área de trabajo o lo relacionado con éste, como traumas, emociones fuertes, fatiga o la exposición a situaciones conflictivas. En consecuencia, provoca ansiedad, angustia, nerviosismo, inquietud y demás reacciones capaces de desencadenar problemas de alcoholismo y consumo de drogas.

Chiavenato (2009), agrupa las consecuencias de la siguiente forma:

- Subjetivas: fatiga, ansiedad, preocupación y culpa.
- Conductuales: accidentes, errores y nerviosismo.
- Cognitivas: olvidos, poca concentración y decisiones erróneas.

- Fisiológicas: cansancio, problemas cardiovasculares, dolor de cabeza, problemas gástricos, insomnio y enfermedades de diversa índole.

- Organizacionales: ausentismo, rotación, baja productividad y poca calidad.

3.6.5 Salud Mental.

La higiene laboral se compone de tres elementos, el primero corresponde a la salud física la cual pretende evitar la exposición del colaborador a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y equipos de trabajo. Un segundo elemento son las condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva en los órganos de los sentidos humanos. Finalmente, la salud mental busca el entorno laboral cuente con condiciones psicológicas y sociológicas saludables, las cuales afecten en forma positiva el comportamiento de las personas y eviten situaciones como el estrés (Chiavenato, 2009, p.474).

3.6.6 Comunicación.

En todo lugar de trabajo hay elementos importantes y aspectos primordiales para el buen funcionamiento de esta. Dentro de esos aspectos se encuentra la cultura organizacional. Según Chiavenato (2000) “la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (p.589). Claro está, cada organización tiene sus propios criterios para fortalecer su ambiente y así generar su propia cultura. Esto para poder desarrollar mecanismos que ayudan a mantenerla o sustentar diariamente. Pues es un proceso por observar y estudiar día a día.

3.6.7 Cambios en la cultura organizacional.

Se dice es difícil cambiar la cultura de la organización, pero no imposible. Las pruebas indican que el cambio cultural ocurre cuando se dan todos o la mayoría de los siguientes apartados:

Una crisis grave. El disturbio de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual, es decir después de una crisis no se sabe si puede seguir predominando la cultura organizacional existente antes del evento o si va a cambiar a raíz de lo sucedido. Entre los ejemplos de estas crisis se encuentra un revés económico sorpresivo, la pérdida de un cliente importante, un avance tecnológico importante que obtenga un competidor.

Rotación del liderazgo. A veces nuevos directores, traen otro conjunto de valores, y son más capaces de responder a una cultura diferente, apuestan por cambios en el estilo de vida de la empresa y es donde comienzan nuevos métodos, sin embargo, no se sabe cómo lo van a tomar los colaboradores.

Organizaciones jóvenes y pequeñas. Cuanto más joven y pequeña sea una organización, menos adaptada está su cultura. De igual modo, es más fácil la administración comunique valores nuevos si la organización es pequeña. Se vuelve más fácil el proceso de cambios o de nuevos retos.

Cultura débil. Cuanto más se resista una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores y sus diferentes formas de funcionar, más difícil es cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios y es de mayor adaptación a las nuevas disposiciones que se genere.

Si se dan las condiciones anteriores provoca una serie de cambios y toma de decisiones en toda la organización. Decisiones relacionadas tanto con la persona, así como cambios en tecnología, mejoramiento de la comunicación, efectividad en los procesos y demás. A continuación, se desarrolla esas variables.

3.6.8 Fidelización de los colaboradores.

Se debe de diferenciar entre fidelizar y retener, Ávila (2019) afirma que fidelizar hace referencia a las acciones llevadas a cabo para que una o varias personas se queden en una empresa porque quieren quedarse y retener para las organizaciones es intentar dentro de lo posible, que una o varias personas talentosas se quede en la organización indefinidamente.

3.7 Procesos para auditar a las personas

Con estos procesos, la administración de recursos humanos da seguimiento y controla las actividades de las personas y verifica los resultados. Estas actividades se realizan con el apoyo de bases de datos y sistemas de información administrativa.

3.7.1 Jornada laboral.

Chiavenato (2009) proporciona un concepto de jornada y la define como: “número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente” (p. 519). Para realizar las funciones de seguimiento y control del personal se establece un horario laboral con su respectiva entrada y salida. Por su parte, el horario es el tiempo dentro del cual se distribuye la jornada.

El objetivo de los sistemas de control de horario es cuantificar el número de horas laboradas por una persona y su puntualidad. El horario laboral tiene cierta tolerancia en atrasos o adelantos. Dentro de los sistemas de control horario más conocidos y destacados por Martínez (2018), se encuentran: las hojas de firmas, controles manuales, tarjetas, sistemas de control biométricos y aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes y tablets. En caso de que los colaboradores no cumplan con el horario o la jornada laboral convenida porque faltan o se retrasan, se exponen a descuentos o sanciones (Chiavenato, 2009).

3.7.2 Ausentismo.

El ausentismo es lo contrario a la presencia, es decir, son las faltas o los retrasos para llegar al trabajo. Como consecuencia se produce alteraciones en la cantidad y disponibilidad de los empleados para laborar (Chiavenato, 2009, p.89). Esta variable puede ser causada por factores internos como la motivación, enfermedades, accidentes, problemas personales y/o familiares, problemas de transporte, el ambiente laboral entre otras causas.

El índice de ausentismo laboral se calcula de forma matemática tomando en cuenta el número total de horas de ausentismo y dividiéndolas entre el total de horas trabajadas y multiplicar ese resultado por 100 (Lorenzana, 2015).

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de ausentismo}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas trabajadas}} \times 100$$

Otros autores como Chiavenato (2009) mencionan que algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir faltas y retrasos haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{total de personas/horas perdidas}}{\text{total de personas/horas laboradas}}$$

En ambos casos cuanto mayor sea el resultado del índice, es necesario investigar con el fin de identificar las principales causas del ausentismo.

3.7.3 Modalidades de trabajo.

Las modalidades de trabajo tratan sobre las formas en las cuales se van a desarrollar las actividades relacionadas con un puesto. Algunas organizaciones ofrecen “programas flexibles de trabajo” para atender los diferentes intereses y necesidades de los colaboradores. Chiavenato (2009) describe las principales modalidades de trabajo:

- **Semana laboral reducida:** la jornada laboral y su distribución se puede programar para que se cumplierse en menos días. Esta modalidad tiene como ventaja un descanso semanal más amplio, disminución de los costos operativos, disminuye el ausentismo y mejora el desempeño ya que el personal tiene más tiempo para descansar.

- **Horario flexible:** cuenta con un horario núcleo o un bloque central, donde todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. A excepción del horario núcleo, el colaborador puede seleccionar una parte del total de la jornada diaria. La principal ventaja es que las personas pueden atender sus compromisos personales, teniendo presente que se deben cumplir las 40 horas semanales y desempeñen su trabajo.

- **Trabajo compartido:** dos o más personas realizan las actividades de un mismo puesto en horarios laborales diferentes.

- **Trabajo a distancia:** también se conoce como teletrabajo. El colaborador realiza el trabajo en casa sin necesidad de presentarse en la organización.

- **Trabajo de tiempo parcial:** encierra los trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales e independientes.

3.7.4 Cambios en la tecnología.

En la actualidad, todos los cambios a los cuales se deben enfrentar las diferentes organizaciones son muchos, pero sin duda alguna el factor tecnología es un pilar fundamental para la continuidad de las organizaciones. Lo anterior provocado en muchos lugares hayan debido implementar cambios y optar por nuevos modelos de trabajo, por servicios avanzados en tecnología y otros. Además, Robbins (2004) menciona: “las computadoras son un lugar común en prácticamente todas las organizaciones y un segmento grande de la población considera una necesidad los teléfonos celulares y asistentes personales digitales” (p.556).

Esto anteriormente en algunos sectores no era posible o no se veía como necesidad, hoy son toda una herramienta de acceso casi obligatoria para muchos, con el fin de desarrollar sus trabajos. Por lo tanto, se dice que el cambio de la tecnología influye en una parte de la cultura organizacional. Se debe optar por mejores tecnologías para el proceso de mejoramiento. Es una fuente muy antigua para usarse en un tema de tecnología, buscar una reciente.

3.8 Estrategias planteadas

Toda empresa la cual se visualice a futuro sabe y conoce que debe contar con estrategias y estas le permitan alcanzar el éxito, una serie de objetivos planificados y bien ejecutados se puedan cumplir, para así tener un resultado: el de permanecer y subsistir en el mercado actual. Según Chiavenato (2009), “al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad. Basadas en ésta, las empresas ponen en práctica estrategias que les permiten alcanzar los objetivos” (p.53). Esto refleja y deja claro lo siguiente: para poder ejecutar las estrategias, primero se debe contar con objetivos bien planteados y claros.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados obtenidos del trabajo de campo de la investigación. Ello que permite mostrar los aspectos teóricos en el campo real de análisis, con la ayuda del instrumento creado y aplicado a las PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. El cuestionario muestra un panorama frente a la pandemia y la afectación sufrida por este sector en el periodo 2020-2021.

4.1 Análisis datos generales

Los datos presentes a continuación se recopilan del trabajo de campo, este se realiza en las diferentes PYMES del sector transporte en los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus. Del total de la población a quien se le aplica el cuestionario, se obtiene la respuesta de nueve organizaciones, por lo que es necesario señalar que los datos expresados en las tablas y figuras corresponden a datos absolutos. El factor más importante dentro del sector transporte es el trato al cliente lo que incentiva a los usuarios a recurrir a este servicio principalmente en un periodo como la pandemia, pues en ocasiones las restricciones obligan a las personas a utilizar este servicio. Es importante resaltar: de las personas encuestadas siete son los gerentes de las PYMES y dos, encargados del área de talento humano.

4.2 Manejo del Talento Humano

En todas las empresas se debe tomar en cuenta una serie de aspectos los cuales contribuyen al manejo del talento humano, los cuales marcan pautas para gestionarlo y tomar decisiones. Es necesario conocer conceptos básicos antes de trabajar con personal, de esta manera se puede definir el éxito que pueda llegar a tener una empresa, pues si la organización reúne una serie de condiciones que permita al personal definirla e identificarla como buena o se sienten fieles a ella, entonces se puede afirmar que estos trabajadores cuentan con la motivación necesaria por parte del encargado para laborar de forma eficiente y eficaz.

La gestión de talento humano en las organizaciones observa un cambio drástico a lo largo de los años, los recursos humanos se enfocan en contrataciones, salarios y beneficios, pero en la

actualidad las empresas comienzan a entender el impacto positivo de contar con colaboradores comprometidos e involucrados en las metas de la organización. Se busca la obtención de los mejores resultados de la mano de los colaboradores para alcanzar las estrategias propuestas.

4.2.1 Jornada laboral.

Con el inicio de la pandemia, las organizaciones deben adaptarse a una nueva normalidad. Las empresas investigadas afirman haberse visto en la necesidad de suspender y acortar de manera temporal los contratos de trabajo, además de reducir las jornadas. Con esto deben interrumpir la prestación laboral de manera momentánea, sin extinguir el contrato laboral entre las organizaciones y los trabajadores, quienes experimentan el cese de sus salarios. Durante este lapso los derechos laborales también se mantienen suspendidos, entre ellos el aguinaldo y las vacaciones. De las nueve empresas encuestadas, una suspende contratos de trabajo y ocho reducen su jornada de trabajo.

Estos resultados muestran dos panoramas muy claros, el sector transporte tiene una gran afectación por cuanto, mientras dure la pandemia muchos de los colaboradores no devengan sus salarios esto hace que la familia detrás de cada empleado se vea afectada directamente. La parte positiva es que los patronos deben respetar las demás condiciones una vez, el trabajador se reintegre a sus labores normales, es decir, ante la suspensión laboral se mantiene la antigüedad y cuando se vuelva a la normalidad los derechos acumulados de cada colaborador no varían. Además, las organizaciones quienes reducen la jornada laboral deben presentar documentos donde se demuestra la afectación y así, obtener la aprobación de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esto se da por tres meses en el momento en el cual se presenta la reducción y se prorroga hasta por dos periodos iguales, es decir, nueve meses en total.

4.2.2 Cambios de la tecnología.

Uno de los factores donde estas organizaciones deben enfocarse es en el uso de la tecnología para poder manejar el recurso humano y sus nuevos negocios. El uso de las redes sociales y la adquisición de equipo tecnológico son las más importantes. Después de un año de pandemia el

cambio en las conductas de los usuarios aumenta, las plataformas digitales se multiplican y se convierten en una herramienta para las organizaciones en diferentes áreas. Las organizaciones realizan inversión en herramientas tecnológicas para facilitar la compra de tiquetes, pagos en línea y reservaciones. Es importante resaltar, con esta transformación digital, las empresas agregan valor a sus negocios y mejora el servicio al cliente por ello, de las nueve empresas investigadas, seis de ellas utilizan nuevos medios tecnológicos en sus actividades diarias y los tres restantes no aplican ningún cambio.

4.2.3 Clima organizacional.

Tener un buen clima organizacional es la clave para proyectar una empresa con colaboradores eficientes y contentos. Esto es fundamental porque con un buen clima los colaboradores tienden a presentar un incremento en la productividad. Las organizaciones investigadas concuerdan que las medidas sanitarias afectan el clima organizacional de la empresa, debido a la creación de leyes, decretos, reglamentos y demás procedimientos destinados a proteger la salud y la vida de las personas.

Además, las organizaciones concuerdan que existe un incremento de estrés entre sus colaboradores, el clima organizacional constituye la esencia interna de la entidad e involucra varios aspectos generadores de estrés, al suspender los contratos y reducir las jornadas. Muchos colaboradores piensan en el bien de sus familias, y al no tener salario el estrés aumenta. Además, las relaciones interpersonales se ven afectadas claramente al aumentar el estrés, la empatía y el relacionarse se vuelve complicado. Por otro lado, la motivación, comunicación y la incertidumbre fueron factores afectados en estas organizaciones. Es importante que cada PYME hable con sus colaboradores, o se contrate una persona especialista encargada de mejorar estos aspectos y se tenga un mejor panorama de las situaciones que se atraviesa.

Aunque varios factores se ven afectados las PYMES afirman, su clima no ha sido ni bueno ni malo, es decir, se mantiene en un balance y se trata de sacar a flote las organizaciones con los recursos que se tiene para trabajar, laborando menos tiempo y con contratos suspendidos. En la

siguiente tabla se muestra la respuesta de los informantes ante la afirmación “el clima organizacional durante la pandemia ha sido bueno”.

Tabla 3. Evaluación del Clima Organizacional.

Evaluación	Cantón		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Totalmente de acuerdo		1	
De acuerdo	2	1	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2	1
Totalmente en desacuerdo		1	

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Las áreas de talento humano tienen un reto para enfrentar la crisis, por eso deben implementar nuevas medidas, las más importantes de carácter sanitario para proporcionar tranquilidad a sus colaboradores, se debe realizar desinfecciones de unidades, lavado de manos, empleo de alcohol en gel, desinfección de calzado y superficies. Los protocolos de limpieza se aumentan, el uso de mascarillas es obligatoria y es necesario mantener la distancia con el conductor. Por su parte, los usuarios deben ir debidamente sentados, desinfectados y se debe respetar cierto aforo de usuarios tanto sentados como de pie en cada unidad, el recibo de dinero se modifica, porque se debe realizar la limpieza necesaria de cada uno.

4.2.4 Manejo del recurso humano.

La administración de recursos humanos y su funcionamiento, es esencial para las organizaciones por lo cual es relevante buscar técnicas capaces de promover la eficiencia del personal para alcanzar los objetivos. El manejo del recurso humano es atinente a temas como modalidades de trabajo, el estrés laboral y la comunicación.

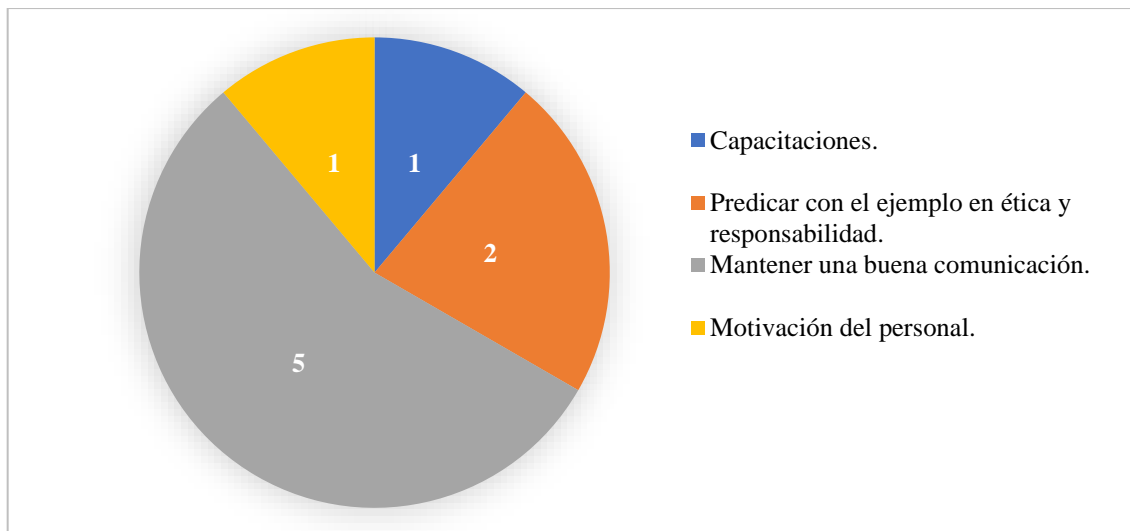


Figura 7. Estrategias implementas para el manejo del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

La principal estrategia implementada por las PYMES consiste en mantener una buena comunicación, tal como lo indican cinco de las nueve empresas investigadas; las cuales le hacen saber a sus colaboradores la situación que atraviesa la organización y hablan claramente de los puestos y salarios. Por su parte, dos de las nueve empresas prefieren predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad.

Es importante resaltar: la forma de manejar el personal es de gran valor y esto puede causar impactos positivos como crear colaboradores exitosos, si estos tienen la motivación, buena comunicación y predicar con ética y responsabilidad, se llega a efectuar un trabajo eficaz y productivo. Gran parte del éxito de las organizaciones depende de cómo se maneja el personal, su propia manera de pensar y actuar, por eso es indispensable toda persona quien maneje personal sea consciente de estas diferencias, para evitar conflictos y saber cómo motivar a sus colaboradores con el fin de lograr un mayor éxito en las actividades diarias.

4.2.5 Modalidades de trabajo.

En las empresas existen distintas modalidades de trabajo y en ocasiones se opta por una sola forma y se sigue un paradigma. El futuro de las modalidades de trabajo y cuán radical sería el

cambio era continuamente un tema de interés debido a la introducción de las tecnologías de información, pero con la llegada repentina de la pandemia, esto se reafirma. Las modalidades de trabajo varían drásticamente y tanto organizaciones como colaboradores se ven en la necesidad de adaptarse casi de inmediato.

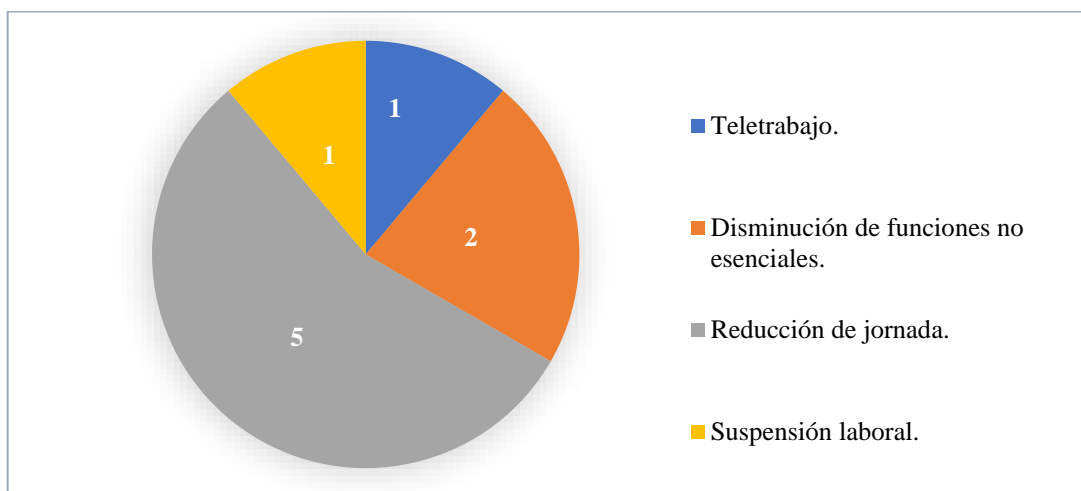


Figura 8. Modalidades de trabajo durante la pandemia.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De las PYMES estudiadas cinco indican reducir su jornada de trabajo con la llegada de la pandemia, dos de las PYMES disminuyen sus funciones no esenciales, se elimina las casetas de venta de tiquetes, las personas quienes se encargan de la limpieza de los buses y otros. Solo una implementa el teletrabajo, siendo así muy variadas las modalidades de trabajo realizada durante la pandemia. Las organizaciones debieron adquirir nuevas maneras de trabajar tratando de no perjudicar al personal y protegerlo del impacto negativo que podía traer la pandemia. Es un tema complejo y amplio, pues las empresas están acostumbradas a trabajar en un solo perfil y cambiar o mejorar de un momento a otro resulta impactante.

4.2.6 Estrés laboral.

Con los cambios presentes en la pandemia, el estrés aumenta en la población debido a la incertidumbre existente en el país y en el campo laboral las personas experimentan cierta inseguridad con respecto a la continuidad de los contratos laborales.

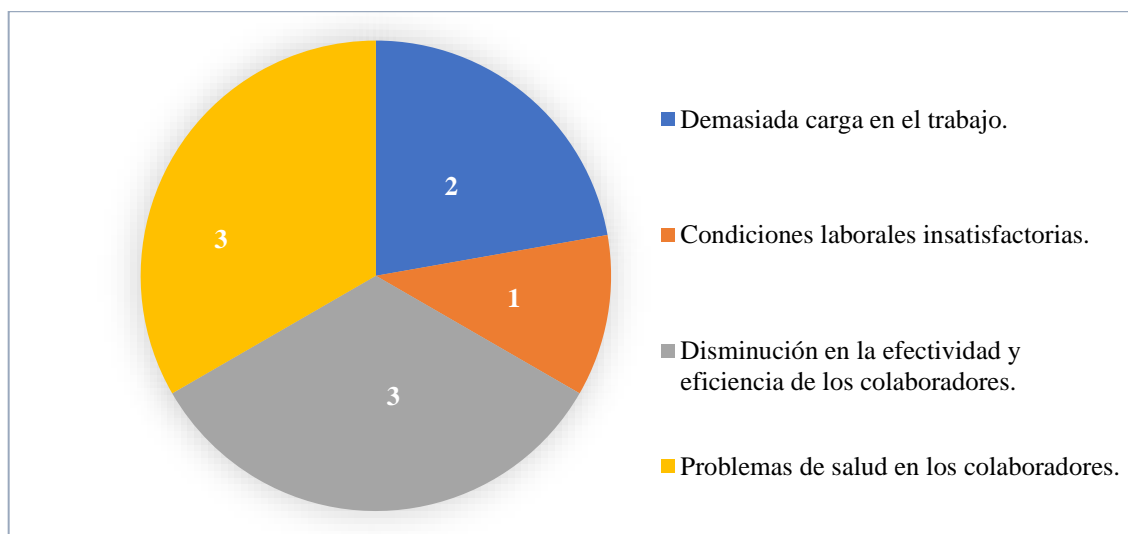


Figura 9. Factores que causan estrés.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

El estrés se muestra como un factor predominante en las organizaciones el cual en tres de ellas se debe a la disminución en la efectividad y eficiencia de los colaboradores, otras tres se enfocan en los problemas de salud, muchos de sus colaboradores padecen de la COVID-19 y solo una, presenta condiciones laborales insatisfactorias ante las decisiones tomadas, dos por el exceso de cargas de trabajo ante la ausencia o escasez de personal, otros colaboradores deben asumir funciones extra. Esto demuestra que las organizaciones deben manejar una serie de factores, para poder mantener a sus colaboradores lejos de altos niveles de estrés. Es preocupante por cuanto el estrés puede causar grandes repercusiones en las personas y aún más en tiempos de pandemia.

4.2.7 Comunicación en la organización.

La comunicación es la habilidad para poder expresarse en las organizaciones donde se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar a ninguno de los

colaboradores, siempre buscando el bien de la colectividad. Es aquella comunicación necesaria para llevar a cabo de la mejor forma las tareas asignadas por los encargados, siempre manteniendo una comunicación asertiva.

Tabla 4. Impacto significativo en la calidad de la comunicación producto de la pandemia.

Evaluación	Cantón		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Totalmente de acuerdo		1	
De acuerdo	2	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Las organizaciones afirman, la comunicación interna de la empresa se ve afectada de manera importante debido a toda la serie de aspectos analizados en este trabajo. Se puede observar como una de ellas está totalmente de acuerdo y cuatro de acuerdo en cuanto a la incidencia de las condiciones del entorno en la comunicación dentro de la organización en la cual se desarrollan. Caso contrario, se puede observar en cuatro PYMES quienes no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, se mantienen de una manera imparcial ante este elemento de la comunicación. Con estos cambios en la comunicación, las organizaciones optan por migrar y utilizar nuevas herramientas, para comunicarse como se puede observar en la siguiente figura.

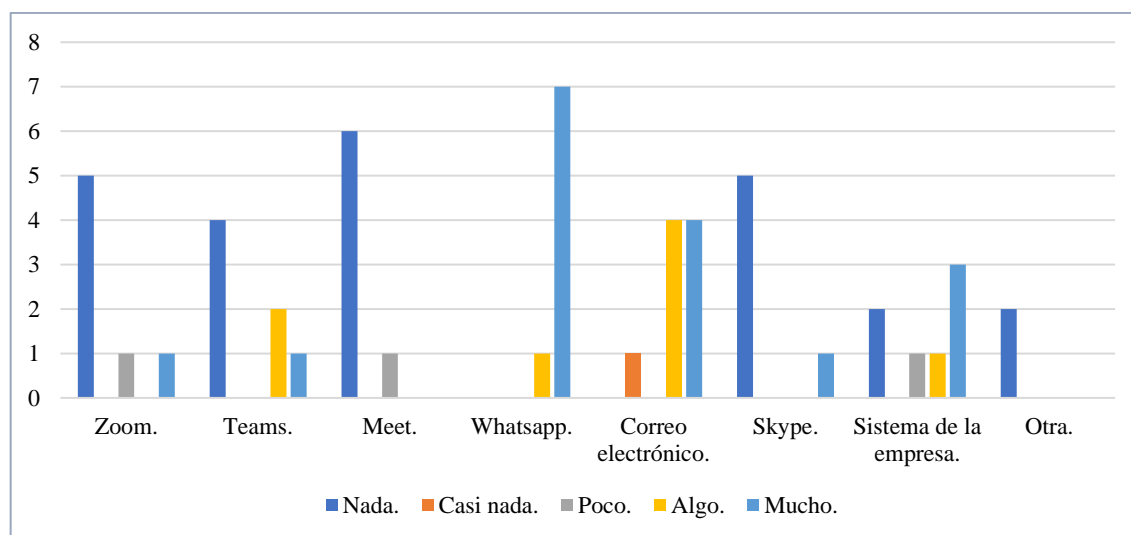


Figura 10. Medios de comunicación empleados desde la llegada del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Las PYMES coinciden en que el medio más utilizado durante la pandemia para la comunicación es el WhatsApp, el uso de los celulares y esta aplicación resultan comunes, pero con la pandemia se aumenta considerablemente en las PYMES y claro está, es positivo al ser, una herramienta fácil de utilizar y la mayoría las personas cuenta con ella. Por otro lado, los medios menos utilizados son Skype, Zoom y Teams. Esto por cuanto estas plataformas son para empresas quizá un poco más grandes o mantienen mayor agenda de reuniones. En el caso de las empresas en estudio son pequeñas y con facilidad de comunicación, son autobuseras y no siempre, o todo el tiempo necesitan estar en constante comunicación.

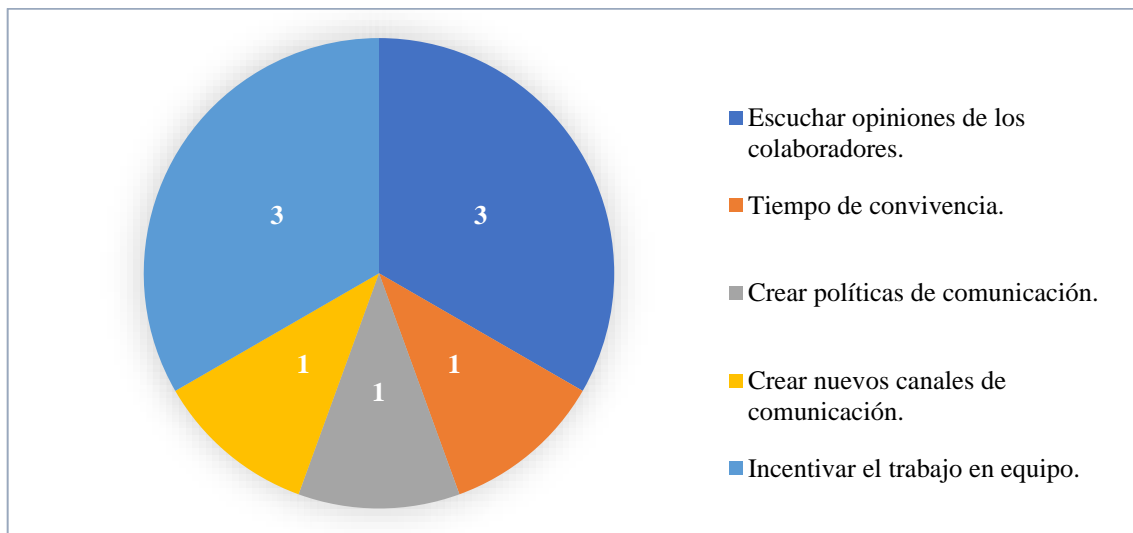


Figura 11. Acciones para fomentar la comunicación asertiva.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De las nueve empresas estudiadas, tres de ellas afirman propiciar una comunicación asertiva, es decir se debe escuchar en todo momento las opiniones de los colaboradores, estar abiertos a ese espacio en la organización, otras tres están de acuerdo en crear políticas de comunicación, solo una afirma se debe de ser empáticos con los colaboradores y por último una de ella manifiesta que crear nuevos canales de comunicación es muy importante.

4.3 Cambios en el proceso de Admisión del Personal

En este apartado se realiza un análisis muy importante relacionado a los cambios implementados por las PYMES en los procesos de admisión del personal. Como consecuencia de la pandemia los diferentes sectores deben crear métodos para atraer personal, el cual es necesario para la continuidad del negocio. El desarrollo de la admisión de nuevos trabajadores en las PYMES en estudio presenta un aumento significativo en cuanto a variaciones en procesos como selección, reclutamiento e inducción en el personal. Aumento, sin duda alguna, importantes, pues los tiempos son distintos y la mayoría de las empresas ya tenían establecidos los procesos y técnicas a emplear y debieron ajustarlos en un tiempo breve.

4.3.1. Reclutamiento.

Durante el proceso de reclutamiento de personal, inclinarse por nuevas técnicas para extraer información de los reclutantes es un desafío. Implementar nuevos métodos es una respuesta de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno y a la vez abastecerse de personal respetando los protocolos sanitarios solicitados por el MS. Aunque algunas organizaciones no modifican las técnicas con las cuales buscan personal, algunas sí se vieron en la necesidad de realizar un cambio e informarse sobre otras alternativas. Estas pueden funcionar o mantenerse a largo plazo en la PYME, por ejemplo, tres de cada nueve implementan las entrevistas por video, así como otras tres introducen archivos de hojas de vida, mientras el resto de ellas no opta por una nueva estrategia y se mantienen igual.

4.3.2. Selección.

Referente a la selección del personal, los encuestados manifiestan: la mejor opción para elegir los colaboradores es la entrevista mediante video conferencias, lo cual supone un reto al utilizar herramientas las cuales brindan las tecnologías de información. Implementar nuevas técnicas de selección amplía la gama de opciones y vuelve más flexible el proceso en cuanto a dinero y disposición del tiempo, debido a la facilidad de poder entrevistar a uno o varios candidatos de interés de forma simultánea, aplicar pruebas psicométricas y/o de personalidad sin incurrir en

mayores gastos. Además, es ideal porque de este modo se puede conocer e interactuar con las personas, de modo que es una excelente técnica para poder tener un contacto más directo con la persona quien se entrevista y a la vez, es una forma segura y sana de cumplir con las medidas y directrices, emitidas por el MS.

Tabla 5. Técnicas de Selección.

Técnica de Selección	Cantones		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Entrevista de selección		1	
Entrevista por videoconferencia	2	2	
Pruebas de conocimientos y habilidades		1	
Test de conocimientos	1		
Continúa igual		1	1

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.3.3. Inducción.

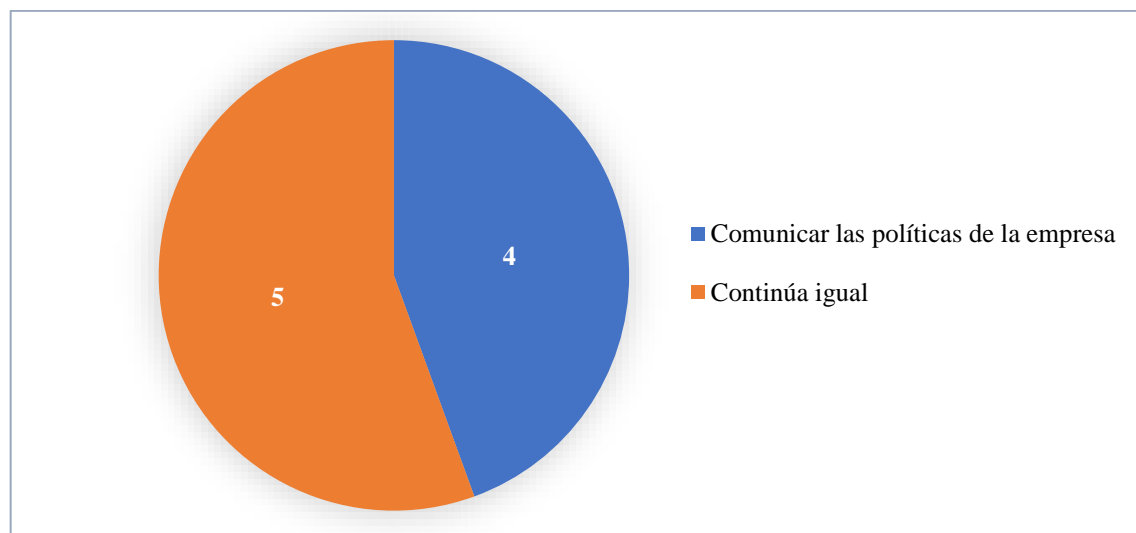


Figura 12. Técnicas de inducción.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Posterior a la selección, es importante se dé un proceso de inducción para proporcionar al nuevo empleado la información básica y esta le ayude a incorporarse a sus tareas y al nuevo lugar de trabajo al cuál se va a enfrentar, de igual forma, una familiarización y un panorama general del

nuevo lugar de trabajo, ese trabajador se pueda hasta cierto punto identificar con la empresa. La inducción en todo trabajo y empresa debe ser esencial, de este modo a largo plazo se estaría evitando errores y garantizando el aprendizaje de las funciones por realizar en el puesto. Es importante resaltar que cada inducción es diferente y depende de la naturaleza del puesto por desempeñar. Con la presencia del virus, es difícil tener cierto contacto colaboradores, es importante considerar las medidas necesarias para dar esta inducción de una forma segura pero eficaz.

El perfil de cada trabajador es importante, debe analizarse de una forma correcta y tomar criterios fundamentales a la hora de realizar modificaciones a nivel de requisitos. En el caso de esta investigación los perfiles analizados corresponden generalmente a choferes de autobuses, por ello requiere mucho cuidado ante la exposición del chofer con los pasajeros. Efectivamente los requisitos de ellos cambian drásticamente al apearse a las medidas dictadas por los jefes del gobierno. Los encuestados indican que esos perfiles como tal, si cambian al indicarles a los colaboradores el uso obligatorio de mascarilla, las medidas de higiene estrictas que deben cumplir para evitar y mitigar el contagio, así como la empatía que deben tener con cada usuario.

4.3.4. Plataformas de comunicación en el proceso de admisión del personal.

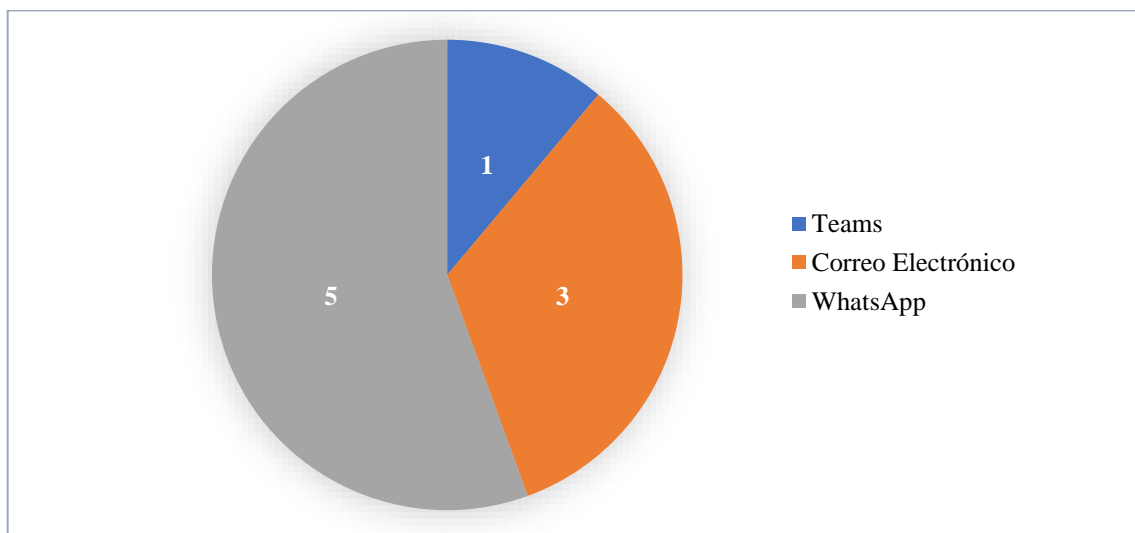


Figura 13. Medios de comunicación más usados en el proceso de admisión.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

La comunicación con los colaboradores es fundamental, es una forma de acercarse a ellos y permite un flujo efectivo y asertivo en la comunicación. Las empresas deben ser más flexibles al establecer los medios de comunicación, debido al distanciamiento de personas como consecuencia de la facilidad de propagación del virus. Para los encuestados el medio de comunicación con mayor uso es el WhatsApp el cual en su momento fue de poco uso, pero se transforma en una herramienta vital como medio de comunicación a nivel interno de la PYME y con los usuarios, en el que ambas partes deben adaptarse. Este medio de comunicación permite ofrecer un servicio de mejor calidad, con un contacto más directo y rápido, por eso cinco de cada nueve de las empresas del sector transporte lo prefiere y la plataforma teams es la menos utilizada para comunicarse.

La plataforma de Whatsapp es una herramienta de fácil acceso para las personas, pues prácticamente todas las personas tienen y cuentan con ella de manera inmediata en sus teléfonos celulares, agilizando el contacto por parte de la empresa contratante para con el oferente. Es algo muy positivo y de gran valor. El empleo del correo electrónico como medio de comunicación forma parte del proceso de admisión anterior a la pandemia y actualmente ha tomado fuerza, tal es el caso de tres PYMES, las cuales hacen uso de esta herramienta.

4.4 Retención del talento humano

Cuando se habla de retención en el talento humano, se habla de una serie de conceptos los cuales cada empleador debe conocer para poner en práctica en sus empresas y de esta forma asegurarse de mantener al colaborador en óptimas condiciones. Asegurarse de trabajar en su salud emocional y acciones para hacer sentir ese individuo feliz y cómodo. De esta manera la empresa se asegura que ese trabajador está bien y cómodo de pertenecer a la organización.

4.4.1 Incentivos.

Los incentivos son un gran aliado para los jefes, al brindarlos se llega a ese colaborador quien quizá en ocasiones no se siente valorado en la empresa. Los incentivos son muy importantes, pues influye en la parte emocional de cada colaborador haciéndoles sentir satisfechos y significativos,

es una forma de demostrarles cuán valioso es cada uno de ellos para la empresa y en la continuidad del negocio. En el caso de las empresas en estudio, uno de los incentivos implementado es la flexibilidad de horarios, tanto así que cuatro de cada nueve de los encuestados lo aplican en sus organizaciones, mientras los demás lo hacen de una forma variable y diferente. La flexibilidad de horario ha funcionado como una doble estrategia la cual le da la oportunidad a los patronos de no despedir a sus colaboradores en media pandemia, y ofrecerlo como incentivo, para evitar que sus empleados se queden sin laborar y éstos se ven beneficiados debido a que pueden disfrutar y contar con más tiempo disponible para ellos y sus familias.

4.4.2 Ausentismo.

El ausentismo en las empresas es una situación común en muchas personas y sucede por diferentes motivos. Se debe tener cuidado, detectar y en la medida de lo posible indagar las posibles causas que motivan la falta al trabajo. Es importante recalcar: en el tiempo actual, esto podría ser muy frecuente debido a la incertidumbre que vive el país y el miedo de muchas personas por el tema de la pandemia. Sin embargo, cuando se presentan casos de ausentismo es justamente por causas de la COVID-19. Son colaboradores quienes tuvieron el virus, están en contacto directo con un positivo o en ocasiones personal a quien se les aplica cuarentena por contagio por nexo. Siendo esto razón fundamental para no presentarse a laborar y, además, cuentan con una orden sanitaria emitida por el MS como se puede observar en la siguiente figura.

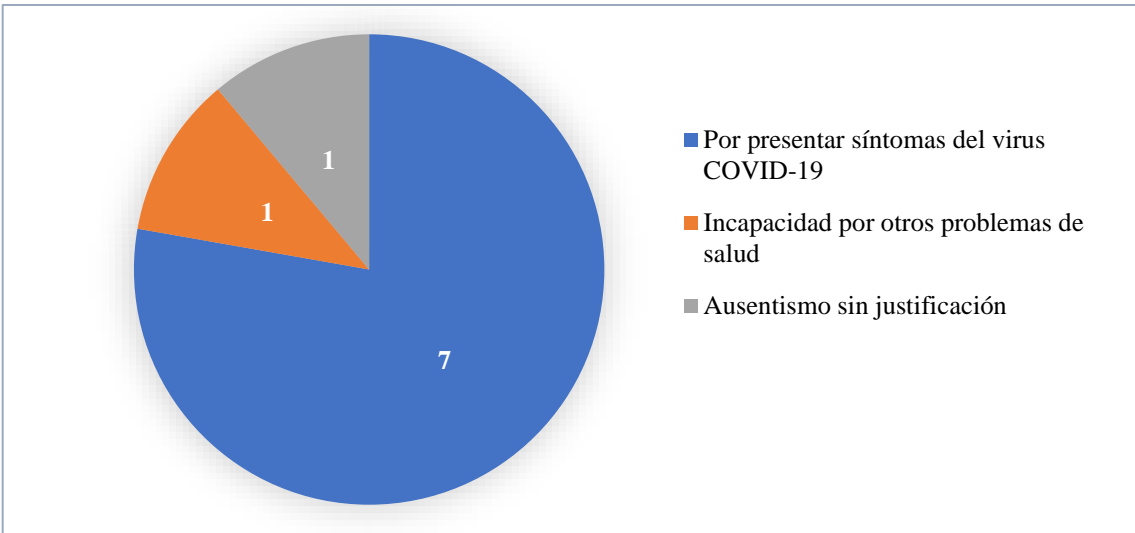


Figura 14. Causas de ausentismo en las PYMES.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Siendo así, los síntomas del virus COVID-19 son de los principales motivos del ausentismo vivido por las empresas. Y no es para menos cuando la situación que atraviesa el país no es fácil. El gobierno trata de respaldar y cuidar a las personas, pero llega un momento donde la situación se sale de las manos de los jefes y empiezan muchas personas a enfermarse o contagiarse. Sin dejar de lado el personal que se ha contagiado y dependiendo de su gravedad, las secuelas en algunos casos persisten por más tiempo de lo establecido en la orden sanitaria.

4.4.3 Retención del personal.

Las empresas en la actualidad deben implementar o acatar ciertas estrategias para la retención del personal. Métodos por aplicar para lograr esos colaboradores se sientan a gusto, puedan desempeñar las funciones con empatía, disfruten del lugar dónde trabajen y se identifiquen en muchos aspectos. Las empresas del sector transporte no han estado exentas de eso y también analizan cada una de las necesidades que el personal presente o requiera y de este modo venir a solventar con una solución a esos empleados. Como se puede observar en la siguiente tabla, donde se les pregunta a los encuestados sobre estrategias implementadas para la retención del personal, indican lo siguiente.

Tabla 6. Estrategias para retener del talento humano.

Estrategia	Cantones		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Tiempo de trabajo flexible	3	2	
Fomentar un clima laboral positivo		3	
Incentivos y beneficios			1

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De las empresas encuestadas del sector transporte cinco de cada nueve indican haber implementado tiempo de trabajo flexible, esto viene de la mano cuando se menciona anteriormente

en incentivos la flexibilidad de horarios. Así todo en conjunto se establece como una estrategia donde el colaborador perciba ese agrado y comodidad de poder disponer y obtener esos tiempos flexibles para el desarrollo de sus vidas. Donde pueden aprovechar más tiempo en familias, realizar trámites personales y demás.

Por otra parte, se puede observar: tres de las empresas dicen fomentar un clima laboral positivo, el cual es uno de los principales motivos que hace a las personas inclinarse por una organización u otra, es decir, un lugar sano en cuanto a clima laboral, fuera de hostigamientos y problemas; donde se pueda sentir cómodo y contento. Es así como el clima organizacional influye en las labores de las personas, sea positiva o negativamente. Si todo alrededor de las personas se torna mal o complicado, así van a ser los resultados de ese colaborador, pero cuando el ambiente es sano y positivo esa persona tiene una reacción diferente en cuanto a resultado de trabajo y trato con las personas.

4.4.4 Promoción.

La promoción del personal en las empresas viene a darse a beneficio de los individuos. Es una forma de aportarles valor a esos colaboradores quienes siempre están dando su mayor esfuerzo para hacer bien las labores, aquellos empleados los cuales se mantienen fieles a su empresa y se llegan a identificar tanto con ella, hasta ver la organización como familia. La promoción interna es una manera de establecer un objetivo por el cual los colaboradores se van a esforzar, cuando se aplica una técnica de estas, la persona se esfuerza y trabaja por adquirirla. A nivel de las empresas encuestadas, ellas también establecen criterios o aspectos que toman en cuanto a la hora de realizar la promoción del personal. Ciertos aspectos importantes por considerar se observan en la siguiente figura.

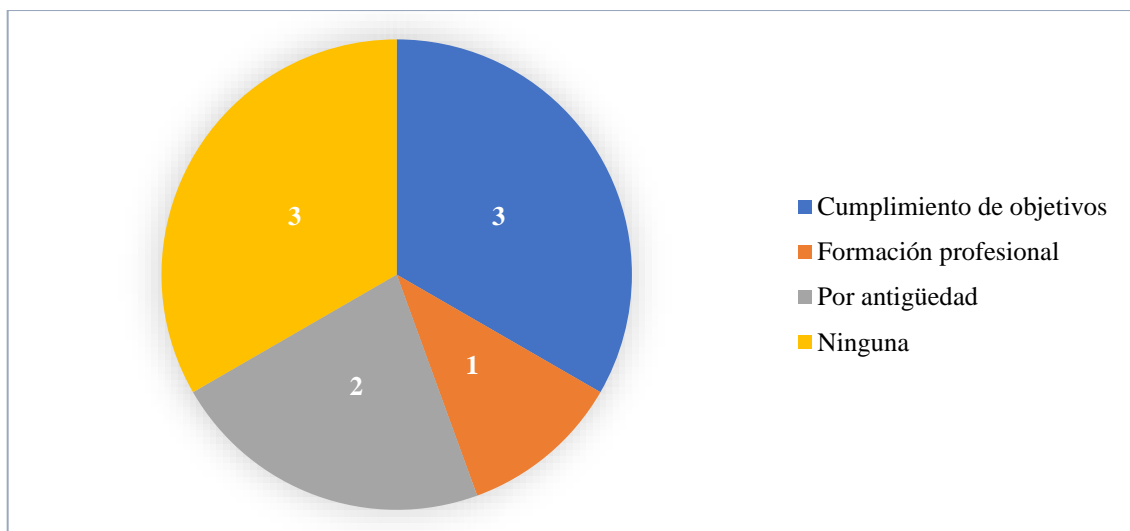


Figura 15. Aspectos por considerar para la promoción del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Se establece ciertos criterios por considerar a la hora de realizar promoción del personal. Al cual los encuestados deben responder cuáles aspectos se toman en cuenta a la hora de ascender o promover al personal con la llegada de la pandemia. A esto, tres de ellas contestan: el cumplimiento de objetivos es importante por tener en cuenta al tomar una decisión, otras tres indican que ninguna de las opciones comentadas se toma en cuenta, mientras para dos, la antigüedad del empleado es importante y es tomada en cuenta al promover el personal y solo una empresa considera relevante la formación profesional. Para ero para ellos solo ciertos aplican y otros en realidad no aplican ninguna de las técnicas, aspecto el cual tampoco es válido, pues no se está dando una promoción equitativa o al menos ese reconocimiento necesario para el colaborador.

4.4.5 Beneficios.

Los beneficios en el personal son una forma de motivar e incentivar a los colaboradores a querer hacer las cosas bien y hasta mejor. Es una forma de hacerlo creer en él mismo y de empoderar esa actitud del salir adelante. Como se sabe, muchas veces se necesita de un beneficio para ocasionar una reacción positiva en el colaborador. Los beneficios alientan al personal y presentan múltiples ventajas, entre ellas: mejora la calidad de vida en el personal, reducción del estrés, aumento en la productividad, mejoras en el ambiente laboral y evita a caer en la monotonía del trabajo, así se

llega a caer en lo monótono del trabajo y nunca buscar como beneficiar ese individuo. Claro está en la actualidad los patronos deben generar nuevas ideas o ciertos cambios en los beneficios a raíz de la pandemia. Según las empresas encuestadas manifiestan lo siguiente en la figura a continuación.

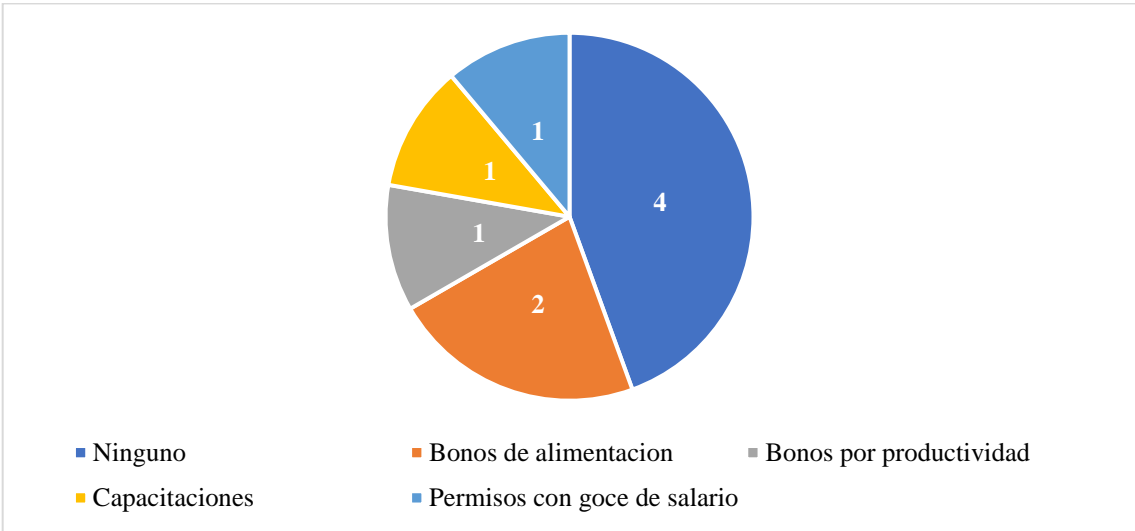


Figura 16. Cambios en los beneficios que otorga la PYME a causa de la pandemia.
 Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Según la figura anterior se puede observar donde las diferentes empresas indican los diversos cambios realizados a raíz de la pandemia. Dos de cada nueve llevan a cabo cambios en los beneficios de bonos de alimentación, tratándose este de un beneficio muy productivo en el tiempo actual. Uno de cada nueve dice realizar cambio en el beneficio de capacitación, mientras cuatro de cada nueve no realizan cambios en los beneficios.

4.4.6 Fidelización.

A lo largo de los años las empresas deben buscar sin duda alguna, formas de evaluar, valorar e incentivar al personal. La fidelización de los empleados a la empresa es una labor la cual requiere tiempo y dedicación para encontrar estrategias aplicables en la organización. Antes el personal se presentaba a su trabajo, cumplía con su horario y se marchaba a su casa; el patrono no se interesaba en conocer aspectos como la salud de sus colaboradores, dicho de otro modo, a los trabajadores no

se les otorgaba el mismo valor y trato del que gozan actualmente y las empresas ahora deben saber cómo fidelizar al personal, mantenerlo sano, contento y orgulloso puesto que de esas habilidades y cualidades depende la organización para obtener buenos resultados a largo plazo. Para las PYMES es necesario implementar estrategias, metas y objetivos destinados a garantizar la fidelización de sus colaboradores.

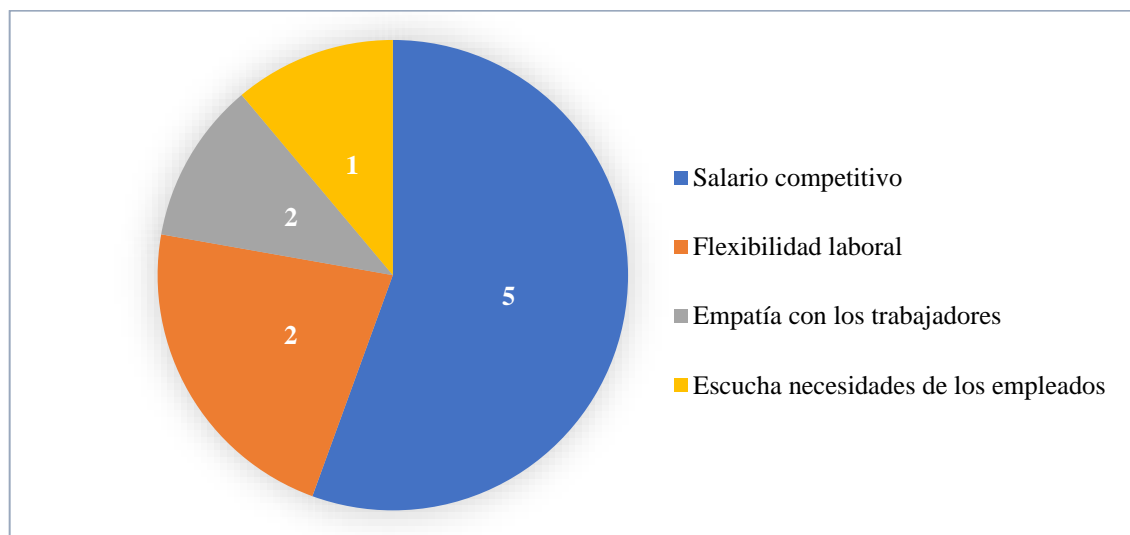


Figura 17. Medidas para garantizar la fidelidad de los colaboradores.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Se puede observar en su gran mayoría, teniendo cinco de cada nueve empresas encuestadas implementan la medida de ofrecer un salario competitivo a sus colaboradores, esta medida les funciona para retener y garantizar la fidelidad de ellos hacia la empresa. Y claro está, es una gran medida, al tener un salario competitivo ese colaborador se esfuerza, se recompensa de una manera justa ante sus labores. Estando en segundo lugar la medida de flexibilidad laboral, donde dos de cada nueve empresas cuentan con esa medida.

4.4.7 Cultura organizacional.

La cultura organizacional de una empresa es un cúmulo de costumbres, tradiciones, valores, principios y demás aspectos que la conforman. Son diversas y distintas las maneras de poder categorizar estas culturas. En las empresas la cautela con respecto a la cultura individual de sus

colaboradores es importante, todos son diferentes y tiene creencias distintas, sin embargo, lo ideal es lograr concretarlas en una sola cultura con en los valores de cada organización para alcanzar un entendimiento entre sus miembros. Algunos de los cambios que repercuten en la cultura como consecuencia de la pandemia es en la interacción, al ser el distanciamiento una de las medidas más notorias a respetar la convivencia entre los trabajadores es afectada al no poder reunirse entre compañeros a realizar actividades, almorzar o hasta el simple hecho de trabajar junto a otra persona de forma cercana por temor a contraer o propagar el virus.

Las medidas dictadas por el MS del país vienen a alterar una serie de factores y los empleados de todas las empresas las resienten y se ven atacados por ellas. El tener que irse a sus casas a trabajar, al dejar de ver a sus compañeros y jefes por meses, prácticamente no salir de sus viviendas, altera la forma de vivir de muchas personas. En la siguiente tabla se puede observar la distribución de opiniones, según las nueve empresas encuestadas responden al grado de acuerdo en que la pandemia afecta la cultura organizacional de sus empresas.

Tabla 7. Efecto causado por la COVID-19 en la cultura organizacional.

Evaluación	Cantón		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Totalmente de acuerdo	1	2	
De acuerdo		2	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1	

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Según la información proporcionada en la tabla anterior, tres de cada nueve empresas expresan no estar de acuerdo ni en, es decir a esas tres empresas la pandemia no les afecta ni altera su cultura organizacional en gran medida. Al contrario de las otras seis, manifiestan tres están de acuerdo y las otras tres totalmente de acuerdo respecto de la pandemia les afecta la cultura organizacional y perjudica el modelo que ellos tienen de trabajo. Estos datos demuestran la mayoría si tiene afectación en cuanto a la manera de comunicarse, de trabajo e interpretación. A raíz de la pandemia, prevalece el distanciamiento y provoca que el personal no pueda laborar como lo hacía anteriormente o compartir entre compañeros y dialogar libremente.

4.5 Desafíos para el Desarrollo del Talento Humano

Las empresas, sufren muchos cambios y a raíz de ello gran número de inconvenientes para operar de la manera ya acostumbrada. Ahora deben vencer muchos desafíos y obstáculos para poder llevar a flote la continuidad del negocio y velar por la mejora de actividades como capacitaciones y evaluación del personal. El primero se encarga de otorgar o enriquecer conocimientos de los miembros de la organización con respecto a temas atinentes a sus funciones y el segundo se encarga de evaluar el desempeño del trabajador en la organización.

4.5.1 Capacitación.

Como bien se sabe para un mejor desempeño del trabajo, es importante se brinde capacitación la cual sirva de apoyo en los procesos a realizar. También para mejoramiento de las personas y de los procesos, evitar haya retrocesos en estos. Porque es una manera de dar un servicio eficiente y eficaz, es una inversión a futuro si así se quiera. Un colaborador capacitado, es un colaborador quien va a realizar de manera segura y eficiente los procesos con el fin de llevar a cabo algún servicio. Al final es un colaborador y va a atender o transmitir un conocimiento a los clientes. El acompañamiento es vital para que contribuya en la continuidad al negocio en donde se esté laborando en ese momento.

La frecuencia con la cual se capaciten los colaboradores depende de las necesidades o el puesto por desempeñar. Cada jefatura u organización tiene el deber de establecer los periodos convenientes a la hora de capacitar los colaboradores. En el sector transporte, los encuestados tienen diversidad de criterios respecto de la frecuencia con la que se capacita el personal. Siendo así, cuatro de cada nueve empresas manifiestan realizan las capacitaciones de manera trimestral, es decir cuatro veces al año donde abordan los temas más importantes o algún proceso nuevo por implementar. Mientras dos realizan capacitaciones mensualmente y otras dos en forma anual, siendo solo una empresa quien lo aplica de manera semestral. En consecuencia, todas toman en cuenta los temas más relevantes para ellos y los desarrollan en las capacitaciones.

Al tratarse de choferes, para las PYMES es inusual impartir capacitaciones, sin embargo, con la pandemia tuvieron que apoyarse en esta herramienta para dar indicaciones sobre las medidas a tomar inicialmente, por ejemplo: medidas de higiene, cómo aplicar el aforo en los autobuses y el distanciamiento. La pandemia vino a realizar cambios en todos los tipos de trabajo y sus naturalezas. Antes no se imaginaba capacitar a un chofer en la manera que debía tratar y aplicar en la recolección de las personas. Hasta la manera en cómo hablar a las personas para cumplir con las medidas dentro de las unidades y optar por nuevas medidas y/o herramientas para llegar a todos los colaboradores.

A los encuestados se les pregunta las medidas por implementar para poder llevar a cabo la capacitación, donde manifiestan haber reducido aforos, implementar sesiones en línea, realizar capacitaciones asincrónicas y otras como las reuniones telefónicas y demás. Todo esto influye de manera positiva o negativa para muchas personas, pero debe ser una forma de garantizar la salud de las personas. Es posible, a medida que pase el tiempo las empresas deban fortalecer los medios por los cuales transmiten las capacitaciones, pues el mundo avanza y la tecnología no se queda atrás, esta es una era de constante cambio y evolución para las empresas que no estén dispuestas a evolucionar y cambiar puede sufrir consecuencias, por lo tanto, es necesario prepararse y estar dispuestos a trabajar con nuevas tecnologías. La mayoría de los informantes, cuatro de ellos, señalan estar de acuerdo y dos de ellos totalmente de acuerdo con la disminución en la calidad y efectividad de las capacitaciones y además concuerdan.

Referente a los desafíos vividos por estas empresas a lo largo de esta pandemia que inicia en el año 2020 y hasta la actualidad viven son muchos. Desafíos difíciles de manejar y, además, llegan a cobrar un precio muy caro. Por esto se les pregunta a las empresas cuáles son esos principales desafíos presentes al realizar esas capacitaciones y responden lo siguiente.

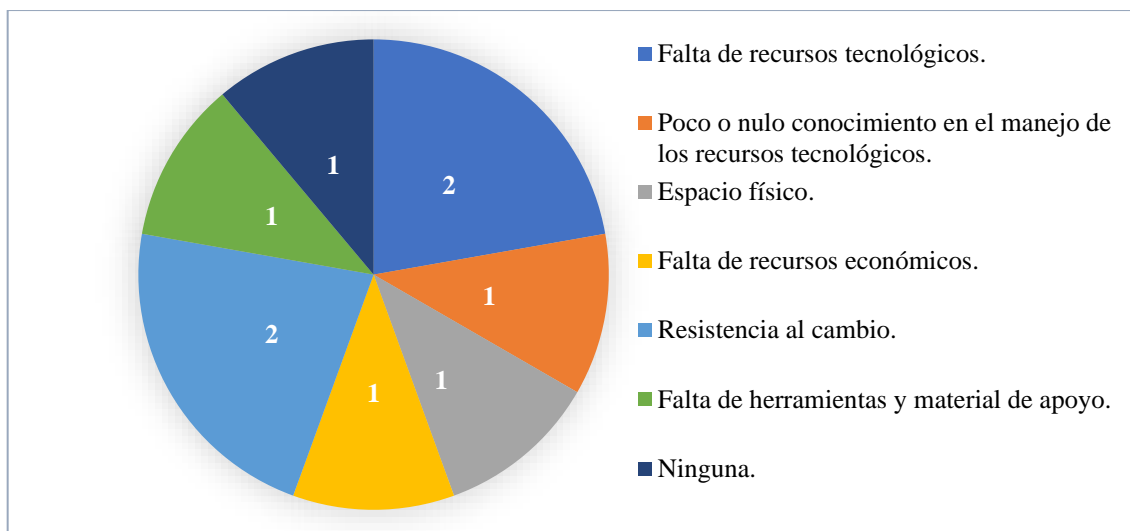


Figura 18. Desafíos afectan la efectividad de las capacitaciones.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Observando la figura anterior, se puede ver las respuestas de ellos son muy variadas. Todos o al menos la mayoría tiene diversas dificultades, pero siendo falta de recursos tecnológicos y resistencia al cambio las dos opciones más elegidas con dos de cada nueve empresas cada opción. No es para menos, pues en este proceso deben aprender a manejarse y trabajar en plataformas nunca utilizadas. Es aquí donde nace la necesidad de actualizarse y estar dispuestos a evolucionar. Se debe realizar cambios positivos, los cambios aportan valor a la empresa, sistemas o procesos y agilizan trámites. A los encuestados se les realiza una serie de preguntas sobre los cambios que ellos toman en el proceso de capacitación. Dentro de esos cambios indican están los siguientes.

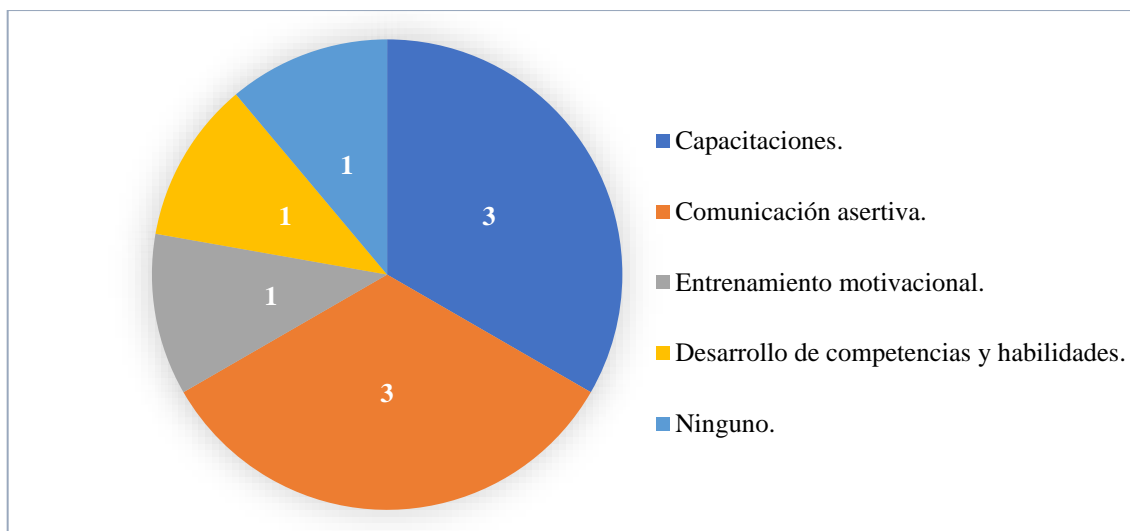


Figura 19. Cambios realizados en el proceso de capacitación.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Según la figura anterior se puede decir, tres de cada nueve empresas presentan cambios en las capacitaciones organizacionales y otras tres realizan cambios en la comunicación asertiva, siendo este un tema de suma importancia a la hora de hablar con los colaboradores y más por lo tenso de la situación vivida en el país el último año. Los colaboradores están más preocupados y cansados mentalmente, la comunicación asertiva es una excelente manera de poder llegar a los miembros de la organización de una manera más respetuosa y efectiva. Por último, están las opciones del entrenamiento motivacional, desarrollo de competencias, habilidades y la opción de ningún cambio, con una empresa en cada opción de cambios realizados.

Finalmente, están las técnicas las cuales han debido implementar las empresas para el desarrollo del personal. Para las PYMES es importante conocer su personal, así como las necesidades y habilidades de cada uno, principalmente durante este período de pandemia. Las empresas estudiadas manifiestan lo siguiente.

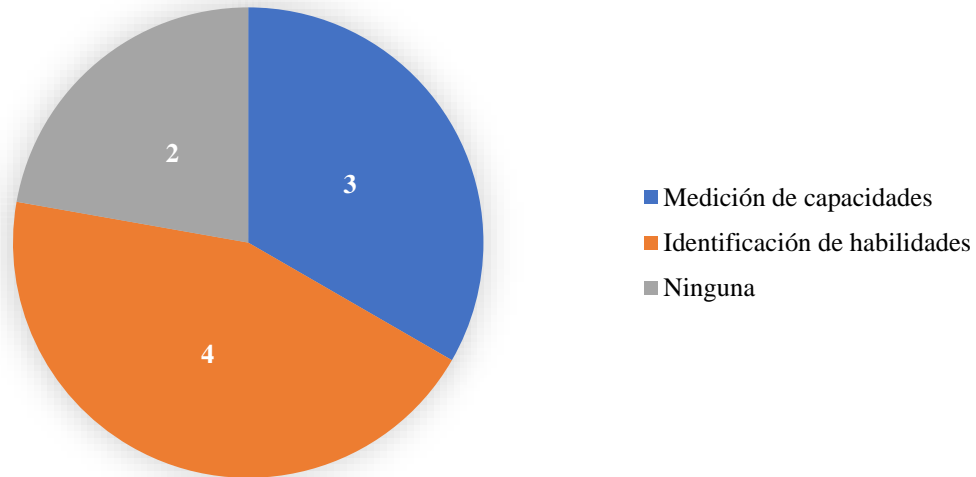


Figura 20. Técnicas empleadas para el desarrollo del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Existen diferentes técnicas aplicables para el desarrollo del personal, cuatro de nueve empresas prefieren emplear la identificación de habilidades y debilidades. Este es un punto muy importante, y las empresas lo toman en cuenta durante el proceso de desarrollo del personal, es decir, las empresas invierten en los colaboradores para impulsar ciertas habilidades y aprovecharlas. Ahora el tema de habilidades blandas y demás es muy conocido y tiene mucho peso en cuanto a desarrollo de las personas. Otra técnica empleada por tres de las nueve empresas consiste en la medición de capacidades, en otras palabras, patronos interesados en medir a sus colaboradores, en saber qué tanto son capaces y hasta dónde pueden llegar, es aquel conocimiento indispensable sobre su personal y sus capacidades para dar resultados.

4.5.2 Evaluación.

La evaluación de desempeño en los colaboradores mide el rendimiento y conocimiento acerca de los procesos que les competen, por ende, los miembros de la organización van a ser evaluados de acuerdo con los objetivos asignados a ese puesto o dependencia. Todas las evaluaciones tienden a ser diferentes debido a la complejidad o naturaleza de cada puesto, pero es una forma en la cual el colaborador demuestra cuánto sabe y conoce del proceso por realizar o bien, determinar que cumple el objetivo establecido. Es importante realizar dichas evaluaciones de una forma imparcial

y equitativa, para poder tener resultados generales y trabajar de una forma más transparente. En esta evolución tiene que ver mucho el entorno en el cual ese trabajador se desempeña, ya que tiende a influir en esos resultados. Además, el ambiente laboral debe ser sano y favorable para trabajar.

Con la llegada de la pandemia a los lugares de trabajo, resulta necesario recurrir a ciertos cambios en los procesos de evaluación del personal, las empresas del sector transporte no son la excepción. También deben implementar ciertos cambios en ese proceso de evaluación a raíz del COVID-19. De tal manera, se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 8. Cambios en el proceso de evaluación del personal.

Cambios en la evaluación del personal	Cantón		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Entrevistas de retroalimentación.	1		
Reuniones generales.	1	1	1
Por cumplimiento de tareas/objetivos.		1	
Análisis de trabajo.		1	
Autoevaluación	1	1	
No se realizó evaluación		1	

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Como se observa, tres de cada nueve empresas tienen cambios en las reuniones generales, pues anteriormente son de manera presencial y de ese modo evaluar el personal, ahora no. Ahora deben abordar ese tema de una manera diferente para no perder la calidad ni la eficacia de esta. Es importante recalcar, aún en pandemia estas empresas no han dejado de evaluar ese personal, le dan seguimiento de una u otra manera. En segundo lugar, se manifiestan dos de cada nueve empresas por el cambio en la autoevaluación, siendo esta un instrumento el cual antes se aplicaba a conciencia de cada colaborador. Ahora es un cambio realizado para abarcar esa parte. Por último, están los cambios por medios de entrevistas de retroalimentación, se apoya y se motiva de una forma constructiva. Cumplimiento por tareas, ya están establecidas y de acuerdo con el alcance que vaya teniendo cada una sí se va a calificar

De igual modo, al cambiar las modalidades de trabajo su proceso también varía. Es decir, va a depender de la manera en la que se está trabajando para así poder ser medido o evaluado, pero esto lo determinará cada patrono como tal, por ejemplo: por objetivos cumplidos, resultados obtenidos, cumplimiento de tareas y otros. Para poder tener resultados a la hora de la toma de decisiones. Las empresas encuestadas comentan haber aplicado varias de las anteriores y les funcionan con todo esto de la pandemia.

4.6 Técnicas de motivación

La motivación en el personal es esencial y uno de los pilares para conseguir el éxito dentro de una empresa. Una jefatura que no se preocupa por el personal está destinado a tener un personal en malas condiciones emocionales. El personal se debe de cuidar y apoyar, mantenerlo vivo dentro de la organización y de este modo causar un efecto positivo en ellos.

4.6.1 Motivación del personal.

Al referirse a la motivación del personal se debe considerar lo siguiente: no sólo existen los incentivos en términos económicos, los encargados de las organizaciones también pueden hacer uso de incentivos no económicos y así despertar el interés deseado en los colaboradores para alcanzar las metas y objetivos planteados. La motivación se enfoca en satisfacer las necesidades presentes en el empleado como la autorrealización, seguridad, buenas condiciones laborales y satisfacción de las necesidades personales. El principal desafío de las PYMES se encuentra en reconocer y lograr compensar las necesidades de los colaboradores, en medio de una crisis sanitaria la cual origina efectos secundarios como incertidumbre, insatisfacción laboral, depresión, afecta las relaciones interpersonales y la comunicación, ocasiona estrés e influye en la motivación.

Las necesidades de cada individuo son diferentes y deben ser compensadas haciendo uso de diferentes mecanismos, entre ellos el reconocimiento al trabajo. Es importante identificar la forma en que los empleados prefieren ser reconocido, cinco de las nueve organizaciones entrevistadas realizan esta práctica; premian el buen trabajo, e impulsan al colaborar a repetir determinada

conducta incrementando la mejora en la calidad del servicio prestado. Una segunda práctica que ha tomado fuerza durante el período de pandemia en las PYMES es la flexibilidad laboral que, además, es un elemento importante en la retención del talento humano, pues funciona como un elemento de motivación en los colaboradores permitiendo un balance adecuado entre vida y trabajo; esto da como resultado: constancia, presencia, creatividad, innovación y compromiso en la organización.

La flexibilidad laboral se emplea en diferentes ámbitos en la organización, durante la crisis sanitaria también cumple un rol como herramienta para garantizar la seguridad de los empleados minimizando el contacto entre trabajadores y de éstos con los usuarios quienes hacen uso del servicio de transporte. Facilitar los recursos necesarios a los trabajadores y así éstos puedan realizar de forma efectiva todas las funciones de su puesto. En un contexto de pandemia dotar a los trabajadores de los implementos que cumplan con los debidos protocolos sanitarios para brindar seguridad y salud laboral.

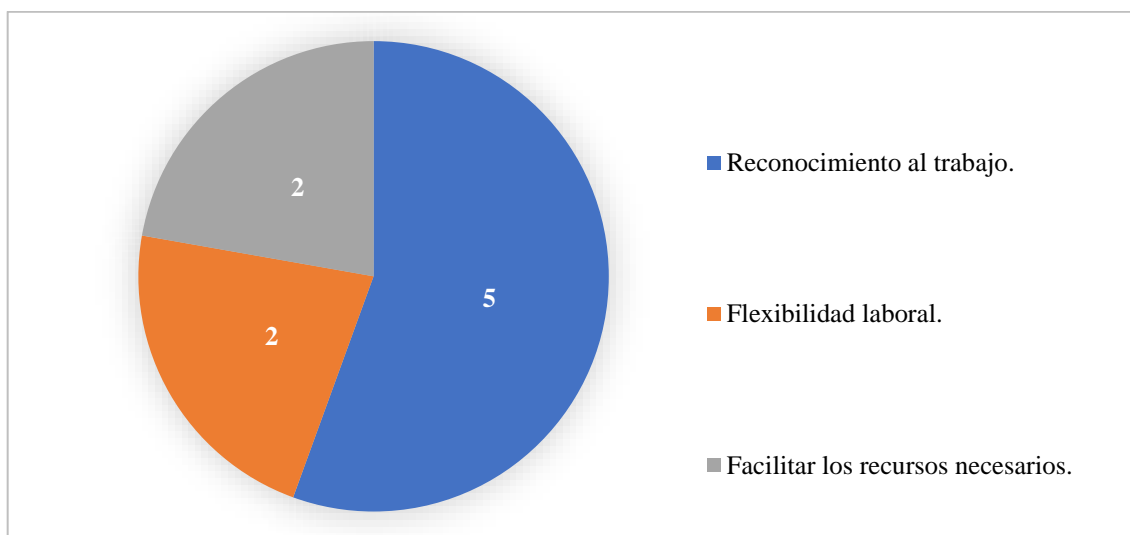


Figura 21. Técnicas empleadas para la motivación del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.6.2 Salud mental.

La salud mental de una persona es la ideal cuando existe un equilibrio entre una persona y su entorno sociocultural. Como parte de una organización, un trabajador denota su salud mental una vez se encuentra satisfecho con respecto de diferentes necesidades dentro de la organización, las cuales garantizan su bienestar y calidad de vida. La situación del entorno actual cambia a uno de incertidumbre constante debido a las medidas sanitarias oscilantes entre flexibles y estrictas según la situación hospitalaria. Una vez que los números de casos de la COVID-19 aumenta, las medidas se vuelven estrictas comprometiendo el empleo y estabilidad de las organizaciones. Por otro lado, la crisis sanitaria genera diversas reacciones según la realidad enfrentada por cada trabajador quien en ocasiones repercute en la salud mental. De las PYMES entrevistadas, dos manifiestan se vieron en la necesidad de remitir trabajadores a centros de ayuda para recibir apoyo emocional.

No contar con esos trabajadores para la organización se traduce en escaso personal y antes de cancelar rutas, el cual es el caso de las PYMES del sector transporte; los gerentes suelen recurrir al recargo de labores, provocando situaciones de estrés, irritabilidad y con el tiempo un mal clima laboral. En términos generales, las organizaciones concuerdan en que durante la pandemia la carga de laboral de los colaboradores aumenta y la salud mental se afecta negativamente.

Tabla 9. Estrategias para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias en el personal.

Estrategias	Cantón		
	Corredores	Golfito	Coto Brus
Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.	2	1	
Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y planes de trabajo de los empleados.	1	1	1
Establecer equipos de toma de decisiones.		2	
Elaboración de un plan sobre la gestión de empleados.		1	

Nota: La tabla está apoyada en la figura generada por la herramienta Google Forms, basado en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Con la intención de hacer frente a las consecuencias de la pandemia en la gestión del talento humano las PYMES implementan estrategias, dos de ellas indican haber consolidado equipos encargados de la toma de decisiones en caso de emergencia, tres señalan que procuran mantener el

bienestar físico y mental de los empleados, mientras otras tres afirman haber ajustado el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados.

4.7 Estrategias

La crisis sanitaria provoca cambios en el comportamiento de las organizaciones, algunas de ellas logran adaptar sus estrategias a la situación o se encuentran planteando las siguientes acciones por tomar se encuentren encaminadas en los objetivos de la PYME posterior al período de pandemia, cinco de las nueve empresas manifiestan haber planteado estrategias enfocadas a la gestión del talento humano posterior a la COVID-19. Las estrategias mencionadas por los entrevistados hacen referencia a cambios en procesos como reclutamiento, selección, motivación, capacitaciones, inducción y el desarrollo del servicio a los usuarios.

Los gerentes de las PYMES comienzan a dar pasos respecto de sus colaboradores poniendo en práctica la empatía, remuneraciones económicas, invierten en capacitaciones virtuales, en la recepción de currículos vía correo, entrevistas por zoom o pruebas por correo, algunas dan a conocer las políticas de la empresa haciendo uso de correos electrónicos y trabajan en mejorar el servicio al cliente. Los ejemplos anteriores se caracterizan porque se observa el intento de las PYMES por fomentar el uso de la tecnología en los diferentes procesos de admisión, desarrollo y motivación del personal, haciendo uso de plataformas como WhatsApp, correos electrónicos (tanto para recibir como para enviar documentos) y zoom principalmente.

El principal desafío posterior a la pandemia en las PYMES considerando la información obtenida consiste en romper la brecha tecnológica, para lograr mantener los recursos, habilidades y equipos tecnológicos adquiridos tiempo después de la pandemia e integrarlo a la empresa como una nueva normalidad donde los procesos de admisión, reclutamiento, selección y capacitación puedan mejorar y adaptarse a las necesidades de la empresa y además el empleo de la tecnología pueda contribuir a nivel interno de la PYME y mejore la comunicación con usuarios y potenciarlos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de esta investigación es determinar el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector transporte ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica durante el período 2020-2021, por ende, en este capítulo se muestran las conclusiones del trabajo realizado, así como las recomendaciones por brindar a las empresas de este sector según los resultados encontrados. Dichos resultados se derivan de la aplicación del cuestionario a las PYMES como instrumento para obtener información.

5.1 Conclusiones

Al analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector transporte la investigación indica que la mayoría aplica la reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional como estrategia ante el cierre de actividades recreativas y la contracción del turismo, suspensión del curso lectivo, el temor inicial de las personas de salir por las posibilidades de contraer la enfermedad y las medidas emitidas por el gobierno para reducir la movilidad de las personas en la vía pública, pues afectan la productividad de la PYME.

En cuanto a los cambios en la tecnología que la empresa requiere para el manejo del talento humano se encuentran opiniones diversas con respecto a temas como la adquisición de equipos tecnológicos, implementación de nuevos softwares, creación de sitios web, empleo de aplicaciones tecnológicas, el uso de redes sociales y nuevos sistemas de pago. En su mayoría, las organizaciones han podido sacar ventaja de ciertas situaciones y califican como positivos dichos cambios pues han facilitado la interacción dentro y fuera de las PYMES. Todas las empresas deben apegarse a diversas acciones para poder llevar a cabo sus operaciones y de cierto modo poder mantenerse desde la llegada de la COVID-19 hasta la actualidad. El impacto sufrido afecta desde el recurso humano de las empresas, hasta la parte económica de ellas.

Las organizaciones coinciden en que el clima organizacional se ha visto afectado por situaciones como el estrés, la incertidumbre, las relaciones interpersonales, comunicación y por las medidas

sanitarias, por ende, las PYMES consideran que el clima organizacional durante la pandemia se ha mantenido en equilibrio, lo cual significa no ha sido malo ni bueno. Para mitigar la incidencia de la pandemia en el clima organizacional, acataron medidas sanitarias para tranquilidad del personal, flexibilizaron las modalidades de trabajo y adoptaron métodos para mejorar el trabajo en equipo. Además, pusieron en práctica estrategias como tener una buena comunicación, predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad, motivar y realizar capacitaciones con el fin de manejar el personal.

Mantener una buena comunicación como estrategia por medio de nuevas vías de comunicación, tal como el uso de whatsapp, resulta esencial para mantener la eficacia y la eficiencia en los trabajadores. Ser asertivo y el uso de herramientas para facilitar la comunicación es importante y agrega valor a los servicios que ofrece cada organización. Por otra parte, las empresas se inclinan por la reducción de la jornada laboral como modalidad de trabajo para realizar sus funciones, lo que afecta a sus colaboradores causando problemas de salud, recargo de trabajo, así como disminución en la efectividad y eficiencia de los colaboradores; propiciando la aparición del estrés.

De acuerdo con el análisis de los cambios implementado por las PYMES en el proceso de admisión del personal, las conclusiones señalan que, los procesos de reclutamiento y selección variaron significativamente, esto se debe a que en ambos casos las entrevistas por videoconferencia tienen un rol importante, mientras que en el proceso de inducción las empresas señalaron no haber empleado nuevas técnicas, es decir, el proceso continúa igual. Además de ser prácticas que, por su flexibilidad, disponibilidad y ahorro en términos de tiempo y dinero pueden perdurar en la organización. El cambio en dos de los procesos de admisión del personal se debe a que las organizaciones trabajan en resguardar la salud de los colaboradores y acatar las medidas sanitarias emitidas por el gobierno.

En torno al tema de identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano los resultados sugieren se consideran aspectos relevantes como incentivos, beneficios que ofrece la organización, así como la fidelización de los empleados y la cultura organizacional los cuales ayudan a minimizar la rotación del personal y el ausentismo, el cual las

PYMES valoran ha aumentado producto de la pandemia, las ausencias al trabajo se dan a causa del personal que se ausenta sin permiso, por incapacidad o por presentar síntomas del virus o han estado en contacto directo con algún portador del mismo.

Con relación a lo expuesto la mayoría de las PYMES prefieren ofrecer horarios flexibles, así como fomentar un clima laboral positivo. También promueven el personal considerando el cumplimiento de objetivos, la antigüedad y formación profesional. Un caso contrario está presente en los beneficios puesto que algunas organizaciones indican que continúan igual y para fidelizar a sus colaboradores les proporcionan salarios competitivos y concuerdan que existe un impacto en la cultura organizacional. En la cultura organizacional presentan grandes rasgos, esto por cuanto el comportamiento del personal cambia drásticamente. Las medidas marcan un límite muy importante en el actuar de las personas, en el distanciamiento y las medidas de higiene. Anteriormente los individuos se relacionan y son libres de saludar y despedir a gusto, la COVID-19 vino a trazar una raya en esa cultura anterior. Ahora el distanciamiento y las modalidades de trabajo marcan la diferencia, la cual se prevé perdure por mucho tiempo.

Al identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano los resultados evidencia en lo referente a este tema, como principales desafíos la capacitación, donde se presentan dificultades como: resistencia al cambio, falta de recursos económicos y tecnológicos, falta de espacios adecuados para impartir capacitaciones, poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos así como la falta de herramientas y material de apoyo impide que las capacitaciones tengan la efectividad que se espera. Dado que las formaciones se encuentran dirigidas a choferes, ellos no tienen un entendimiento claro y ascendente a la mejora y con la llegada de la COVID-19, menos.

Otro de los desafíos se encuentra en la parte de evaluación en la cual, han realizados cambios implementando reuniones generales, entrevistas de retroalimentación, análisis de trabajo, autoevaluaciones y evaluaciones por cumplimiento de tareas y objetivos, todo esto con el fin de asegurar si los trabajadores toman buenas decisiones, cumplen con las tareas y conocer si ponen ciertos conocimientos en práctica. En el caso de las reuniones el cambio más notable se centra en

que no se pueden reunir de manera presencial y deben optar otros métodos como la virtualidad. La principal parte de las evaluaciones del personal se realiza considerando los resultados obtenidos y los objetivos finalizados. Para desarrollar el talento humano las PYMES se enfocan en identificar las habilidades y debilidades del personal.

Según el análisis de las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores se observa que las organizaciones deben motivar a sus colaboradores, esto para lograr alcanzar los objetivos planteados y generar las tanto las condiciones emocionales adecuadas como un ambiente laboral apto para realizar las funciones encomendadas. El personal se debe acompañar y apoyar, aunque las situaciones del entorno no sean las mejores. Para motivar a los trabajadores las PYMES de los tres cantones en estudio reconocen el trabajo de su personal y también les facilita los recursos necesarios para desempeñar sus funciones y les ofrecen flexibilidad laboral. Es trascendental para las PYMES despertar el interés en los colaboradores y estos se sientan comprometidos y con deseos de lograr lo propuesto en la organización.

A pesar de esto, llega un punto donde los incentivos económicos no son suficientes ante la presión del entorno. Por eso, las PYMES del sector transporte, deben procurar satisfacer las necesidades de sus colaboradores, tanto como los de la empresa al mismo tiempo deben luchar contra la incertidumbre, personal insatisfecho, el estrés provocado por la reducción de jornadas y despidos. Estas decisiones afectan las relaciones interpersonales y se pierde la comunicación asertiva entre empleado y jefatura, produciendo desmotivación en los colaboradores. La empatía tiene un papel importante en las organizaciones, cada necesidad de los colaboradores es diferente y no se pueden tratar de igual manera puesto que cada situación es diferente. Las organizaciones se encuentran de acuerdo con el aumento en la carga mental de los colaboradores y que la misma se encuentra afectada negativamente. Por lo cual es importante mencionar que aún con la dificultad de la situación, sólo dos de las nueve empresas en estudio se vieron en la necesidad de remitir a sus colaboradores a centros de ayuda.

Finalmente, al identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la COVID- 19, se encuentra que cinco de las PYMES en estudio sí ha diseñado estrategias para la gestión del recurso humano posterior a la pandemia, mientras cuatro de ellas no han planeado nuevas estrategias. Dentro de las posibles mejoras los informantes mencionan temas a implementar como: practicar la empatía con el personal, capacitaciones virtuales y crear reglamentos para enviar mediante correo electrónico, recepción de currículums por medio de correo electrónico, así como entrevistas por zoom y pruebas aplicables por medio de correo electrónico, logística empresarial y remuneraciones. Por esta razón se considera que las organizaciones se reinventan y se plantean estrategias de cambio para poder sobrevivir a la pandemia, como luchar por adaptar la tecnología a los requerimientos de la organización, así como integrarla en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y mantener estos procesos en una mejora continua.

5.2 Recomendaciones

En este apartado se realizan las recomendaciones necesarias y de forma muy objetiva para el fortalecimiento del talento humano en las PYMES. Es importante dejar claro, las PYMES del sector transporte hasta la fecha se encuentran en una constante lucha y se esfuerzan por salir adelante, sin embargo, hay aspectos posibles de mejorar y otras se pueden fortalecer.

Desarrollar la resiliencia entre los trabajadores y como parte del clima organizacional para combatir los efectos del estrés, fomentando el diálogo con los colaboradores, cuidando siempre del distanciamiento social; pero no emocional, identificar la principal causa de estrés a nivel interno de la organización y continuar con una comunicación clara y honesta de la situación que enfrenta la organización y cómo la implementación de nuevas medidas puede afectar el día a día de la PYME. Además, es importante proporcionar los espacios adecuados de descanso, para así los trabajadores puedan distraerse en otras actividades e informarse adecuadamente de la situación y no saturar a los trabajadores de información, pues es mentalmente agotador.

Se insta a las PYMES que no incursionan en cambios en la tecnología a desarrollar un plan para implementar el uso de plataformas digitales, dentro de las posibilidades de la organización. El uso de herramientas tecnológicas es importante entre los usuarios y bien recibido si se aplican correctamente.

Un aspecto muy importante son los incentivos brindados a los colaboradores, al ser una manera de demostrarles su valor en la empresa. En las PYMES se observa son muy pocos los incentivos ofrecidos. No solo se trata de otorgarle un reconocimiento una vez alcanzados los objetivos, si no reconocerle y felicitarle por cada buena acción que realiza para concretar la meta, pues le da valor al personal y la vez que se realiza un seguimiento. Muchas veces se cree que solo la parte económica es importante como incentivo, pero otorgarle un día extra al mes libre u ofrecerle una tarde libre para compartir en familia, es mucho más valioso y la satisfacción puede ser mayor.

Por otro lado, está la retención del personal y las diversas maneras que se pueden llevar a cabo para retener a los colaboradores, es decir, que sientan ganas de colocarse la camiseta de la empresa y se pueda identificar con sus valores y principios para sentirse parte de la organización. Por ejemplo, escuchar las opiniones, tomar en cuenta esas palabras, tener siempre las puertas abiertas de la jefatura y ellos tengan la confianza de poder dar a conocer su punto de vista respecto de algo. Siempre estar abiertos al diálogo, es parte de fidelizar el personal, así como brindarles apoyo y acciones las cuales ellos puedan escoger y sentirse a gusto.

Otro aspecto muy importante son los desafíos que deben enfrentar principalmente en la capacitación del personal, puesto que no tienen un mecanismo establecido de capacitación. El hecho de ser choferes en este caso el recurso principal, no quiere decir que no necesite de una capacitación o de una valoración en el trabajo desempeñado. Una forma de aplicar una capacitación es enseñarle a esa persona el servicio al cliente y parte fundamental del servicio por brindar.

Además, la evaluación es un proceso el cual no tienen claro y debe ser aplicado con efectividad. Una recomendación en este caso puede ser elaborar un plan para evaluar esos choferes mediante los clientes y así valorar la forma en cómo es atendido y tratado. Mejorar los criterios o políticas

para retener al talento humano, no solo por el trabajador, sino también por los usuarios y público en general quien visita la institución.

Se recomienda a las PYMES del sector transporte, adaptar el perfil de los colaboradores a los puestos por desempeñar y cada uno conozca con detalle las funciones propias por desempeñar en su puesto. Es importante recordar, la remuneración y los incentivos les hace sentir valorados y apreciados por la organización. El tener buenas relaciones con los subalternos al punto de hasta conocer a su familia, lo transforma en un ambiente de confianza y mejores relaciones laborales.

Es importante recomendar la creación de un ambiente donde se reconozca la labor de grupo, enfocarse en ser un equipo para crear un ambiente de transparencia, donde las situaciones que suceden a nivel laboral como profesional sean tratadas de mejor manera para no afectar la organización. Por consiguiente, tanto los colaboradores quienes tratan con clientes como quienes no, pueden aportar ideas valiosas para ayudar a mejorar los procesos. De igual forma se recomienda delegar a los subordinados proyectos, e iniciativas de la empresa permitiendo que adopten ideas de crecimiento y así encuentren la oportunidad de crecer laboralmente.

Referencias Bibliográficas

Arias Gomez, J., Villasís Keever, M., & Miranda Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.

Baca Urbina , G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (Séptima ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Brenes, L., Bermúdez, L., Gómez, A., & Hernández, V. (2017). *Estado de la Situación de las PYME en Costa Rica 2016*. San José, Costa Rica: Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315778750_Estado_de_Situacion_de_las_PYME_en_Costa_Rica_2016

Cabanyes, J., & Monge, M. Á. (2017). *La salud mental y sus cuidados* (4ª. ed.). Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/LibroSaludMentalCuidados.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fé, Bogotá , Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: MC Graw Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://vsip.info/planeacion-estrategica-fundame-chiavenato-idalbertopdf-pdf-free.html>

Código de Trabajo de Costa Rica. (2020).

Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/buscador/Default.aspx>

Consejos para la Retención de Personal y Mejores Prácticas. (2018). Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-personal/> cambiar referencia en el trabajo

Contreras Sierra, E. R. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica*. Pensamiento & Gestión 152-181. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007&lng=en&tlng=en

Costa Cortes, S. J., & Torres Padilla, Y. (2011). Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas, mediante la implementación de herramientas como IPV y el CLA en la empresa directv de la ciudad de quito Recuperado de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1805> cambiar referencia

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos (5ta ed.) Pearson Educación de México, SA de CV. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Díaz, Á. (1996). Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa. Centro Interamericano Para El Desarrollo Del Conocimiento En La Formación Profesional, (137), 31-60. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/node/5987>

Editorial. (2017). La tecnología como aliada de los recursos humanos. Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos>

Barómetro laboral costa rica. (2020). Recuperado de <https://barometrolaboralcr.com> cambiar referencia

El Financiero. (2017). Flexibilidad laboral. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/opinion/flexibilidad-laboral/SBSS5V7PYJH6ZKHBAE2V3M/story/>

Flores, A. Y. (2019). Así se constituye una PYME en el país. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/asi-se-constituye-una-pyme-en-el-pais/FS7SY57DTBH3RE7PMFPAOFEOK4/story/>

García, D. V. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

García, V. V. (2019). *Promoción de la Autonomía Personal*. España: Paraninfo.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Historia del cantón. (2019). Recuperado de <http://www.municotobrus.go.cr/articulo/15/historia-del-canton>

INEC. (2011). *INEC Costa Rica*. Obtenido de <https://www.inec.cr/documento/censo-2011-indicadores-cantonales-provincia-de-puntarenas-2000-2011-censos-2011>

INDER. (2014). *Instituto de Desarrollo Rural*. Obtenido de <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>

Indicadores cantonales: Censos nacionales de población y vivienda (2013). San José, C.R.: San José, C.R.: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reindicadorcantonalpuntarenas.pdf>

Leyva, E. R. (2017). ¿Cuál de estas modalidades de trabajo hay en su empresa? *EKA*.

López, D. H. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR*, 69.

Lorenzo, J. G. (2009). *Fuentes y servicios de Información*.

Mañé Vernet, F. (Febrero de 2001). *Universidad Autònima de Barcelona*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3984/fmv1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, E. (2020). *Empresarial & Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>

Ministerio de Economía, I. y. (01 de Octubre de 2020). *PYMES de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Se%20entiende%20por%20peque%C3%B1as%20y,agropecuarias%20que%20desarrollen%20actividades%20de>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *MTSS*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/#:~:text=La%20jornada%20es%20el%20n%C3%BAmero,tiempos%20de%20descanso%20entre%20jornada.>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (12 de Agosto de 2020). *MTSS*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/COVID19-MTSS.html>

Molina, M. J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. Recuperado de <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/10071/11621>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. Doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Prieto, A. M. (2001). *Las técnicas de la investigación: manual para la elaboración de tesis, monografías, informes*. Estados Unidos: Grupo Editorial Iberoamérica.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Vásquez Mireles, R. D., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2015). Retención Del Talento Humano En Pequeñas Y Medianas Empresas: Evidencias De México (Human Talent Retention in Small and Medium Enterprises: Evidence from Mexico). *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67.

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (Sexta). México D.F.:
Mc Graw Hill. Obtenido de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Zúñiga, E. (2020). Historia del cantón de golfito, costa rica años 1864-2011 1. *Revista De Ciencias Sociales*, (167), 135-229. Recuperado de
<http://search.proquest.com.una.remotexs.co/docview/2438621860?accountid=37045&pq-origsite=primo>

Anexos

Anexo 1: Instrumento Empleado para la Recolección de Información

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

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

Para cualquier consulta se puede comunicar a los teléfonos: 8778-2276 (Keilyn Rodríguez) o en su lugar, al correo electrónico: makassandra1@gmail.com (Kassandra Alvarado)

*Obligatorio

1. Correo electrónico *

Módulo de Datos Generales

2. Nombre de la empresa: *

3. Cantón al que pertenece *

Marca solo un óvalo.

Golfito

Corredores

Coto Brus

4. Tamaño *

Marca solo un óvalo.

Pequeña empresa

Mediana empresa

5. Nombre de la persona: *

6. Puesto que desempeña: *

7. Años de trabajar: *

Marca solo un óvalo.

De 0-12 meses

Más de un año y menos de tres años.

Más de 3 años y menos de 5 años.

Más de 5 años y menos de 8 años.

Más de 8 años.

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.

8. MMTH-1. ¿Cuáles de las siguientes afectaciones en la jornada laboral sufrió la empresa a raíz del Covid-19? *

Marca solo un óvalo.

Reducción en la jornada laboral

Suspensión temporal del contrato

Despido del personal

Subcontratación

La jornada laboral no sufrió afectación

9. 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?

Marca solo un óvalo por fila.

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

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

Marca solo un óvalo.

- Positivos
- Negativos
- Ni positivos ni negativos.

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

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

Marca solo un óvalo.

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

13. MMTH-6. De las siguientes medidas para mitigar la afectación que la pandemia ocasionó en el clima organizacional, ¿Cuáles fueron implementadas en la empresa?

*

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

14. MMTH-7. ¿Cuáles de las siguientes estrategias ha implementado para llevar a cabo el manejo del personal en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

15. 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?

*

Marca solo un óvalo.

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

16. MMTH-9. De los siguientes factores que causan estrés laboral en sus colaboradores, ¿Cuáles se han presentado en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

17. 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. *

Marca solo un óvalo.

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

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

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

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

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

Módulo de
Admisión de
Personal

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

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

Marca solo un óvalo por fila.

	1. No ha variado	2. Varió levemente	3. Varió moderadamente	4. Varió significativamente
Reclutamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inducción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. MAP-2. ¿Cuál de las siguientes técnicas ha utilizado para reclutamiento a partir de la llegada del virus? *

Marca solo un óvalo.

- Selección interna
- Contacto con universidades
- Indicación de un empleado
- Redes sociales
- Video-entrevistas
- Archivos de hojas de vida
- Continua igual
- Otros: _____

23. MAP-3. ¿Cuáles de las siguientes técnicas ha utilizado para selección del personal a partir de la llegada del virus? *

Marca solo un óvalo.

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

24. MAP-4. ¿Cuáles de las siguientes técnicas ha utilizado para inducción del personal a partir de la llegada del virus? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

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

Marca solo un óvalo.

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

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

27. MAP-7. Mencione los medios utilizados en el proceso de admisión del personal ante la presencia del COVID-19. *

Marca solo un óvalo.

- Zoom
- Teams
- Skype
- Drive
- Whatsapp
- Correo electrónico
- Otro...

Módulo de
Retención del
Talento Humano

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

28. MRTH-1. ¿Cuáles de los siguientes incentivos laborales han otorgado a sus colaboradores durante el periodo de pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- No se han otorgado nuevos incentivos
- Otros: _____

29. 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. *

Marca solo un óvalo.

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

30. MRTH-3. ¿Cuáles de las siguientes razones han sido las principales causantes del ausentismo de sus colaboradores durante el periodo de pandemia?

Marca solo un óvalo.

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

31. MRTH-4. Indique, ¿Cuáles han sido las estrategias y acciones implementadas para la retención de sus colaboradores vitales, desde la llegada de la pandemia del COVID-19? *

Marca solo un óvalo.

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

32. MRTH-5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos ha tomado en cuenta la empresa para promover o ascender al personal a partir de la llegada del COVID-19? *

Marca solo un óvalo.

- Cumplimiento de objetivos
- Formación profesional
- Por antigüedad
- Habilidades profesionales
- Ninguna
- Otros: _____

33. MRTH-6. ¿Cuáles de los siguientes cambios ha realizado la empresa en los beneficios que otorga a sus colaboradores a partir de la llegada del virus? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

34. MRTH-7. ¿Qué tipo de acciones han realizado para que sus empleados sean fieles a su empresa, a pesar de la crisis causada por el virus? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

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

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

Marca solo un óvalo.

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

Módulo de
Desarrollo del
Talento Humano

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

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

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

38. MDTH-2. ¿Cuáles de las siguientes medidas ha empleado la empresa para llevar a cabo la capacitación del personal durante la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

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

Marca solo un óvalo.

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

40. MDTH-4. ¿Cuál de los siguientes desafíos afronta la empresa para capacitar de manera efectiva a los empleados? *

Marca solo un óvalo.

- Falta de recursos tecnologicos
- 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
- Otros: _____

41. 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? *

Marca solo un óvalo.

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

42. MDTH-6. ¿Cuáles de las siguientes técnicas a implementado la empresa para desarrollar al personal durante la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

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

43. 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? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

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

Marca solo un óvalo.

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

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.

45. MMP-1. ¿Cuáles son las técnicas o prácticas más utilizadas para la motivación del personal en este periodo de pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- 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
- Otros: _____

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

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

47. MMP-3. ¿Cuáles estrategias han implementado para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias de acuerdo a la gestión del talento humano? *

Marca solo un óvalo.

- 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
 Otros: _____

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

Módulo de Estrategias 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.

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

Marca solo un óvalo.

Sí

No

50. 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. *
