

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO**

TÍTULO:

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

INTEGRANTES

ANNIA DE LOS ÁNGELES MEZA FONSECA

CAROLINA JIMÉNEZ AMADOR

CRISTINA VÁSQUEZ GRANADOS

PERVIN DAYANA VARGAS PARRAS

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 de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021

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

Integrantes

Annia de los Ángeles Meza Fonseca

Carolina Jiménez Amador

Cristina Vásquez Granados

Pervin Dayana Vargas Parras

Tutor Académico

William Lobo Chaves

Febrero 2022

Hoja del Tribunal Examinador

MA. Yalile Jiménez Olivares
Decana Sede Regional Brunca

MSc. Gabriela Loaiza Mora
Directora Académica Campus Coto

MBA. William Lobo Chaves
Tutor Trabajo Final de Graduación

Licda. Ana Vivian Castrillo Sobalbarro
Lectora Externa

Annia de los Ángeles Meza Fonseca
Sustentante

Carolina Jiménez Amador
Sustentante

Cristina Vásquez Granados
Sustentante

Pervin Dayana Vargas Parras
Sustentante

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, al permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia y seres queridos, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en todo momento. A mi mejor amiga, a quien considero como una hermana, gracias por ser mi mano derecha durante este proceso, es un privilegio contar con tu amistad. A mis compañeras Cristina y Dayana, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta juntas, gracias por su apoyo y no desistir a pesar de las adversidades que se nos hayan presentado.

Annia de los Ángeles Meza Fonseca

A Jehová que me ha dado la sabiduría y la salud para poder realizar este trabajo. A mis padres que han hecho muchos sacrificios para lograr verme llegar a este punto, a mis hermanas que siempre han estado apoyándome; a mi amado esposo que ha sido un apoyo indispensable y a mi bebé que desde mi vientre me da valor y fuerzas para seguir adelante. Finalmente, a mi mejor amiga que ha sido clave en la culminación de este trabajo y a mis compañeras Cristina y Dayana, quienes han dado todo de ellas aun cuando las situaciones no hayan sido las mejores.

Carolina Jiménez Amador

A Dios por darme fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, para continuar en este proceso; a mi familia por estar presentes con su apoyo; a Milton por su paciencia y amor; a mis amistades por sus palabras de aliento a lo largo de esta etapa de mi vida; y por último, a mi equipo de trabajo Annia, Carolina y Dayana que sin ellas este logro no hubiese sido posible. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Cristina Vásquez Granados

Primeramente a Dios, ser supremo, por permitirme culminar un proyecto más tomada de su mano y darme la oportunidad de compartirlo con mis compañeras, a Annia, por ser un centro de paz y total entrega en nuestro equipo; a Carolina por su perseverancia, por todo el empeño que dio a este trabajo y por enfrentar cada desafío junto al ángel que lleva consigo; a Cristina por no desistir, por tomar este reto junto a nosotras con total devoción, a cada uno de los pilares que tenemos en nuestras vidas, a mi familia y mis seres queridos, sin ellos no hubiera sido posible.

Dayana Vargas Parras

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios, Ser maravilloso, por su guía, su amor y por permitirnos culminar este trabajo con éxito.

A nuestras familias, y seres queridos quienes nos apoyaron en cada etapa de este trabajo, brindándonos amor con sus oraciones, consejos, palabras de aliento y que nos han acompañado de una u otra forma en todos nuestro sueños y metas, así como la paciencia en este proyecto de estudio.

Al tutor William Lobo Chaves, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió la elaboración y el desarrollo de este trabajo.

Al lector interno, José Pablo Grajales Vargas, por acompañarnos y brindarnos sus consejos para que este trabajo fuera exitoso.

A Vivian Sobalbarro por todo el apoyo brindado en cada etapa de la elaboración y guiarnos de la mejor manera en el proceso.

A la Universidad Nacional por permitirnos formar parte de la gran familia que habita la institución.

A cada una de las pequeñas y medianas empresas, que nos abrieron las puertas y brindaron su colaboración para poder culminar esta etapa y con ello poder retribuir a la comunidad una parte de todo el aprendizaje recibido en la universidad, sin ellas no hubiera sido posible.

Y, por último, a cada una de las personas que permitieron que la elaboración y culminación de este trabajo fuera posible, gracias por todo su apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

Hoja del Tribunal Examinador	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1. Planteamiento del Problema y Descripción del Problema.....	2
1.1.1. Descripción del problema.	2
1.1.2. Planteamiento del problema.	6
1.1.3. Justificación de la investigación.	7
1.1.4. Delimitación temporal, espacial y empresarial.	8
1.2. Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.2. Objetivo general.....	9
1.2.3. Objetivos específicos.	9
1.3. Modelo de Análisis	9
1.3.1. Conceptualización e instrumentalización de las variables.....	9
1.3.2. Relaciones e interrelaciones.....	27
1.4. Estrategia de investigación aplicada	31
1.4.1. Tipo de investigación.....	31
1.4.2. Fuentes de investigación.	33
1.4.3. Población.....	34
1.4.4. Recopilación de los datos.....	37
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.	39

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	41
2.1. Aspectos generales de la Región Brunca	42
2.1.1. Aspectos geográficos.	42
2.1.2. Aspectos históricos.	43
2.1.3. Aspectos económicos.....	45
2.1.4. Aspectos tecnológicos.....	48
2.2. Caracterización general de las PYMES	48
2.2.1. Cantidad de PYMES según tamaño y sector económico Región Brunca.....	49
2.2.2. Generación de empleo de las PYMES en Costa Rica.	50
2.2.3. Aporte de las empresas al Producto Interno Bruto (PIB).	51
2.3. Caracterización de las PYMES del sector comercio.....	51
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	53
3.1. Talento humano	54
3.2. Gestión del talento humano.....	54
3.2.1. Reclutamiento del talento Humano.....	55
3.2.2. Retención del talento Humano.....	58
3.2.3. Desarrollo del talento humano.	60
3.2.4. Importancia de la gestión del talento humano.	63
3.2.5. Manejo del personal.....	64
3.2.6. Jornada Laboral.....	64
3.3. Organización	65
3.4. Empresa.....	66
3.5. Pequeñas y medianas empresas	66
3.6. Clima Organizacional	67
3.6.1. Cultura organizacional.....	68

3.6.2. Estrés laboral.	69
3.7. Tecnología en las organizaciones	70
3.7.1. Modalidades de trabajo.	71
3.7.2. Teletrabajo.	72
3.8. Crisis sanitaria provocada por el COVID-19.....	72
3.8.1. Pandemia.	72
3.8.2. Virus.....	73
3.8.3. Crisis a causa del COVID-19.....	73
3.9. Nuevas estrategias para la gestión del talento humano.....	74
3.9.1. Cambios en el reclutamiento del personal posterior a la crisis.	75
4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	77
4.1. Aspectos generales.....	78
4.2. Factores que inciden en el manejo del talento humano	80
4.2.1. Jornada laboral.	80
4.2.2. Cambios tecnológicos.	81
4.2.3. Clima Organizacional.	83
4.2.4. Manejo del personal.	84
4.2.5. Modalidades de trabajo.	85
4.2.6. Estrés laboral.....	86
4.2.7. Comunicación.	87
4.2.8. Comunicación asertiva.....	88
4.3. Cambios en el proceso de admisión del personal	90
4.3.1. Reclutamiento, selección e inducción.	90
4.4. Acciones empleadas para la retención del talento humano	92
4.4.1. Incentivos laborales.	92

4.4.2. Ausentismo laboral.	93
4.4.3. Estrategias y acciones para retener a los empleados.....	94
4.4.4. Promoción del personal.....	95
4.4.5. Beneficios laborales.....	96
4.4.6. Fidelización a los colaboradores.....	97
4.4.7. Cultura organizacional.....	99
4.5. Identificación de los principales desafíos para desarrollar el talento humano.....	100
4.5.1. Capacitación.....	100
4.5.2. Evaluación de personal.....	106
4.6. Técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores.....	107
4.6.1. Motivación de personal.....	108
4.6.2. Salud mental.....	108
4.7. Identificación de las estrategias planteadas para la gestión del talento humano ..	110
4.7.1. Estrategias planteadas.....	110
5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	139
Anexo 1. Cuestionario aplicado en la investigación.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de análisis de las variables	27
Tabla 2 Indicadores de la población PYMES de los cantones en estudio, periodo 2020..	35
Tabla 3 Población por cantón y sexo.....	43
Tabla 4 Cantidad de personas trabajadoras en la provincia de Puntarenas, 2012-2017...	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de empresas PYMES según tamaño, 2020..	49
Figura 2. Cantidad de empresas según sector económico, 2020.	50
Figura 3. Contribución porcentual al PIB de las empresas, según tamaño, 2012-2017.....	51
Figura 4. Cantidad de empresas PYMES del sector comercio.....	52
Figura 5. Cantón al que pertenece las empresas del sector comercio.....	78
Figura 6. Puestos que se desempeñan en las PYMES del sector comercio.....	79
Figura 7. Años laborados por los encargados de las PYMES del sector comercio..	80
Figura 8. Afectación de la jornada laboral.....	81
Figura 9. Uso de herramientas tecnológicas.....	82
Figura 10. Afectación en el clima organizacional.....	83
Figura 11. Estrategias para el adecuado manejo del personal..	85
Figura 12. Modalidades de trabajo.....	86
Figura 13. Factores que causan estrés laboral en los colaboradores.....	87
Figura 14. Grado de satisfacción en la comunicación interna.....	88
Figura 15. Acciones para propiciar una buena comunicación asertiva.....	89
Figura 16. Grado de variación en los procesos de admisión de personal.....	90
Figura 17. Variación en los perfiles de los puestos de la empresa.....	92
Figura 18. Incentivos laborales otorgados a los colaboradores.....	93
Figura 19. Incremento del ausentismo laboral. Nota.....	94
Figura 20. Acciones para retener el personal.....	95
Figura 21. Aspectos para promover o ascender al personal..	96
Figura 22. Cambios en los beneficios laborales..	97
Figura 23. Acciones para fidelizar a los colaboradores.....	98
Figura 24. Afectación de la cultura organizacional..	99
Figura 25. Definición de cultura organizacional a partir de la llegada del COVID-19.....	100
Figura 26. Tiempo invertido en capacitación al personal.....	101
Figura 27. Medios de capacitación al personal.....	102
Figura 28. Nivel de desafíos en la capacitación al personal..	103
Figura 29. Desafíos presentados en la capacitación al personal.....	104

Figura 30. Cambios en el proceso de capacitación al personal.	104
Figura 31. Técnicas para el desarrollo del personal.	105
Figura 32. Cambios en la evaluación del personal.	106
Figura 33. Medios para la evaluación del personal.	107
Figura 34. Técnicas para la motivación el personal..	108
Figura 35. Estrategias para mantener la salud mental..	109
Figura 36. Afectación en salud mental de los colaboradores..	110
Figura 37.Estrategias planteadas posterior al COVID-19..	111

ABREVIATURAS

- ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- ANIF: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CGCF: Consejo General de Colegios Farmacéuticos.
- COVID-19: Coronavirus Disease, 2019.
- CUA: Corporación Universitaria de Asturias.
- DLCG: Depósito Libre Comercial de Golfito.
- ESPII: Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional.
- FUAM: Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid.
- INDER: Instituto de Desarrollo Rural.
- INFOAGRO: Sistema de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Costarricense.
- KPMG: Klynveld Peat Marwick Goerdeler.
- M.A: Maestría en Artes.
- MBA: Máster of Business Administration.
- MCJ: Ministerio de Cultura y juventud.
- MDGF: Fondo Para El Logro De Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- MICITT: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
- MINSA: Ministerio de Salud.
- MSMM: Máster en Sistema Modernos de Manufactura.

- MSP: Ministerio de Seguridad Pública.
- MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- OMS: Organización Mundial de la Salud.
- OPS: Organización Panamericana de la Salud.
- PGR: Procuraduría General de la República.
- PIB: Producto Interno Bruto.
- PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.
- RRHH: Recursos Humanos.
- SICA: Sistema de la Integración Centroamericana.
- UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basa en determinar el impacto de la crisis provocada por el COVID-19, en la gestión del talento humano de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021. La cual se encuentra conformada por las estudiantes Annia de los Ángeles Meza Fonseca, Carolina Jiménez Amador, Cristina Vásquez Granados y Pervin Dayana Vargas Parras.

Para la presente investigación se busca resolver ¿cuál es el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano de las empresas del sector comercio, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021?

Debido a la aparición de la pandemia que se encuentra afectando a las empresas de todo el mundo, las mismas se han visto obligadas a realizar modificaciones en su actividad empresarial, por lo tanto, se busca investigar el impacto que la crisis del COVID-19 ha ocasionado en la gestión del talento humano en las PYMES del sector comercio de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la Zona Sur de Costa Rica.

En esta investigación se consideran los siguientes objetivos: (1) analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector comercio; (2) analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal; (3) identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano; (4) identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano; (5) analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores; (6) identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

En cuanto al modelo de análisis se presentan una serie de variables que surgen del tema en cuestión, las cuales se analizan una por una en la investigación de acuerdo con su conceptualización e instrumentalización, con el fin de recopilar información pertinente y de interés, que permita llevar a cabo los objetivos propuestos y resuelva las interrogantes planteadas en este documento.

En el análisis de resultados se consideran los principales factores que inciden en el manejo del talento humano; se visualizan los cambios que han implementado las empresas en cuanto a la admisión del personal; se identifican los principales desafíos para el desarrollo del talento humano; se analizan las técnicas de motivación del personal en pro de la salud mental y el rendimiento laboral; y se identifican las estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la pandemia.

Por último, en las conclusiones se abordan los aspectos relevantes del cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo con la metodología y cada una de las variables, así como una serie de recomendaciones y sugerencias sobre cada uno. Esto para determinar el alcance de esta investigación y brindar una perspectiva sobre cómo resolver las limitantes que se puedan presentar en relación con el tema.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como alcance el análisis del impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano; además brinda la posibilidad de generar nuevos conocimientos y antecedentes sobre las situaciones que se viven en una pandemia, facilitando con ello la obtención de datos en situaciones de riesgo por el virus.

Debido a la aparición de la pandemia que se encuentra afectando a las empresas de todo el mundo, las mismas han tenido que verse en la obligación de realizar modificaciones en su actividad empresarial, por lo tanto, se busca investigar el impacto que la crisis del COVID-19 ha ocasionado en la gestión del talento humano, en las PYMES del sector comercio de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la Zona Sur de Costa Rica.

Entre las limitaciones que se presentan en el momento de llevar a cabo esta investigación está la escasez de investigaciones relacionadas con el tema. Se cuenta con la información de las PYMES activas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Sin embargo, el poco interés de las personas que laboran en las empresas, a las cuales se les aplicó el cuestionario, es otra limitante, lo anterior dificulta la obtención de declaraciones e información clave y produce abstencionismo en algunas preguntas.

A partir de los objetivos planteados, se lleva a cabo una base documental que sirva de ayuda e información para las PYMES, al analizar los principales impactos en el manejo, retención y desarrollo del talento humano, los cambios en la manera de admisión del personal, las técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores, así como al identificar las estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19. Además de conocer las medidas adoptadas por las PYMES del sector en estudio, así como su capacidad para incorporar la digitalización en el proceso de gestión de talento humano.

En cuanto al modelo de análisis se presentan una serie de variables que surgen del tema en cuestión, las cuales se analizan una por una en la investigación de acuerdo con su conceptualización

e instrumentalización, con el fin de recopilar información pertinente y de interés, que permita llevar a cabo los objetivos propuestos y resuelva las interrogantes planteadas en este documento.

En el análisis de resultados se analizan los principales factores que inciden en el manejo del talento humano; se visualizan los cambios que han implementado las empresas en cuanto a la admisión del personal; se identifican los principales desafíos para el desarrollo del talento humano; se analizan las técnicas de motivación del personal en pro de la salud mental y el rendimiento laboral; y se identifican las estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la pandemia.

En las conclusiones se abordan los aspectos relevantes del cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo con la metodología y cada una de las variables, así como una serie de recomendaciones y sugerencias sobre cada uno. Esto para determinar el alcance de esta investigación y brindar una perspectiva sobre cómo resolver las limitantes que se puedan presentar en relación con el tema.

Ante un entorno de crisis es necesario contar con instrumentos que permitan a los pequeños y medianos empresarios del sector comercio surgir en sus negocios. Por esto la adecuada gestión del talento humano es una herramienta importante para enfrentar al COVID-19, siendo relevante tomar en cuenta aspectos como la admisión, la retención, la motivación del personal y las estrategias con las que puedan contar las PYMES para enfrentar esta nueva crisis.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se muestra el contexto, es decir, la descripción y el planteamiento del problema, así como la justificación y la delimitación temporal, espacial y empresarial. Posteriormente, los objetivos de la investigación y el modelo de análisis, el cuál comprende la conceptualización, instrumentalización y fuentes de información de las variables, así mismo, las relaciones e interrelaciones, las cuales se muestran mediante una tabla, y por último, la estrategia de investigación aplicada, en este punto se detallan los siguientes aspectos: tipo de investigación, fuentes de investigación (primarias o secundarias), población, recopilación de datos y análisis e interpretación de la información.

1.1. Planteamiento del Problema y Descripción del Problema

A continuación, se desarrollan los puntos relevantes del planteamiento y descripción del problema que acontece, a nivel mundial, latinoamericano, centroamericano, nacional y regional, acerca de la afectación en la gestión del talento humano del sector comercio, a raíz de la crisis provocada por la pandemia COVID-19 en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la Zona Sur de Costa Rica, con el fin de dar a conocer la problemática existente.

1.1.1. Descripción del problema.

En el último mes del año 2019 surgieron casos sobre una enfermedad desconocida en China, la cual tuvo avances acelerados, dado que un mes posterior a ello aumentaron los casos confirmados con la misma enfermedad, la cual se propaga por todo el mundo con el pasar de las semanas. La Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS y OMS, 2020) describen que “el 31 de diciembre de 2019, el municipio de Wuhan, China, informó sobre un grupo de casos de neumonía con etiología desconocida [...]. El 11 de febrero, [...] la OMS denominó a la enfermedad, COVID-19 (por sus siglas en inglés)” (p.1).

El COVID-19 ha logrado afectar el sector comercio a nivel mundial, en donde las PYMES han sufrido consecuencias económicas principalmente, por lo cual, se han visto en la obligación de cerrar sus puertas como medidas de protección, debido a que carecen de mecanismos alternativos

de reparto y venta, como el comercio electrónico, además, las empresas que venden al por menor se han visto afectadas y al respecto la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) manifiesta que:

Los trabajadores del comercio al por menor se han visto particularmente afectados: muchos negocios han tenido que cerrar debido a las medidas de mitigación de la pandemia y la ralentización de otros sectores ha conllevado una disminución del consumo de determinados productos. En cambio, los minoristas de alimentos y los trabajadores de los supermercados han experimentado un aumento de la demanda, las personas confinadas se surten de alimentos y otros productos básicos y a menudo hacen acopio de provisiones para largos períodos de aislamiento. (p.1)

Además, se debe tener en cuenta que, en China, ya existen grandes empresas que iniciaron la apertura de sus puertas, mientras que una minoría de ellas son pequeños y medianos negocios. La OIT (2020) afirma que “en ciertas provincias de China, cerca del 90% de las grandes empresas ya han retomado su actividad, frente a tan solo el 60% de las pequeñas y medianas empresas” (p.3). Esta situación evidencia que a nivel mundial los más afectados siguen siendo los pequeños negocios, tanto en los días de pandemia como en días posteriores a ella.

Sin embargo, a nivel latinoamericano, en relación con la afectación de la pandemia en el sector comercio, las pequeñas y medianas empresas son las que han sufrido mayor impacto a raíz de esta, a causa de su estructura y sistema de trabajo, Días y Uparela (2020) mencionan que:

El comercio entre regiones continentales distintas es un reto para la humanidad y mantenerlo a flote implica lidiar con los temores y situaciones adversas que en lo colectivo construyen un entramado de realidades de conveniencias que implican un trabajo a modo de sistema, es decir, que cada pieza depende del resto de piezas para mantenerse funcionando. (p.21)

En otras palabras, el comercio se ha visto afectado debido a la dependencia de las demás regiones y el cierre de fronteras, consecuentemente mantenerlo a flote implica modificar la realidad

de los sistemas que se han utilizado y buscar nuevas soluciones a las situaciones adversas que se presenten para lograr mantenerse funcionando con las medidas de salud.

Cabe considerar que en Centroamérica las empresas se han visto igualmente afectadas, específicamente las PYMES, debido a que se les dificulta garantizar su participación en el mercado porque sus ingresos son inestables. Sin embargo, las mismas han surgido como un pilar para muchos sectores, que se han beneficiado de su abastecimiento y fuente de financiamiento. Así mismo, la Cámara de Comercio de Bogotá, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), Fedesarrollo y PROBOGOTÁ (2020) afirman que:

La actual crisis ha destacado, como nunca, la función social de las empresas como el principal generador de empleo, vehículo de abastecimiento de la sociedad y fuente de financiación del Estado para sus políticas sociales. En ese contexto, se destaca la rapidez con la que las empresas han logrado transformar su modelo de negocio para mejorar la comercialización, acudiendo al uso de medios digitales y a la entrega a domicilios. De igual forma, las empresas han buscado asesoría para implementar protocolos de bioseguridad (28,1 %), hacer uso de tecnología digital (13 %) y mejorar la gestión de los clientes y la comercialización (13,2 %). (p.03)

Evidentemente, las organizaciones han tenido que reestructurarse, así como reinventar su sistema de negocio, con la finalidad de mantenerse en el mercado y proporcionar un entorno o ambiente laboral seguro, donde sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones eficientemente, sin que su salud se ponga en riesgo. De igual forma, al garantizar su participación en el mercado, mantiene su planilla laboral activa y a su vez genera nuevas fuentes de empleo, permitiendo que la tasa de desempleo no aumente significativamente y así lograr que el abastecimiento de la cadena de suministros de productos esenciales permanezca.

Por otra parte, a finales del año 2019 se presentan en el exterior de Costa Rica los primeros casos de personas afectadas por la enfermedad causada por el COVID-19. Sin embargo, es hasta el 05 de marzo del 2020 que el Ministerio de Salud de este país, estudia el primer caso sospechoso. Lo anterior pone en alerta a las autoridades del Estado, activando de inmediato los protocolos para

evitar el contagio y propagación del virus (Ministerio de Salud, MINSA, 2020, párr.1), generando que las empresas de Costa Rica realicen acciones para evitar que los empleados se contagien y con ello poder continuar con sus actividades cotidianas.

En consecuencia, las empresas costarricenses han adoptado medidas para minimizar el impacto del COVID-19 como despidos, suspensión temporal de contratos o reducción de jornadas de trabajo, esto debido a que los ingresos no son sustentables para seguir operando, de acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2020), el cual da a conocer que:

La reducción temporal de la jornada laboral, con la correspondiente disminución en los salarios, es la medida que han adoptado en mayor medida las PYMES para tratar de sobrellevar la crisis. En un grado similar han optado también por la suspensión temporal de contratos y los despidos. (pp.14-15)

Las medidas de suspensión temporal de contratos y despidos han contribuido a incrementar el desempleo, debido a que es un medio por el cual las PYMES puedan solventar sus necesidades, teniendo en cuenta que pasan por una situación difícil, en la cual sus ingresos son reducidos y el crear acciones que garanticen la sostenibilidad de ellas mientras pase la pandemia, es fundamental.

El Covid-19, se encuentra no solo afectando la economía de las empresas, sino la de los trabajadores, así lo indica el estudio de opinión pública del Centro de Investigación en Estudios Políticos (CIEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), realizado por Méndez (2020), quien menciona que un “46 % de los costarricenses afirma que algún miembro de su familia ha perdido su trabajo y el 52 % que algún familiar ha tenido una disminución de su jornada laboral. El desempleo y la reducción de ingresos dificultan los esfuerzos de los costarricenses para enfrentar el COVID-19” (párr.1).

En relación con lo anterior, se evidencia que el talento humano ha sufrido afectación a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, por ello Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG, 2020), hace mención que “se han vivenciado múltiples cambios en diferentes áreas. El área de recursos humanos es una de las más afectadas. La situación coyuntural ha dejado clara la necesidad

de ver dicha área como un aliado estratégico de la organización” (párr.1). Por lo cual se ha incorporado el teletrabajo para enfrentar la situación, lo que representa una oportunidad para probar esta modalidad de trabajo flexible.

Sin embargo, en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la Zona Sur de Costa Rica, no se han encontrado estudios relacionados con el tema propuesto, por ende, se lleva a cabo una investigación sobre el impacto de la crisis provocada por el COVID-19, en la gestión de talento humano de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio en el periodo 2020-2021.

1.1.2. Planteamiento del problema.

Debido a la aparición de la pandemia que se encuentra afectando a las empresas de todo el mundo, las mismas han tenido que verse en la obligación de realizar modificaciones en su actividad empresarial, por lo tanto, se busca investigar el impacto que la crisis del COVID-19 ha ocasionado en la gestión del talento humano en las PYMES del sector comercio, de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus de la Zona Sur de Costa Rica.

1.1.2.1. Formulación del problema (pregunta general).

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

1.1.2.2. Sistematización del problema (preguntas específicas).

1. ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector comercio?
2. ¿Cuáles son los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal?

3. ¿Cuáles son las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano?
5. ¿Cuáles son las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores?
6. ¿Cuáles son las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19?

1.1.3. Justificación de la investigación.

Esta investigación tiene como objetivo principal, determinar el impacto positivo y negativo de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES, del sector comercio, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021. Se pretende analizar los principales impactos en el manejo, retención y desarrollo del talento humano, los cambios en la manera de admisión del personal, las técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores e identificar las estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

Por lo mencionado anteriormente, se ve la necesidad de analizar las estrategias que faciliten la gestión del talento humano en el sector comercio, con el propósito de conocer las medidas adoptadas por las PYMES del sector en estudio, así como su capacidad para incorporar la digitalización en el proceso de gestión del personal, para que los encargados del recurso humano cuenten con la información necesaria, para mejorar los procesos de atracción, retención y desarrollo, lo que facilita la gestión que llevan a cabo, igualmente, permite obtener datos relevantes, que pueden utilizarse para que los encargados de las empresas valoren si desean implementar estrategias de mejora en sus empresas, esto da un panorama claro sobre el impacto que la crisis por el COVID-19 está generando en sus empresas y con ello tomar decisiones para contrarrestar dichos efectos.

Las partes que obtienen beneficios con la realización de esta investigación son, los dueños de las PYMES del sector comercio al implementar nuevas medidas en la gestión de talento humano de manera eficiente y eficaz; a su vez la información obtenida les permite tomar decisiones con respecto a la retención, el desarrollo y la motivación del personal, durante y después del COVID-19.

Esta investigación puede ser de ayuda para aquellas personas que se especializan en llevar a cabo capacitaciones a las empresas, así como para futuras investigaciones relacionadas con la afectación del talento humano por motivo del COVID-19 en las empresas del sector comercio en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. Esto para que se pueda analizar y establecer un precedente que sirva de ayuda e información para las empresas costarricenses.

1.1.4. Delimitación temporal, espacial y empresarial.

La delimitación temporal de la presente investigación se efectúa tomando como base de estudio el periodo comprendido entre los años 2020-2021, esto debido que se busca determinar la afectación provocada por el COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio durante ese periodo de tiempo.

Por otra parte, la delimitación espacial está representada por los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, con la finalidad de conocer el impacto del COVID-19 en la gestión del talento humano de los cantones mencionados anteriormente.

En cuanto a la delimitación empresarial, la investigación está dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercio, debido a los efectos negativos que la pandemia del COVID-19 ha ocasionado en este ámbito y actividad empresarial.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.2. Objetivo general.

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

1.2.3. Objetivos específicos.

1. Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector comercio.
2. Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal.
3. Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.
4. Identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano.
5. Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.
6. Identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

1.3. Modelo de Análisis

1.3.1. Conceptualización e instrumentalización de las variables.

A continuación, se presentan una serie de variables que surgen del tema en cuestión, las cuales se analizan una a una en la investigación de acuerdo con su conceptualización e instrumentalización, lo anterior con el fin de recopilar información pertinente y de interés, que permita llevar a cabo los objetivos propuestos y que resuelva el problema de investigación, así como las interrogantes planteadas en este documento.

1.3.1.1. Conceptualización e instrumentalización de la variable jornada laboral.

Una jornada laboral es considerada según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, s. f.) como “el número máximo de horas ordinarias, permitido por ley, en las que la persona trabajadora se encuentra sujeto a las órdenes de la persona empleadora” (párr.1). Es decir, es el tiempo o la cantidad de horas que una persona dedica en la realización del trabajo por el cual ha sido contratado y pueden referirse al cómputo semanal, mensual o anual, todo depende de las partes interesadas.

A su vez, la Procuraduría General de la República (PGR, 2009), indica que la jornada laboral es el “número de horas de servicio (diario, semanal, etc.) que se compromete a prestar un funcionario” (párr.5), también, se debe tomar en consideración que existen diferentes tipos de jornadas como lo son la ordinaria diurna, ordinaria nocturna y ordinaria mixta y que cada una de ellas posee un máximo de horas permitidas laboradas por los trabajadores. Además, una jornada laboral va a depender de varios aspectos, entre ellos la cantidad de horas, el tiempo en que se realice, es decir, si es en el día, noche o una combinación y en ocasiones por acuerdo de ambas partes: el empleado y el empleador. Con respecto a la instrumentalización se realiza un cuestionario, el cual se le envía a las empresas correspondientes según la población en estudio.

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

El cambio tecnológico es considerado como el “efecto combinado de varias actividades tecnológicamente relacionadas, tales como invención, innovación, desarrollo, transferencia y difusión” (Arteaga, Medellín y Santos, 1995, p.12). Es decir, es la incorporación o aparición de nuevas formas, usos o productos, que por lo general llegan a mejorar la tecnología actual, dichos cambios tecnológicos ayudan a las empresas y a las personas físicas a mejorar las habilidades para resolver situaciones que se presenten.

De forma similar García (s. f.) menciona que un cambio tecnológico es “un componente que ayuda a las empresas a crecer económicamente, y por ende, ser competitivas con productos o servicios de mejor calidad, aunque también puede ser considerado como una herramienta de poder y control” (p.1). Cabe destacar que toda innovación en tecnología va a mejorar los procesos y la calidad con que se realiza una actividad, reduce el tiempo y con ello ayuda a que las empresas sean competitivas, a mejor tecnología que posea ya sea una persona, empresa o país, mejores oportunidades tienen de comunicación, información, educación y economía, por mencionar algunas, por lo que los cambios tecnológicos son una ventaja para aprovechar. La instrumentalización que se aplica en esta variable es la realización de un cuestionario.

1.3.1.3. Conceptualización e instrumentalización de la variable clima organizacional.

Se entiende por clima organizacional como “una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” (Ramos, 2012, p.13), por lo que el clima organizacional depende de la calidad de los factores tanto internos como externos, cuanto mayor sea la motivación, comunicación, el sentido de pertenencia a la empresa, así será el clima y la calidad del talento de las personas; por otra parte, conocer los valores y creencias de los participantes de las empresas es vital, debido a que no todos poseen los mismos, así que respetarlos ayuda a crear un buen clima organizacional.

Dependiendo de las características que posea una empresa así será el clima organizacional y así se sentirán los miembros de esta, Chiavenato (2000) hace referencia al respecto, al decir que el clima organizacional depende “del ambiente interno que exista entre los miembros de una

empresa y también está relacionado con el nivel de motivación de los empleados, es decir, todos aquellos aspectos de la organización que generen diversos tipos de motivación entre los colaboradores” (p.86).

Por lo tanto, el clima organizacional se refiere tanto a lo físico, mental como emocional de una persona, en el cual el comportamiento de los colaboradores va a depender de la calidad de clima que se les ofrezca, se puede reforzar por medio de empatía, autonomía, presencia de un buen líder, respeto a los valores, creencias y motivación. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.4. Conceptualización e instrumentalización de la variable manejo del personal.

El manejo del personal consiste en mantener un control sobre las labores que se encuentran realizando los trabajadores, es necesario que el jefe les brinde información sobre los objetivos, así como apoyo y dirección hacia la ruta que se desea alcanzar, pero, además de ello es necesario la motivación en el personal, valorar el esfuerzo, brindar un lugar seguro y estable en el cual se sientan a gusto, esto quiere decir, que son todas aquellas acciones que realiza una organización con sus colaboradores, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas, al respecto Dessler y Valera (2011) se refieren al manejo del personal como aquellas:

Prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.16)

Lo que demuestra que la administración del personal inicia desde que se recluta a los trabajadores, se les brinda un ambiente de trabajo adecuado, así como las herramientas para que desarrollen las habilidades necesarias, para que con ello logren cumplir los objetivos planteados. Y desde otro punto de vista, Barquero (2005) hace referencia al respecto, menciona que el manejo del personal es:

La organización y trato de las personas en el trabajo de manera que desarrollen plenamente sus habilidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos. (p.21)

El manejo del personal va más allá de solo dar o seguir órdenes, consiste en valorar al personal, brindar herramientas y oportunidades de crecimiento tanto a nivel profesional como en su realización como seres humanos, para que con ello contribuyan con el logro de los objetivos de la empresa, manteniendo un sentido de pertenencia con la misma. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.5. Conceptualización e instrumentalización de la variable modalidades de trabajo.

Las modalidades de trabajo son las diferentes formas de laborar o de cumplir con las condiciones estipuladas entre las partes de la relación laboral, esta puede cambiar según el lugar donde se desempeñan las funciones, el horario, la continuidad y la forma en que se realizan, al respecto Hormigos (2002) indica que las modalidades de trabajo son “formas de empleo que permiten flexibilizar las plantillas de las empresas” (p.217). Por lo que son, cualquier medio en el cual se logren cumplir con las condiciones del contrato y en el cual ambas partes se encuentren de acuerdo.

Desde la posición de Caamaño (2005) afirma que las modalidades de trabajo son aquellas “modalidades de contratación laboral en las cuales la duración, continuidad, lugar y el tiempo de trabajo no es el tradicional de una relación laboral que esté regulada por el ordenamiento jurídico” (p.217). Por lo que las modalidades de trabajo son modos atípicos con los que muchas empresas cuentan para que sus empleados puedan desempeñar sus funciones, esto beneficia a muchas personas que no pueden desplazarse a sus lugares de trabajo y pueden realizar la modalidad de teletrabajo o que trabajan un cierto periodo y descansan otro. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.6. Conceptualización e instrumentalización de la variable estrés laboral.

Actualmente, las organizaciones se encuentran haciendo frente a diversos problemas con el objetivo de contar con las condiciones óptimas y que su personal se sienta a gusto con la misma, sin embargo, así como un mal clima laboral puede generar que la empresa se deteriore, el estrés en sus colaboradores puede afectar que no se cumplan con los planes previstos; al respecto Leka, Griffiths y Cox (2004) mencionan que el estrés laboral es la “reacción que pueda tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (p.3). Lo anterior hace expresión, a que el estrés es una enfermedad que puede afectar a la persona y su capacidad de realizar diversas actividades cotidianas o nuevas que desempeña en la empresa, su relación con los compañeros de trabajo, dañando en ocasiones el clima que posee la empresa.

El estrés surge debido a las condiciones de trabajo en las que un individuo se encuentre y en ocasiones pueden afectar no solo lo profesional, sino también lo personal y al respecto Codutti, Gattás, Sarmiento y Schmid (2013) hacen referencia al decir que:

El estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar. (p.9).

Al crear condiciones de trabajo óptimas, no sobrecargar de obligaciones a los colaboradores, estar pendientes de los mismos y elaborar espacios, como lo son los talleres de salud emocional y física, son algunas de las acciones que pueden implementar las empresas para combatir el estrés en los trabajadores, logrando con ello que sean productivos en sus puestos y generando beneficios económicos para la empresa. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.7. Conceptualización e instrumentalización de la variable comunicación.

La comunicación es el medio por el cual dos o más personas intercambian información con el objeto de recibir respuesta o una opinión de lo que se envió y al respecto la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (FUAM, 2012) hace referencia al decir que la comunicación es el “proceso mediante el cual se transmite y recibe datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción” (p.3).

El proceso de comunicación implica que una persona envíe y otra reciba el mensaje, además de un medio por el cual se va a enviar. De manera semejante, Loría (2012) menciona que la comunicación es un:

Proceso sistémico que permite la interacción entre dos o más personas mediante un mismo código. Este proceso se caracteriza por interrelacionar, aparte de los agentes actuantes, un mensaje, un canal, un referente, una situación; todos ubicados dentro de un mismo texto. (p.3)

La comunicación es importante en una empresa, debido a que, si no se dicen las cosas se pueden pasar por desapercibido situaciones que pueden traducirse en pérdidas, saber elegir el medio por el cual se va a transmitir es trascendental, porque elegir el medio incorrecto puede generar que se filtre información confidencial de la empresa. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.8. Conceptualización e instrumentalización de la variable reclutamiento.

En las empresas se realizan diferentes procesos y uno de ellos es el reclutamiento, el cual surge a partir de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, para ello se deben tomar en consideración diferentes aspectos como lo son la experiencia de la persona postulante, que sea apto para el puesto y que su actitud y aptitud sea la esperada, entre otras características, según Romero (2016) menciona que el reclutamiento es el “proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” (p.8). El reclutamiento no solo es atraer a cualquier persona para que participe en poder obtener el puesto,

sino que, por medio de la creación de un perfil, se le indica al público los requisitos que la empresa busca para el o los puestos disponibles.

En concordancia con lo anterior “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p.208). El proceso que se menciona inicia desde la creación del perfil, seguido de la búsqueda de candidatos, evaluación y finalmente se concluye con la selección de la persona idónea. La instrumentalización que se utiliza es la realización de un cuestionario.

1.3.1.9. Conceptualización e instrumentalización de la variable selección.

La selección es el procedimiento que se realiza para la contratación de personal para la empresa, este método se emplea para elegir entre diferentes candidatos que se encuentran postulando por el puesto vacante, por lo general se utilizan diferentes herramientas para seleccionar a la persona como lo son la entrevista, pruebas de conocimiento, habilidades y de personalidad, al respecto López (2010) menciona que la selección es el “procedimiento para encontrar al candidato que cubre el puesto adecuado” (p.143). En consecuencia, debe ser un personal con las aptitudes y actitudes necesarias para poder optar por el puesto disponible, el cual será seleccionado si cumple con los estándares esperados tanto a nivel de experiencia, grado académico y habilidades blandas.

La selección nace de la necesidad de cubrir un puesto específico, al respecto Chiavenato (2007) menciona que la “selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.169). Lo anterior hace referencia a que el proceso de selección no solo consiste en poder obtener un personal que cumpla con los requisitos, sino que sea una persona idónea para el puesto, que pueda desarrollar su potencial agregando valor a la organización, otro aspecto por recalcar es que las empresas por lo general buscan colaboradores que deseen permanecer en la empresa por un largo periodo, así con

ello se evita la rotación de personal y el gasto en realizar el proceso de selección de personal. La instrumentalización consiste en la realización de un cuestionario.

1.3.1.10. Conceptualización e instrumentalización de la variable inducción.

Es el proceso que por lo general se realiza después de contratar o seleccionar a la persona que va a ocupar un puesto en la empresa, consiste en enseñarle al colaborador el lugar donde va a trabajar y las personas con las cuales se va a relacionar, además de una pequeña explicación de cuáles son sus obligaciones, derechos a los que tiene acceso, valores organizacionales y el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, las inducciones son “cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar un trabajador, con el fin de informarle de todo lo que debe saber sobre la empresa” (Reyes, 2005, pp.112-113). Por ende, es un breve recorrido tanto físico como de contenido, el cual tiene como finalidad reforzar la capacitación del nuevo personal.

Es conveniente mencionar que para el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ, 2013), la inducción consiste en “que el nuevo trabajador vea a la empresa como una organización que lo que pretende es evolucionar y que el desempeño que él ofrezca va a incidir sobre los objetivos previstos” (párr.1). Básicamente, la inducción es todo el proceso que realiza la institución para incorporar al nuevo empleado a la empresa y a su puesto para alcanzar los objetivos y mantenerse en evolución. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.11. Conceptualización e instrumentalización de la variable incentivos.

En las empresas, los líderes o gerentes utilizan diferentes herramientas para que los colaboradores se sientan motivados, satisfechos y así sean productivos y no abandonen la empresa, debido a que el perder empleados significa incrementar gastos en contratación y capacitación, es por ello por lo que la creación de incentivos es fundamental para retener y motivar, al respecto Satey (2014) menciona que, los incentivos “son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores, ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral”

(p.12). Las empresas no deben ver los incentivos como un gasto, sino como una inversión, debido a que estos contribuyen a la motivación y productividad del personal.

Al tener un personal motivado este será más eficiente al momento de ejecutar las tareas, por lo que los incentivos se convierten en una estrategia importante de las empresas en la productividad y retención del talento humano. Por lo tanto, los incentivos elevan la producción de los trabajadores de la empresa y además de ello Magalón (s.f.) indica que “los sistemas de incentivos son un determinante para la motivación de los empleados, ya sean financieros o no, hacen parte de una remuneración extra por el desempeño que realizan, lo que los obliga a esforzarse más y desarrollar más competencias” (p.21), se debe mencionar que los incentivos que motivan a una persona puede que no motiven a otra, así que conocer bien al personal es fundamental para con ello saber qué tipo de incentivos van a surtir efecto en una persona. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.12. Conceptualización e instrumentalización de la variable ausentismo.

El ausentismo laboral se puede dar por faltas previamente informadas o sin justificación, Chiavenato (2007) lo define como aquellas “faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo” (p.144), en efecto, es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado, afectando la marcha de las actividades laborales y con ello la sostenibilidad de la empresa, debido a que aumenta la carga de trabajo de otros empleados y generando en ocasiones un ambiente laboral de tensión.

Por su parte, Peña (2016) afirma que “el ausentismo laboral es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo” (p.22). Debido a que algunas veces el individuo se presenta a su puesto de trabajo, sin embargo, no realiza las tareas que le pertenecen o corresponden siendo esto un fenómeno de actitud, así como el incumpliendo de las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.13. Conceptualización e instrumentalización de la variable retención.

La retención del personal significa “mantener a esos miembros de la planilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa, bajo ninguna razón, pero sobre todo para irse para la competencia” (Browell, 2001, p.9). Además, la retención es un desafío que deben enfrentar las empresas, para así poder conservar el talento humano que le genere valor y contribuyan a su éxito empresarial en el futuro.

Otra conceptualización según Prieto (2013) “la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos” (p.31). Con base en estas dos definiciones propuestas por los autores mencionados, resaltan que la retención es un reto para las organizaciones, por lo que deben ser minuciosas al momento de atraer y retener el personal destacado y eficiente para ser competitivas en el mercado. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.14. Conceptualización e instrumentalización de la variable promoción.

El ascenso o promoción de personal es una forma de motivar el recurso humano que poseen las empresas, debido que al valorar su desempeño y promocionarlo, los incentiva a ser más eficientes, productivos y calificados al asumir nuevas responsabilidades de acuerdo con su puesto de trabajo, por lo que, Hernández (2011) menciona que la promoción:

Constituye las oportunidades de crecimiento profesional que se otorgan a los colaboradores que laboran en una organización, que demuestren poseer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo, este movimiento vertical en la estructura de puestos implica asumir nuevas responsabilidades e incremento al salario. (p.4)

Los ascensos del personal en las empresas, es un aspecto clave para mantener a los

empleados motivados y a la vez que estos inviertan en su formación profesional, esto debido a que al adquirir nuevas habilidades o conocimientos el personal podrá ocupar un nuevo puesto de trabajo, de acuerdo con Werther y Davis (2008) sostienen que:

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. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, al promoverlo se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y de su potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado o en su antigüedad. (p.239)

Cabe enfatizar que ambos autores destacan que la promoción del talento humano dependerá de sus capacidades, habilidades y conocimientos, es decir, por medio de su propio mérito y que el nuevo puesto exigirá un nivel más alto de responsabilidades y de su desempeño, además, de un aumento en sus ingresos, permitiéndole crecer en su ámbito laboral. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.15. Conceptualización e instrumentalización de la variable beneficios.

Los beneficios laborales son parte fundamental de las estrategias y gestión de recurso humano, por ende, son “un instrumento de retención y atracción, entendiendo esta práctica como una estrategia competitiva respecto a la conservación y convocatoria de los talentos” (La Torella, 2014, p.5), lo anterior denota que, los beneficios laborales son un elemento esencial para retener al personal, así mismo, mediante su implementación se logra aumentar la productividad de sus empleados y valorar su aporte a la organización por medio de compensaciones.

Cabe resaltar que, las empresas deben brindarles beneficios laborales para sus colaboradores, con el fin de incrementar su bienestar laboral, así como personal, desde la posición de Nazario (2006) los beneficios se definen como:

Aquellas prestaciones que otorgan las empresas (voluntariamente o por alguna decisión

legal o convencional), que persigue como finalidad última solucionarle al empleado situaciones que pueden representar para él algún conflicto, tendiendo a lograr que la asistencia al trabajo y el cumplimiento de sus objetivos laborales con eficiencia y eficacia sean las cuestiones centrales de sus vidas en la esfera profesional. (p.136)

Los beneficios por parte de la empresa se realizan con el fin de otorgarle al colaborador condiciones favorables, que le permitan sentirse como un elemento fundamental para la empresa, lo que conlleva que, al realizar sus labores, sean llevadas a cabo con entusiasmo, y por ende, recae en el cumplimiento de los objetivos previamente definidos. Además, la instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

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

La fidelización de colaboradores es un punto importante en la gestión de toda empresa, esto permite que no se quieran marchar de la misma, a su vez Cortés (2017) afirma que “fidelizar significa motivar continuamente a una o varias personas de manera individual o grupal, a establecer un vínculo moral de lealtad, por medio del cual se pueda desarrollar una relación voluntaria, permanente y a largo plazo” (p.21). La fidelización es un desafío para las empresas, debido a que, en algunas ocasiones no se logra satisfacer eficientemente las necesidades profesionales como personales de los empleados, por lo que pueden terminar abandonando la empresa.

Respaldando el concepto de fidelización mencionado anteriormente, Costa y Torres (2011) afirman que la misma:

Se refiere a las habilidades que se emplean para atraer y retener a personas eficaces y rentables para las empresas, concibiendo a los Clientes Internos como los activos más importantes de la empresa y fidelizar es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa. (p.2)

Entendiendo que, el talento humano es el activo más importante de una empresa, se debe tener en cuenta que la empresa debe velar porque el mismo se encuentre en el ambiente ideal para su comodidad, procurando cuidarlo mediante el desarrollo de actividades que permitan que los colaboradores creen ese vínculo de fidelidad con la empresa y no deseen marcharse de la institución. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.17. Conceptualización e instrumentalización de la variable cultura organizacional.

Para la conceptualización de cultura organizacional se toma en cuenta la opinión de varios autores. Primeramente, Llanos, Pacheco, Romero, Coello y Armas (2016) argumentan que “la cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras” (p.3). Esto quiere decir que, la cultura organizacional es la esencia de la empresa, su forma de ser, la cual, si es agradable permite tener colaboradores felices y motivados en el momento de ejecutar sus labores, sin embargo, si es todo lo contrario, generará un ambiente laboral tenso.

Por medio de la cultura organizacional predominante en las empresas, se permite crear un sentido de pertenencia por parte de los empleados y clientes potenciales, así mismo, favorece a mejorar el ambiente y relaciones laborales existentes en todos los niveles de la organización, igualmente, Chiavenato (2007) afirma que la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p.84). En otras palabras, la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores, entre otros, los cuales deben ir de la mano para que funcione de manera óptima y no se genere tensión dentro de la empresa, también forman parte de los individuos que conforman la organización, de tal manera que los mismos expresan por medio de su comportamiento y forma de pensar la cultura como tal de la empresa. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.18. Conceptualización e instrumentalización de la variable capacitación del personal.

Después de realizar el proceso de selección de la persona que cumpla con los requisitos previstos en el perfil y logre pasar las diferentes pruebas realizadas por la empresa, se procede a realizar la capacitación, la cual según la Delegación Federal del Trabajo (s.f.) es el “proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas” (p.2). Es decir, es un medio por el cual se le brinda nuevos conocimientos e indicaciones al personal que se ha seleccionado, se le dan las herramientas necesarias para que con ellas pueda cumplir con las funciones delegadas.

La capacitación es un medio por el cual se logra aumentar el valor de la empresa y del personal, Siliceo (2004) menciona que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25). Estas capacitaciones se dan al identificar una necesidad o al momento de observar aspectos en los cuales se requiera reforzar los conocimientos del personal, de ahí que uno de los fines de la capacitación es proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado para el desarrollo eficiente del desempeño, además de ejecutar la capacitación, se deben realizar pruebas para evaluar los resultados obtenidos y valorar que lo que se enseñó haya dado los resultados esperados.

Las acciones de capacitación que utilizan las empresas permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos para interactuar en el entorno laboral y cumplir con eficiencia sus responsabilidades o tareas encomendadas de acuerdo con su puesto de trabajo y con ello contribuir a la maximización de los recursos de la empresa. De igual forma, la instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.19. Conceptualización e instrumentalización de la variable evaluación del personal.

La evaluación del personal es un proceso que las empresas ejecutan por medio de un instrumento con una serie de rubros para obtener un puntaje de cada colaborador, esta se realiza cada cierto tiempo para determinar el desempeño laboral de su recurso humano y saber en qué deben mejorar. A su vez, Ibáñez (2000) define evaluación de personal como:

Un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (p.19)

Cabe recalcar que la evaluación ayuda a generar estrategias de desarrollo organizacional a partir de la evidencia, ya sea positiva, que es cuando se logran los resultados esperados o negativa, que es cuando no se están cumpliendo los objetivos, esto con el fin de afinar las competencias laborales, fomentando el desarrollo profesional y a su vez el personal. De igual forma, con respecto a la evaluación del personal de una empresa, Alveiro (2009), argumenta que el mismo:

Es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional. (pp.3- 4)

Todas estas observaciones se relacionan con la importancia del proceso de la evaluación del personal, no cabe ninguna duda de que una empresa que se preocupa por el desarrollo de las competencias de sus empleados consigue mejores beneficios a su favor al corto y largo plazo, debido a que la misma se encuentra invirtiendo en el recurso humano al poder conocer qué tan preparado y actualizado se encuentra el personal. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.20. Conceptualización e instrumentalización de la variable motivación del personal.

La motivación del personal es clave para incentivar o estimular a los empleados con el

objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de las metas de la empresa. Dentro de las técnicas de motivación está la participación en la toma de decisiones, con ello se da una mejora en el ambiente laboral entre los trabajadores debido a que se les hace sentir parte de la empresa, así como el reconocimiento personal los hace ser más productivos; según García (2012) la motivación laboral “es la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo” (p.5). Por consiguiente, es necesario que el trabajador se sienta motivado por parte de la empresa, para con ello incrementar sus deseos de alcanzar las metas propuestas.

Al mantener empleados motivados, las empresas logran un beneficio, porque con ello incrementan su desempeño y su satisfacción personal, al gozar de un clima organizacional apto para laborar. Por otro lado, Sum (2015), afirma que:

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

En relación con la idea anterior, se manifiesta que los empleados sienten mayor predisposición a alcanzar un objetivo tanto personal como de la organización, cuando la empresa busca motivarlos por medio de su desarrollo, es decir, por medio de capacitaciones de su interés, por ejemplo, la obtención de herramientas para llevar a cabo su trabajo con eficacia y/o eficiencia. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.21. Conceptualización e instrumentalización de la variable salud mental.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013) hace referencia a que existen diversas causas para los problemas de salud mental, que incluyen no sólo características individuales como la capacidad para gestionar los pensamientos, emociones, comportamientos e interacciones con los demás, sino también factores sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales; las políticas

nacionales, la protección social, el nivel de vida, las condiciones laborales y los apoyos sociales de la comunidad.

Es definida desde diferentes perspectivas, sin embargo, para la OMS (2013) la “salud mental es más que la mera ausencia de trastornos mentales [...] incluyen bienestar subjetivo, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente” (p.7) Por lo tanto, la salud mental se define como un estado en el que una persona se encuentra con bienestar, por medio del cual las mismas pueden reconocer las habilidades con las que cuentan y son capaces de enfrentar el estrés que normalmente surge en la vida, trabajando de forma productiva.

Existen otros autores que concuerdan con lo mencionado anteriormente, como lo es Etienne (2018) quien afirma que “una buena salud mental permite a las personas hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar productivamente y potencializar sus capacidades para contribuir en su desarrollo y el de su comunidad” (p.1). Puntualizando que la salud mental en las personas es de importancia, debido a que gracias a ella se pueden enfrentar situaciones cotidianas que de otra forma no podrían resultar sencillas, por lo tanto, se requiere estar saludable mentalmente para llevarlas a cabo. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.1.22. Conceptualización e instrumentalización de la variable estrategias planteadas.

La estrategia es un plan unificado de pensamiento y acción diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, para ello se debe analizar de manera prudente las alternativas de acción y construir instrucciones para abordar una situación específica de manera óptima. Además, existen diversos tipos de estrategia, entre ellos, se encuentra la estrategia planteada, la cual consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes de acción.

Cuando las estrategias se encuentran bien definidas ayudan a la empresa a conocer el rumbo o camino que deben seguir para así lograr los objetivos, según Pérez (1997) la estrategia “es el

conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” (p.1). Por lo tanto, una estrategia es un plan detallado que realiza la empresa con el fin de que las metas y objetivos propuestos puedan llevarse a cabo de forma óptima, siendo necesario recalcar que las estrategias planteadas se centran en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo. Es por ello, que cuando se encuentran bien definidas, direccionan la empresa hacia el logro de los objetivos planteados.

Las estrategias planteadas son un medio por el cual los empleados se guían para que la empresa marche adecuadamente y al respecto Contreras (2013) menciona que:

La estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (p.3).

En otras palabras, las estrategias planteadas son herramientas de acción que permiten que la empresa pueda competir y mantenerse en la globalización y así mismo es un medio por el cual los empleados se guían con el cumplimiento de sus metas, por lo que las estrategias en una empresa aseguran la permanencia en el mercado. La instrumentalización que se aplica es la realización de un cuestionario.

1.3.2. Relaciones e interrelaciones.

Tabla 1 Modelo de análisis de las variables

Objetivo	1. Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector comercio.		
Variabes	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Jornada Laboral	Cantidad de horas que un trabajador labora durante el día, semana o mes.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.

Continuación de Tabla 1 *Modelo de análisis de variables*

Cambios en Tecnología	Incorporación de nuevas tecnologías o formas de uso de las herramientas actuales que utiliza una empresa o entidad.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Clima Organizacional	Ambiente que surge en las empresas producto del comportamiento de los demás integrantes y por el nivel de motivación que posean los empleados; se encuentra estrechamente relacionado tanto con la parte física de la persona como la emocional.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Manejo del personal	Acciones que se realizan para dirigir al personal con el fin de mantener la continuidad en los procesos sin poner en riesgo la seguridad física y emocional del personal.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Modalidades de trabajo	Son diversas formas en las cuales se va a realizar el desempeño laboral de una persona, ya sea presencial, a distancia, participativa, demostrativa o cualquier otra que se planteen las partes interesadas.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Estrés laboral	Es aquel problema o afectación de salud provocada por un mal ambiente laboral, exigencias o presión en el lugar de trabajo y en ocasiones por situaciones ajenas a lo laboral.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Comunicación	Es el medio por el cual las personas intercambian información, datos, instrucciones, ideas, opiniones dentro de la organización, esperando comprensión.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.

Continuación de Tabla 1 *Modelo de análisis de variables*

Objetivo			
2. Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal.			
Variables	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Reclutamiento	Son todas las acciones que realiza la empresa para atraer candidatos calificados para incorporarlos en la organización.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Selección	Son las distintas técnicas que utilizan las empresas para elegir a la persona idónea para los nuevos requerimientos en el puesto de trabajo.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Inducción	Acciones que realiza la empresa con el objetivo de orientar y ubicar al personal de nuevo ingreso.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Objetivo			
3. Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.			
Variables	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Incentivos	Son estímulos ya sean económicos o no, que se le dan al trabajador con el objetivo de motivarlo y lograr que sean eficientes.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Ausentismo	Ausencia o abandono del empleado a su puesto de trabajo.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Retención	Se refiere a conservar o alentar el recurso humano a permanecer en la empresa.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Promoción	Ascenso gradual de un trabajador dentro de su empresa.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Beneficios	Prestaciones que otorgan las empresas a los empleados para motivarlos, retenerlos, así como mejorar su condición laboral e incrementar su desempeño.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.

Continuación de Tabla 1 *Modelo de análisis de variables*

Fidelización de colaboradores	Estrategias o habilidades para atraer y retener colaboradores eficientes dentro de la empresa.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Cultura organizacional	Proceso de socialización que se da dentro de la empresa y entre sus miembros.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Objetivo	4. Identificar los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano.		
VARIABLES	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Capacitación del personal	Actividades que desarrolla una empresa con el objetivo de actualizar o desarrollar conocimientos, habilidades o actitudes en sus integrantes, y con ello ser una mejor empresa.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Evaluación de personal	Proceso para medir el rendimiento laboral de los empleados de una empresa.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Objetivo	5. Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.		
VARIABLES	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Motivación de personal	Capacidad de una empresa para mantener una actitud positiva en sus empleados, con el fin de que sean más eficientes y productivos.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Salud mental	Es un estado de bienestar, que permite a las personas enfrentar situaciones cotidianas como el estrés, para ser productivos.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.
Objetivo	6. Identificar las estrategias (planteadas, diseñadas, desarrolladas) por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19		
VARIABLES	Conceptualización	Instrumento	Fuente de Información
Estrategias planteadas	Conjunto de acciones planteadas por una empresa para alcanzar sus objetivos o metas a largo plazo.	Cuestionario	PYMES del sector comercio, sitios web y revisiones bibliográficas.

Nota: Elaboración propia.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

La investigación comprende un conjunto de métodos o técnicas aplicadas, para recolectar información sobre un tema o asunto de interés, con el objetivo de ampliar o desarrollar el conocimiento, sea de interés social, económico, empresarial, entre otros. Asimismo, Cheesman (2010) menciona que “una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, el cual tiene el propósito de responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido” (p.1). Es decir, por medio de la investigación se incrementa la capacidad crítica, de esta manera, permite recoger información y conocer a profundidad el tema de estudio, al adquirir nuevos conocimientos requeridos para resolver determinado problema o planteamiento específico.

De igual manera, la estrategia de investigación aplicada en este trabajo tiene un enfoque mixto para alcanzar los objetivos planteados y se realiza mediante una revisión e investigación tipo descriptiva, para conocer a fondo el impacto del COVID-19 en la gestión del talento humano en las empresas, por lo que a continuación se hará una descripción detallada de los aspectos metodológicos empleados para desarrollar este trabajo.

1.4.1. Tipo de investigación.

Al realizar una determinada investigación, es esencial visualizar el alcance del estudio que se va a llevar a cabo, esto debido a que existen varios tipos de estudios que se pueden emplear, entre ellos, los exploratorios, explicativos, correlacionales y descriptivos, Cortés e Iglesias (2004) definen estos cuatro tipos de estudios de la siguiente manera:

1. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes.
2. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

3. Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.
4. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (pp.20-21)

De tal manera que, para la presente investigación, el alcance del estudio que se utiliza es de tipo descriptivo, debido a que se recolectan datos o componentes pertinentes al objeto de estudio, contemplando las variables planteadas, para su posterior análisis y medición. Igualmente, Méndez (2009) manifiesta que por medio de una investigación descriptiva “se identifican características, formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos, de acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar” (p.231). Dicho de otra forma, describe los fenómenos tal y como se presentan en la naturaleza, se basa en hechos y realidades y la relación que existe entre ellas.

A su vez, los enfoques comúnmente usados para el desarrollo de una investigación son el enfoque cualitativo y cuantitativo, ambos enfoques son distintos entre sí, pero igual de valiosos. El enfoque cualitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”. Asimismo, afirma que la realidad se define “a través de las interpretaciones los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades [...] además, son realidades que van medicándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos” (p.9), es decir, la investigación cualitativa sirve para recopilar información o datos no numéricos, con el propósito de comprender los problemas y responder las preguntas pertinentes al objeto de investigación.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Igualmente argumenta que “la

investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador” (p.6), mediante este enfoque el investigador puede cuantificar los datos obtenidos para su posterior interpretación y análisis de manera objetiva.

Cabe destacar que esta investigación está sustentada bajo un enfoque mixto, es decir, comprende paradigmas cualitativos y cuantitativos, como lo hace notar Hernández et al. (2014), “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.532). Por lo tanto, la investigación mixta es llevada a cabo de manera simultánea, por lo cual los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan en el mismo tiempo, con la finalidad de resolver el planteamiento del problema propuesto, en este caso conocer el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano en las empresas del sector comercio, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021.

1.4.2. Fuentes de investigación.

Para el desarrollo de determinada investigación independiente del objeto de estudio, se deben distinguir, seleccionar y conocer adecuadamente las fuentes de información, en vista de que las fuentes de investigación son “todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y bases de conocimiento, son un instrumento de búsqueda que permite el acceso a la información” (Maranto y González, 2015, p.2). En efecto, las fuentes son medios que se utilizan para obtener los datos necesarios y fortalecer el contenido del tema en estudio; es necesario que las mismas sean confiables, debido a que de ellas va a depender la veracidad de la información recolectada, para las respuestas al problema, el desarrollo de los objetivos, las conclusiones y las recomendaciones.

1.4.2.1. Fuentes primarias.

Las fuentes primarias “son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas. Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad” (Del

Cid, Méndez y Sandoval, 2011, p.84). La fuente de información primaria contiene información directa, antes de ser interpretada o evaluada por otra persona, por lo cual, para la presente investigación esta es recopilada directamente por las investigadoras, con el fin de obtener los datos primarios, a partir de la información proporcionada por los empresarios del sector comercio de los cantones Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica.

1.4.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias, son herramientas teóricas que facilitan la comprensión de la información, este proceso se puede dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Del Cid et al. (2011) indican que estas fuentes:

Se refieren a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que se les estudia a través de lo que otros han escrito [...] La Internet es un recurso muy valioso, pues mediante una búsqueda completa se pueden obtener resultados de diversas investigaciones relacionadas con el tema. (pp.85-86)

Para la presente investigación, se utilizan datos primarios obtenidos por medio de la aplicación de un cuestionario y entre las principales fuentes secundarias se encuentran libros, publicaciones periódicas, artículos de revistas, documentos oficiales e informes técnicos de instituciones públicas o privadas, entre las que se encuentran el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, entre otras.

1.4.3. Población.

A continuación, se desarrollan los puntos de relevancia sobre la población de estudio, en donde se describe la definición y caracterización de esta, teniendo en cuenta el número de PYMES de las cuales se obtiene la información, así como la realización de un muestreo por conveniencia,

donde se detallan cada una de las características que deben tener las PYMES, como su tamaño, actividad empresarial y ubicación para la obtención de la información.

1.4.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio.

De acuerdo con la población o universo de la cual se obtiene la información necesaria, Hernández et al. (2014) la define como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Siendo así que cada una de las PYMES que pertenecen a la población de estudio, deben tener ciertas características comunes. Asimismo, Del Cid et al. (2011) habla que “se refiere a la totalidad, tanto de los sujetos seleccionados como del objeto de estudio [...] además incluye todos los elementos que cumplen las características para ser estudiados” (p.88). Para efectos de esta investigación, la población se establece mediante la lista de PYMES activas emitida por el MEIC en setiembre del año 2020, que pertenecen al sector comercio, las cuales conforman las empresas ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Además, al realizar un análisis minucioso de la lista emitida por el MEIC, y posteriormente seleccionar las PYMES de acuerdo con el sector, el tamaño y los cantones de estudio se determinada que la población en estudio está compuesta por un total de 15 PYMES, teniendo con ello que el cantón de Golfito cuenta con dos empresas, Corredores con cinco y Coto Brus con ocho, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2 Indicadores de la población PYMES de los cantones en estudio, período 2020

Población		
Estructura de la población	Absoluto	Porcentaje %
Golfito	2	12.5
Corredores	5	37.5
Coto Brus	8	50
Total de PYMES	15	100

Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos de la lista de PYMES activas emitidas por el MEIC (2020).

1.4.3.2. Selección de participantes o informantes.

Para la selección de los participantes se utiliza el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p.230). Dichas muestras se encuentran formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso.

De acuerdo con la selección de participantes o informantes, los cuales son “los sujetos, objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación” (Mendieta, 2015, p.1148), se determinan dos tipos de informantes, los cuales son el informante clave y el general, que según Mendieta (2015) el informante clave es “la persona [...] que tiene amplio conocimiento en relación a todo” (p.1148), la cual será designada como la persona o colaborador que tenga mayor relación con el talento humano, en este caso el gerente de Recursos Humanos y menciona que el informante general es aquel “que ve el fenómeno de una manera parcial” (Mendieta, 2015, p.1148), para lo cual, se designa que para aquellas empresas que no cuentan con un encargado en dicho departamento, será la persona encargada de la gerencia general o de mayor cargo, en este caso, un gerente general, administrador, jefe de personal u otro similar.

Para determinar el número de empresas sujetas a la investigación y recolección de datos se utiliza la información derivada de los registros de las PYMES activas elaborados por el MEIC en el 2020, en el que se obtiene un total de 15 PYMES, de las cuales 11 de ellas fueron las participantes, cabe mencionar que para dicha investigación se toma en cuenta el modelo de una relación idéntica, la cual significa que la misma población participa en ambas ramas (cuantitativa y cualitativa), es decir, para ambos enfoques.

Cabe destacar que se utilizan los datos de todas las pequeñas y medianas empresas que están activas en el MEIC, teniendo en cuenta que “se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades [...]”

comerciales” (MEIC, 2020, p.7), perteneciendo las mismas a los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, este es el dato base para determinar la población con la que se trabaja.

Según Pymes Costa Rica (2018) el tamaño de una empresa se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, “pequeña empresa si el resultado de número de empleados es mayor que 10 pero menor o igual a 35 y mediana empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor a 100” (párrs.1-2).

Se entiende por actividad comercial como “la negociación que se hace comprando y vendiendo mercancías sin que sufran modificación alguna, el artículo puede ser cambiado de envase o empaque” (PGR, 2015, art. 3, inc. 3). Esta actividad la llevan a cabo todas aquellas empresas que se dedican a la compra y venta de mercadería.

1.4.4. Recopilación de los datos.

La recopilación de datos se fundamenta en el uso de instrumentos previamente utilizados en estudios confiables, o bien, nuevos instrumentos debidamente aprobados, con el fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación. Al respecto Hernández et al. (2014) menciona que:

La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas. (p.12)

Es fundamental el uso de dichos instrumentos, para la obtención de los datos que posteriormente serán analizados en la investigación, asimismo, Hernández et al. (2014) agrega que, “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198).

Para la recolección de datos se emplea la investigación de campo, la cual según Arias (2006) “consiste en la recopilación de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31). Por lo que, en este caso, se fundamenta en obtener información de forma directa de los empresarios del sector comercio de los tres cantones por investigar, así como la empleabilidad de técnicas que se desarrollan a través de instrumentos, como lo menciona Barrantes (2013) los datos “se obtienen con instrumentos capaces de captarlos tal cual son, con sus medidas apropiadas y su valor exacto. Además de instrumentos especialmente diseñados, también se pueden emplear mediciones y observaciones según la naturaleza del objeto de estudio” (p.173). Cabe mencionar que, para este trabajo de investigación se emplea un cuestionario a las PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

1.4.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación.

Para el alcance de los objetivos propuestos, se utilizan instrumentos de recolección de datos, los cuales son “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Sabino, 2002, p.88). Se recolecta la información, mediante un cuestionario semiestructurado donde “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones y etcétera” (Hernández et al. 2014, p.407), además, es importante recalcar que su administración o aplicación es autodirigido, se envía por medio del correo electrónico proporcionado por las empresas u otros medios de comunicación que disponga, por ejemplo, WhatsApp, donde se le explica el fin de la investigación para que voluntariamente contribuyan en la generación de los datos.

Con respecto al cuestionario, Hernández et al. (2014) lo definen como un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217), se puede decir que la finalidad del cuestionario, es obtener información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de evaluación. Por su parte y de forma similar, Cerda (1993), argumenta

que el cuestionario semiestructurado “hace parte de cualquier procedimiento o técnica donde se utilice la interrogación como medio para obtener información” (p.312). Por medio de esta herramienta, se presenta la recolección de datos para la obtención de la información, la cual se aplica a cada una de las unidades informantes constituidas por las 11 PYMES y el personal involucrado directivamente en la función de gestión del talento humano de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, que forman parte de la población de estudio.

El cuestionario está distribuido en siete módulos, los cuales son: aspectos generales, factores que inciden en el manejo del talento humano, cambios en el proceso de admisión del personal, acciones empleadas para la retención del talento humano, identificación de los principales desafíos para desarrollar el talento humano, técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores, y por último, identificación de las estrategias planteadas para la gestión del talento humano, es importante destacar que las respuestas a las preguntas según el módulo son de selección múltiple.

En el cuestionario elaborado, se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, la cual consiste en una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, usada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, por lo cual fue enviado a 15 PYMES del sector comercio pertenecientes a los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, con el fin de conocer el impacto que ha tenido el COVID-19 en la gestión de talento humano, sin embargo, cabe destacar que de las 15 empresas, 11 fueron las seleccionadas para la obtención de la información, la cual es recopilada mediante correo electrónico y la aplicación WhatsApp. Además, es relevante denotar que el cuestionario cuenta con preguntas tanto cerradas como abiertas, en donde algunas de ellas son de selección múltiple, lo que significa que los entrevistados en ciertas preguntas tienen la opción de responder a una o más respuestas.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información.

Una vez recogida, registrada y organizada la información del trabajo de campo, se procede con el análisis e interpretación de la información, para ello se utilizan los datos obtenidos mediante

el cuestionario, de acuerdo con Bavaresco (2001) el análisis de los datos corresponde a “las explicaciones de los resultados obtenidos por el investigador, siendo esta favorable o no, a la teoría expuesta requiere de su discusión a fin de desarrollar una exposición de motivo referido a los resultados”. Para el análisis de la información cuantitativa se realiza mediante la estadística gráfica y en la cualitativa se realiza la codificación mediante la escala de Likert, además de análisis combinados.

Los datos recolectados se ordenan mediante tablas, figuras y gráficos elaborados con la herramienta de Microsoft Excel, donde se muestra de manera visual y sintética los resultados confiables y validos obtenidos de la información recopilada del instrumento aplicado, permitiendo la automatización necesaria para el manejo eficaz de la información para dar respuesta de las variables y objetivos, para la descripción de los hallazgos encontrados, la identificación de relaciones entre variables y la explicación sobre el fenómeno del impacto del COVID-19.

1.4.5.1. Alcances y limitaciones.

La presente investigación tiene como alcance, el análisis del impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano; además brinda la posibilidad de generar nuevos conocimientos y establecer una base documental, o bien, antecedentes sobre las situaciones que se viven en una pandemia, facilitando con ello la obtención de datos acerca del tema, aunado a esto, brinda datos pertinentes a aquellas personas que se especializan en llevar a cabo capacitaciones a las empresas, sobre una adecuada gestión el talento humano en situaciones de riesgo por el virus.

Entre las limitaciones que se presentan en el momento de llevar a cabo esta investigación, está la escasez de investigaciones relacionadas con el tema y la falta de actualización de información respecto a los impactos generados por la crisis en las PYMES de la Zona Sur de Costa Rica. Además, se cuenta con la información de las PYMES activas en el MEIC, sin embargo, el poco interés de las personas que laboran en las empresas, a las cuales se les aplicó el cuestionario es otra limitante, lo anterior dificulta la obtención de declaraciones e información clave y produce abstencionismo en algunas preguntas.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se abarcan aspectos generales de la Región Brunca, específicamente de la zona de estudio, correspondiente a los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, lo cual incluye conocer aspectos geográficos, históricos, económicos y otros aspectos. Asimismo, una caracterización general de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los diferentes sectores de la economía del país, para posteriormente enfatizar en el sector de comercio de los cantones mencionados, con el objetivo de ampliar el conocimiento de la zona donde se va a realizar la presente investigación.

2.1. Aspectos generales de la Región Brunca

2.1.1. Aspectos geográficos.

La Región Brunca se encuentra localizada en la parte sureste de Costa Rica, conformada por seis cantones, los cuales son: Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus, Buenos Aires y Pérez Zeledón; asimismo, Pacheco (2012) indica que:

Limita con Panamá al este, con el Océano Pacífico al sur y al oeste, y con las regiones Central y Huetar Atlántica al norte y que además de ello dentro de esta región se localizan las Áreas de Conservación Amistad Pacífico (ACLA-P) y el Área de Conservación de Osa (ACOSA). (p.14)

Esta región cuenta con diferentes playas, parques nacionales, plantaciones de piña y puertos, lo cual hace de la Región Brunca una zona atractiva para las actividades turísticas y comerciales, además, Calvo (2012) menciona que esta región “está históricamente conformada por una población de diversos orígenes y ocupaciones: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera; lo que por un lado la dota de un rico patrimonio cultural, pero por otro son poblaciones históricamente excluidas” (p.10). En efecto, esta zona se encuentra conformada por una variedad cultural, las cuales se ocupan principalmente del sector agrícola.

La población para el año 2011, según el INEC del cantón de Corredores como se muestra en la tabla 3 es de 41 831, para Coto Brus de 38 453, mientras que, para Golfito de 39 150 personas,

haciendo notar que Corredores es él que más población posee de los tres cantones de interés representado en la tabla 3.

Tabla 3 Población por cantón y sexo

Cantón	Total	Hombres	Mujeres
Buenos Aires	45 244	22 809	22 435
Corredores	41 831	20 720	21 111
Coto Brus	38 453	19 127	19 326
Golfito	39 150	19 799	19 351
Osa	29 433	15 038	14 395
Pérez Zeledón	134 534	65 389	69 145

Nota: Elaboración propia, con información suministrada por el Instituto Nacional de Censos (INEC).

El clima predominante de esta región es el tropical húmedo-seco, así como lluvioso, lo que propensa gran variedad de vegetación y fauna, como lo mencionan Montero y Quirós (s. f.) quienes indican que en la Región Brunca:

Predomina un clima tropical húmedo-seco y muy lluvioso, alternando masas de aire húmedo con masas de aire seco. El promedio regional de temperatura es de 23,7°C. El comportamiento de las temperaturas es muy variado, con promedios más bajos de 19,4°C en la Cordillera de Talamanca; alrededor de 23,8°C en San Isidro de El General y Buenos Aires y 27,6°C en las partes bajas de la Región (Osa, Golfito, Corredores). (párr.7)

Como se indica anteriormente, los cantones de Golfito y Corredores son zonas bajas y cercanas al mar, por lo que las temperaturas en estos dos cantones suelen ser altas, sin embargo, Coto Brus se caracteriza por estar en una zona alta y a varios metros sobre el nivel del mar, por ello, en este cantón predomina el clima tropical frío con una estación seca corta.

2.1.2. Aspectos históricos.

La Región Brunca de Costa Rica, históricamente pasó por tres procesos, los cuales constituyeron la base para el desarrollo y El Fondo Para El Logro De Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDGF, 2009) hace énfasis de estos al decir que:

El primero se inicia a partir de la segunda mitad de la década de los 30 del siglo XX, con la instalación en la Región de la Compañía Bananera de Costa Rica. El segundo proceso, de especial importancia, se produce entre los años 1936-1940 con la construcción del tramo de la carretera Interamericana entre San José y San Isidro de Pérez Zeledón, continuándose en 1963 hacia los cantones del Sur de la Región, finalizando en el año 1982. El tercer proceso se dio en los años 90 con la apertura del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG), con el cual se pretendía generar alternativas de empleo y motivar la visitación de compradores nacionales. (p.8)

La compañía bananera fue un impulso económico para la zona, debido a que en ese entonces permitió que muchas familias se vieran beneficiadas con el empleo, sin embargo, actualmente la compañía no se encuentra operando, por lo que al irse no quedaron alternativas de empleo para los habitantes de la zona, tiempo después surgieron nuevas oportunidades para la población. Así mismo, la apertura del llamado Depósito Libre impulsó la economía de la zona, lo cual fue favorable para la población de este sector, en cuanto a la generación de empleo y recursos económicos. Actualmente el Depósito Libre Comercial de Golfito es uno de los impulsores de desarrollo en el cantón, porque brinda empleo a muchas personas de la zona en sus almacenes y motiva la visita de diversos compradores de todo el país debido a un régimen de impuestos especial, generando oportunidades a las PYMES que brindan servicios de alojamiento y alimentación a los visitantes.

En cuanto a lo que corresponde a la historia del cantón de Coto Brus, El Instituto de Desarrollo Rural (INDER, 2014) menciona que:

La región fue descubierta por don Perafán de Ribera en 1571, cuando realizó su jornada a la parte suroeste del país y luego recorrió el litoral Caribe. En 1601 el gobernador interino Gonzalo Vázquez de Coronado abrió el Camino de Mulas, que de Cartago se dirigía a Panamá, esta vía pasó por la zona del actual cantón de Coto Brus. (p.8)

Lo anterior denota, que hace aproximadamente 400 años atrás la región de Coto Brus fue descubierta, asimismo, crearon un camino que poco a poco permitió que otros pobladores llegaran a la zona y se establecieran, haciendo del cantón un lugar habitable y cómodo para las personas. Además de ello, cabe recalcar que el cultivo del café llegó a ser uno de los productos más importantes de la zona, debido a su precio favorable y años más tarde se comienza a dar el arribo de italianos, los cuales llegaron a transformar tanto la cultura como la zona del lugar promoviendo el desarrollo de esta.

El Ministerio de Seguridad Pública (MSP, 2019) con respecto a la historia del cantón de Corredores manifiesta que:

Sus primeros pobladores fueron los indígenas del Grupo Bruncas. Colonizada por Ricardo Neilly Job de origen libanés. Durante su desarrollo se originó como un centro de comercio y de entretenimiento en donde los trabajadores de la compañía bananera se reunían para adquirir bienes y asistir a los salones de baile, cantinas. Su economía dependía de los pocos ingresos de los trabajadores de las bananeras, quienes, de forma transitoria, se apersonaban al cantón por motivos comerciales y de disfrute. (p.9)

Por lo que el cantón de Corredores se vio impulsado en un principio gracias a la llegada del señor Ricardo Neilly, quien al comprar lo que ahora es llamado el distrito de Corredor, se encargó en su momento de la apertura de negocios que brindaban la oportunidad a los lugareños de adquirir bienes que necesitaban, así como de disfrutar de sus días no laborales, por medio de lugares de entretenimiento, se debe recalcar que se denominó al poblado Villa Neilly, en honor a Ricardo Neilly Jop, se confirió a la villa la categoría de ciudad, debido a que el lugar tuvo un rápido avance en cuanto a la apertura de negocios que hacían de la zona una oportunidad de empleo y acceso a variedad de productos y servicios, por ello en la actualidad se le conoce como Ciudad Neilly y dentro de sus actividades principales se encuentra el comercio, el cultivo de palma aceitera y arroz.

2.1.3. Aspectos económicos.

En los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus en el sector primario sobresale el cultivo del café, maíz, frijol, raíces y tubérculos, rambután, plátano, hortalizas, ganadería, arroz, palma aceitera y caña de azúcar, debido a que el clima presente en estos tres cantones hace posible que este tipo de productos puedan ser cultivados de manera óptima. En cuanto al sector secundario de estos tres cantones, en el sector de agroindustria se destacan los productos de café, arroz y frijol. Y asimismo para el sector terciario, en cuanto al turismo, las personas se sienten atraídas debido a que existe, tanto playas como montañas atractivas para los turistas, sin embargo, cabe mencionar que los lugares como piscinas y ríos ubicados en diferentes partes de estos tres cantones también son de interés para los visitantes, así como cavernas y miradores.

Lo anterior denota que la Región Brunca es una zona con diversidad de actividades y específicamente los tres cantones que son de interés para la investigación, en cuanto al sector comercio es una ventaja para los agricultores la posibilidad de cultivar los diversos productos mencionados, quienes se ven beneficiados al poder venderlos a sus consumidores y con ello adquirir los recursos económicos que necesitan.

En lo que se refiere a la actividad económica del cantón de Coto Brus, de acuerdo con Morales y Liberoff (2013):

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

Al respecto conviene decir, que ciertamente el cultivo de café es la principal actividad económica de este cantón desde hace años atrás, la cual ha permitido que los pobladores del cantón puedan subsistir, beneficiarse al brindar empleo a otras personas y adquirir los recursos económicos derivados de ese trabajo, aunque como se menciona, la ganadería se encuentra avanzando en la zona, por lo que existen muchas personas dedicadas a la ganadería tanto de leche como de carne, lo que resulta favorable para la población.

En cuanto al cantón de Corredores, su principal actividad es la palma aceitera, sin embargo, las actividades comerciales no predominan en la zona, desde la posición MSP (2019) “las actividades económicas del cantón de Corredores se basan en los cultivos principalmente de palma aceitera, sumado el auge de actividades comerciales que en la actividad son asociadas al Depósito Libre de Comercio” (p.9). Asimismo, afirma que “además de las actividades meramente comerciales, la parte agrícola es un sector importante para la economía del cantón, los principales cultivos son: palma africana, banano, cacao, arroz, maíz, hortalizas y sorgo, sumado a la actividad ganadera” (p.10). Es necesario recalcar que actualmente la palma aceitera es uno de los principales ingresos de este cantón, no obstante, su producción y cultivo ha descendido en los últimos años, pero a pesar de ello se mantiene como la principal actividad económica.

Con respecto al cantón de Golfito, este se caracteriza por contar con áreas o reservas de bosque protegido, permitiendo desarrollar el turismo, así como la pesca artesanal y otras actividades, como lo hace notar Munguía y Zúñiga (2013):

El cantón de Golfito se encuentra dotado de grandes riquezas naturales como las tierras óptimas para la explotación de madera, cultivos agrícolas (palma) y la producción pecuaria. Asimismo, cuenta con potencial pesquero y de acuicultura para la explotación de sardina, camarón, pescado de escama, atún y tiburón. No obstante, estas fuentes de riquezas naturales han sido o son explotadas en la actualidad por grandes empresas y no representan fuentes de trabajo para la cantidad de población económicamente activa presente en la zona. (p.24)

Las principales actividades económicas del cantón de Golfito son la pesca, el cultivo de palma y la explotación de madera, sin embargo, la mayoría han sido explotadas por los habitantes de la zona o empresas, lo que conlleva a que algunas personas se les dificulta subsistir debido a su situación económica, además, las actividades predominantes no abastecen a toda a la población, lo que provoca la migración de talento humano hacia otras regiones del país.

2.1.4. Aspectos tecnológicos.

La tecnología se ha convertido y sigue siendo un factor imprescindible en la gestión de la pandemia de COVID-19, esto debido a que las empresas tuvieron que invertir e incursionar en este recurso, logrando así implementar el teletrabajo, al respecto el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT, 2020) menciona que:

Durante la semana comprendida entre el 16 y 22 de marzo, debido a la gran cantidad de personas en teletrabajo, estudiantes en los hogares y personas en distanciamiento social, se dio un aumento en el patrón de uso de las redes fijas de un 20% aproximadamente y redes móviles de hasta un 50% en horas de mayor tráfico, además, se reporta un aumento moderado del uso de la capacidad contratada de los cables internacionales de fibra óptica que llegan a Costa Rica. (párr.3)

En efecto, las nuevas tecnologías han permitido ganar tiempo y agilizar determinados procesos, porque favoreció a muchos empleados laborar desde sus hogares, así como a las empresas estar en contacto con su recurso humano, manteniendo el distanciamiento social y las medidas de higiene requeridas. Por ende, la pandemia ha empujado al sector empresarial a ser más tecnológico, es decir, exponerse más a las nuevas herramientas tecnológicas para gestionar el talento humano, de igual manera, el acceso al internet es un factor determinante en la actualidad para el desarrollo de teletrabajo y también ha sido una limitante en los cantones investigados.

2.2. Caracterización general de las PYMES

En la ley 8262 (ley de fortalecimiento de las pymes en Costa Rica) se entiende por PYME “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (La Gaceta, 2002, pp.2-3). Las PYMES son fuentes de empleo local bajo la figura de persona física o jurídica, que disponen de recursos humanos y equipo para llevar a cabo varias actividades económicas, tales como servicios, transporte, industria, comercio al por mayor o al por menor y al detalle, entre otras.

2.2.1. Cantidad de PYMES según tamaño y sector económico Región Brunca.

En la Región Brunca se registran 226 PYMES, como se muestra en la figura 1, el cantón de Pérez Zeledón tiene la mayor concentración con 155 PYMES, de las cuales 129 son pequeñas y 26 medianas, el cantón de Osa, con un total de 26, siendo 25 pequeñas y solamente una mediana, Corredores con un total de 14, siendo 10 pequeñas y cuatro medianas, el cantón de Coto Brus cuenta con un total de 13, de las cuales 11 son pequeñas y dos medianas, en Buenos Aires el total es de 10 PYMES, siendo ocho pequeñas y dos medianas y finalmente se encuentra Golfito con ocho, de las cuales seis son pequeñas y dos son medianas.

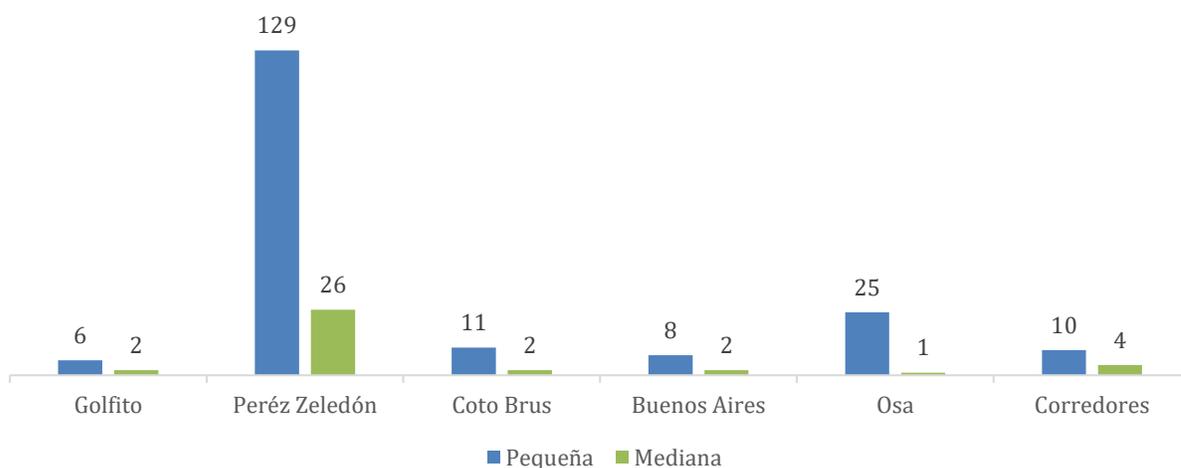


Figura 1. Cantidad de empresas PYMES según tamaño, 2020. Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos de la lista de PYMES activas emitidas por el MEIC (2020).

Las empresas se encuentran distribuidas según su sector económico, en la figura 2 se logra visualizar que la industria manufacturera representa un 9,59%, el sector comercio abarca el 35,57% de empresas registradas, mientras que el sector servicio el 55,56% y el sector de servicios técnicos informáticos con una menor participación de empresas en la región Brunca.

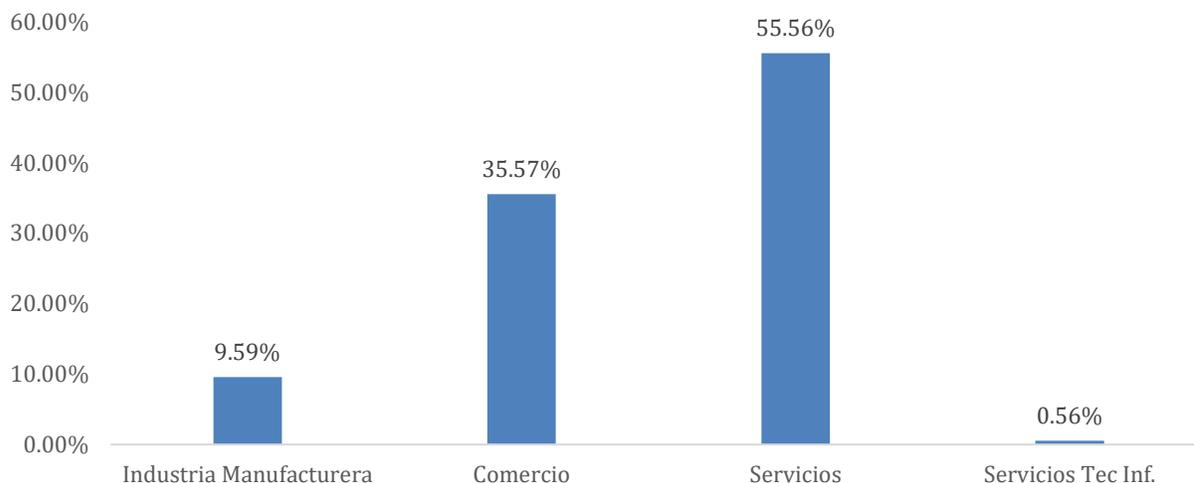


Figura 2. Cantidad de empresas según sector económico, 2020. Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos de la lista de PYMES activas emitidas por el MEIC (2020).

2.2.2. Generación de empleo de las PYMES en Costa Rica.

El empleo es la fuente principal de ingresos de los costarricenses, así mismo, las PYMES aportan en la generación de empleo, permitiéndole a las personas desempleadas laborar y obtener ingresos para solventar sus necesidades, lo anterior se refleja en la tabla 4, se muestra cuánto empleo generan las empresas específicamente en la provincia de Puntarenas correspondiente al periodo 2012-2017.

Tabla 4 *Cantidad de personas trabajadoras en la provincia de Puntarenas, 2012-2017.*

Puntarenas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Micro	8,059	7,736	7,803	7,859	8,341	8,446
Pequeña	7,991	8,004	7,916	8,228	8,543	8,217
Mediana	7,305	6,799	6,932	7,383	7,411	7,978
Total, PYME	23,354	22,539	22,650	23,471	24,295	24,640

Nota: Elaboración propia, con datos suministrados por el MEIC.

De conformidad con la tabla anterior, las PYMES para el año 2017, han brindado empleo para un total de 24.640 personas, donde las microempresas son quienes poseen más personas

trabajadoras con un monto total de 8.446, seguido de las pequeñas con 8.217 y finalmente las medianas con 7.978 personas laborando, esto evidencia el aporte significativo de cada pyme según su tamaño al brindar puestos laborales, de los cuales la población puede acceder libremente.

2.2.3. Aporte de las empresas al Producto Interno Bruto (PIB).

A continuación, se muestra el aporte porcentual de las empresas según su tamaño al Producto Interno Bruto (PIB) durante los años 2012-2017. De acuerdo con la figura 3, el aporte que generan las PYMES al Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2012 fue de un total de 36.94%, mientras que para el año 2017 fue de un 35.73%, lo que representa una disminución de un 1.21% de aporte al PIB, observando que las pequeñas empresas para el 2017 son las que más aportan con un 12.50%. seguido de las medianas con un 11.83% y finalizando con las microempresas que aportan un total de 11.40%.



Figura 3. Contribución porcentual al PIB de las empresas, según tamaño, 2012-2017. Nota: Tomado del MEIC, con datos proporcionados por el BCCR, 2019.

2.3. Caracterización de las PYMES del sector comercio

En este apartado se abarcan las empresas pertenecientes al sector comercio según su tamaño como se observa en la figura 4, donde se puede destacar que en los primeros años se denota una disminución de las empresas de este sector en análisis con respecto al año base. Igualmente, las empresas del sector comercio incrementaron en el año 2017 para un total de 29.919 empresas, en comparación al año 2012 correspondiente a 29.057 empresas.

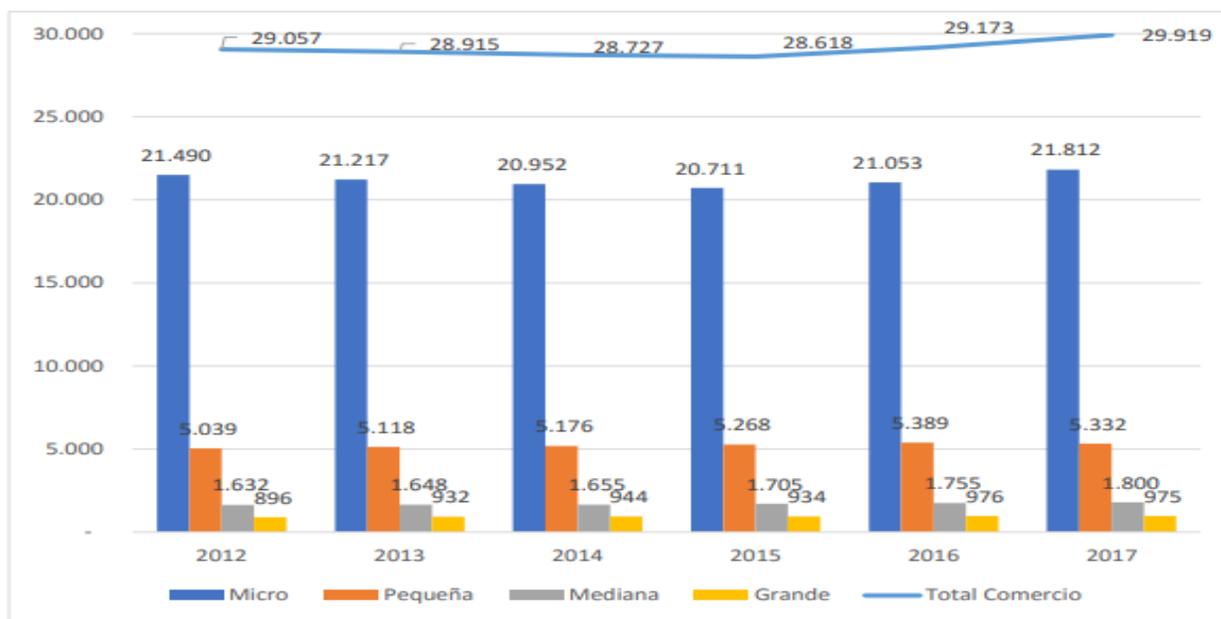


Figura 4. Cantidad de empresas PYMES del sector comercio. Nota: Tomado del MEIC, con datos proporcionados por el BCCR, 2019.

En lo que corresponde al año 2017 en comparación con el año 2012, en las microempresas se muestra un aumento de 322, para las pequeñas empresas de igual manera ha habido un aumento de 293 empresas, en lo que corresponde a las medianas empresas 168 se han incluido al sector comercio desde el año 2012 y finalmente en las grandes empresas se ha mostrado un incremento de 79 empresas nuevas, lo que indica que el sector comercio se ha desarrollado de manera constante a través de los años.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de la presente investigación. Los conceptos que se abarcarán son los siguientes: talento humano, gestión de talento humano, así como el proceso de reclutamiento y retención del talento humano; posteriormente el desarrollo del talento y su importancia, manejo del personal, jornada laboral, modalidades de trabajo, PYMES, impacto de la crisis en el manejo del talento, así como las nuevas estrategias adoptadas; finalmente las técnicas de motivación para mantener el rendimiento y salud mental de los colaboradores. Cabe resaltar, que los términos fueron adoptados y profundizados con opiniones de expertos en el campo de estudio.

3.1. Talento humano

El talento humano de una empresa es un elemento clave para lograr los objetivos de la misma, de acuerdo con Lozano (2007) define el talento, como “un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización, a su vez también como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el *ser* y aprovechadas para la innovación” (p.147), lo que significa que, el talento son aquellas capacidades que posee una persona para ejercer o desarrollar una actividad de la manera más apta, por su parte, para Puchades (2019) el talento se trata de “la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la forma de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias a través de una serie de conocimientos” (párr.2). En otras palabras, es la capacidad de la persona como consecuencia de las aptitudes o habilidades que posee, de entender y comprender de forma inteligente la manera de resolver, además aplicar las destrezas y experiencias que ha adquirido a través de determinadas ocupaciones.

3.2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano consiste en aquellos procesos que desarrolla una empresa o entidad para atraer, incorporar y retener personal con habilidades innatas, con referencia a ello, Puchades (2019) indica que la gestión del talento humano consiste en “las estrategias y técnicas

que están diseñadas por el departamento de RRHH para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos” (párr.3). Por lo tanto, es esencial para las empresas tomar el talento humano y gestionarlo de manera adecuada, no obstante, para Prieto (2013) es justo decir que, “la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones” (p.19). Teniendo con ello que la responsabilidad recae en el hecho de que los colaboradores gestionen eficazmente sus decisiones.

Lo anterior hace referencia a que, la gestión del talento humano que realice el departamento de recursos humanos es relevante para la eficacia del capital humano y la productividad de la empresa mediante la motivación, el desarrollo y los incentivos hacia los colaboradores, debido a que, permite generar herramientas para que las personas desarrollen y encuentren habilidades que consideraban inexistentes en ellos.

3.2.1. Reclutamiento del talento Humano.

El reclutamiento es un proceso mediante el cual las empresas identifican y atraen futuros empleados, Chiavenato (2007) define que “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.149), básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo que pretende llenar, por otra parte, para Solanes (2007), existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y por otro lado, puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Efectivamente, ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra, por ello, el proceso de reclutamiento está constituido por varias fases.

El proceso de reclutamiento se da a conocer el puesto vacante y sus requerimientos, para que los oferentes participen a nivel interno de la misma empresa o externos, con ello se aseguran de que los posibles candidatos cuenten con las características necesarias, para ello continúan con el proceso de selección.

3.2.1.1. Selección del talento humano.

Las empresas realizan el proceso de selección eficientemente con el fin de integrar nuevos colaboradores, al respecto Gómez, Balkin y Cardy (2008) definen a la selección “como el proceso por el que se toma la decisión de *contratar* o *no contratar* a cada uno de los candidatos a un puesto” (p.190). El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y valorar a cada candidato en función de estas, así como la puntuación obtenida de las diversas pruebas, más la impresión que haya causado en las entrevistas, aunado a esto, Puchol (2003) comenta que se ha comparado el proceso de selección a una carrera de obstáculos en la que, en cada fase, van quedando eliminados una parte de los participantes, de modo que al final del proceso sólo llega un porcentaje reducido de aquellos que tomaron juntos la salida en la etapa de reclutamiento. Sobre esta población de *finalistas* se adopta la decisión final. (p.70)

En el momento de selección, se utiliza un formulario para verificar qué candidatos cumplen con los requisitos establecidos, además, es necesario la aplicación de ciertas pruebas y la verificación de los documentos antes de la selección, con ello se busca que la persona seleccionada sea la más idónea para desarrollar el puesto y dar inicio con el proceso de inducción.

3.2.1.2. Inducción del talento humano.

Por medio de la inducción, las organizaciones transmiten información a su nuevo personal, con el objetivo de que se familiaricen con la cultura organizacional, valores, entre otros; desde el punto de vista de Dessler (2008) argumenta que la inducción es el “procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa entre otras, las normas que la rigen” (p.292), la inducción hace que el empleado se sienta cómodo y bien

recibido, a su vez debe quedarle claro los términos de su trabajo, cómo debe ejecutar las tareas del departamento. Este proceso lo pueden realizar con charlas o programas con un tiempo determinado.

El proceso de inducción debe contener básicamente tres etapas, Ramírez (2004, p.02) las detallada de la siguiente manera:

- Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio por desempeñar tales como: factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.
- Tercera: Evaluación del proceso anterior. Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

3.2.1.3. Capacitación del talento humano.

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción; capacitar significa “proporcionar o enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2008, p.294). Es necesario que la empresa le transmita al talento humano lo que debe realizar y cómo debe hacerlo, con el fin de que sean productivos. La gestión eficaz del desempeño exige capacitar a los trabajadores para mejorarlo, a su vez Dessler menciona cinco pasos del programa de capacitación:

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.

4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

3.2.1.4. Incentivos del talento humano.

Los sistemas de incentivos orientados al talento humano son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, García (s.f.) indica que “tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor” (p.10), así mismo, se debe tener en cuenta que las personas reaccionan de diferente manera ante los incentivos, para algunos son los incentivos salariales, para otros es el logro o el reconocimiento y las condiciones laborales: como programas flexibles y variables, un ambiente laboral agradable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de los colaboradores y que en consecuencia estos contribuyan al logro de los objetivos definidos por la organización.

3.2.2. Retención del talento Humano.

Para la retención del talento humano el ambiente laboral y el salario emocional son de suma importancia, por ello Chiavenato (2007) menciona que “la retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo que la organización entrega a sus participantes” (p.275), esto con el fin de tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en la organización y a *ponerse la camiseta* de esta.

Existen estrategias que las empresas pueden implementar para retener el personal y al respecto Fang y Sheng, (2012) menciona que “estas se enfocan en una compensación justa como retribución de la prestación de servicios y oportunidades de planes de carrera que afiancen los

conocimientos y habilidades del talento humano” (p.6), esto quiere decir que cada empresa debe realizar estrategias individuales o a nivel grupal con el fin de conocer cuáles son las indicadas que compensarán a los colaboradores y los incentiva a seguir permaneciendo en la empresa.

3.2.2.1. Beneficios para el talento humano.

Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados. Para Vallejo (2015), las prestaciones son beneficios que las organizaciones otorgan a sus trabajadores tales como:

Asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad, planes de pensiones, jubilaciones, y también son hacia la familia como: casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes, alojamiento de vacaciones familiares, tarjetas de crédito y planes especiales de seguro de vida y gastos médicos. (p.88)

La elaboración de beneficios para el talento humano crea beneficios para la salud, los cuales ayudan a “fomentar los pensamientos positivos y de paz interior, estimular el cuidado físico y la salud integral, facilita el manejo del estrés, ayudar a construir y mantener relaciones sólidas y duraderas” (Vallejo, 2015, p.127), esto contribuye a que los colaboradores estén mejor preparados para la adversidad laboral.

3.2.2.2. Fidelización de colaboradores.

Fidelizar empleados es un proceso que implica comprometer a los colaboradores de una empresa, por medio de la motivación y retención de talento humano, para Cortés (2017) fidelizar significa “motivar continuamente a una o varias personas de manera individual o grupal, a establecer un vínculo moral de lealtad, por medio del cual se pueda desarrollar una relación voluntaria, permanente y a largo plazo” (p.21). Por ello, la fidelización está ligada con la

motivación de los trabajadores a que permanezcan en su lugar de trabajo, esto cuenta como motor del desempeño del recurso humano en las organizaciones y en el ambiente laboral.

Aunado a lo anterior, Ventura y Delgado (2012), menciona que “los trabajadores buscan los mejores lugares para trabajar, se comprometen con las organizaciones, no solo con aquellas que obtienen más beneficios económicos, sino con las que la relación empresa - trabajador se basa en la ética y la Responsabilidad Social”. En otras palabras, la empresa debe plantear diversas acciones para que un trabajador se mantenga laborando durante un periodo mayor, siempre que la relación entre ellos sea amena para ambas partes.

3.2.3. Desarrollo del talento humano.

Por medio del desarrollo de talento las empresas buscan promover el crecimiento profesional de su planilla, al respecto Prieto (2013) menciona que el desarrollo del personal lo que busca es que “El individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado, basado en su preparación, interés y capacidades” (pp.44-45), es importante destacar que las empresas deben identificar las necesidades por desarrollar del talento, así como el personal que esté dispuesto a permanecer en la empresa y a recibir capacitaciones con el fin aprovechar los recursos.

El desarrollo del talento humano no debe ser visto como un gasto y al respecto Pardo y Díaz (2014) hacen referencia a que “la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella” (p.41), más allá de que los colaboradores de las empresas se encuentren capacitados para desarrollar sus tareas, el desarrollo del talento humano es una fuente por la cual las empresas pueden ser competitivas y ofrecer buenos productos o servicios y generar ganancias para la empresa.

3.2.3.1. Promoción del talento humano.

La promoción del talento humano es otra forma en la que las empresas pueden gestionar y desarrollar el personal y al respecto Werther y Davis (2008) mencionan dos tipos de promoción formales, los cuales son: la promoción por méritos, la cual se basa en el desempeño que la persona ha realizado en las actividades correspondientes de su puesto, dicha decisión se apoya en criterios de valoración objetivos y medibles; por otra parte, se encuentra la promoción por antigüedad, la cual se basa en el tiempo de vinculación del empleado con la organización, es decir, el colaborador que lleve más tiempo en la empresa es el que va a ser promovido.

En lo que respecta al sistema de antigüedad, es deficiente, porque no considera los méritos ni aptitudes de los trabajadores; además en ocasiones la persona seleccionada no se ajusta a los requisitos del puesto, por lo que su desempeño va a ser escaso, sin embargo, independientemente del sistema que utilicen las empresas para ascender a los empleados o promoverlos, se debe recordar que es un medio por el cual se incentiva a las personas y se les motiva a seguir esforzándose.

3.2.3.2. Evaluación de personal.

Evaluar al personal es todo un proceso en el cual se miden diferentes variables y al respecto Prieto (2014), menciona que el objetivo de la evaluación del personal es “proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y generación de desarrollo; aspectos estratégicos dentro de la organización” (p.9). Al realizar evaluaciones en una organización se logra mejorar fallas presentes, identificar aspectos en los que el personal requiere capacitación, necesidades de motivación o finalmente necesidad de contratar nuevo personal que cumpla con los requerimientos para el puesto y para la empresa.

Existen diversos tipos de evaluación al personal y todo ello depende de la empresa, al respecto Mejía (2012) indica que:

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados (p.10)

Para poder realizar la evaluación al personal se debe contar con herramientas que faciliten la misma y al respecto Mejía (2012) menciona diferentes herramientas que las empresas pueden usar como lo son la escala de tipo Likert, la cual mide las actitudes, centrándose en aspectos concretos ayudando a conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se ponga; otro tipo es el procedimiento escalar de Thurstone, la cual en lugar de centrarse en la persona se centra en el estímulo en los valores que se asignan a cada ítem de una escala, son asignados por personas expertas y finalmente se encuentran las entrevistas, las cuales son un instrumento en el que se establece un diálogo entre dos o más personas, en donde el entrevistador formula preguntas y el entrevistado responde.

3.2.3.3. Motivación de personal.

La motivación al personal pretende que los trabajadores se sientan satisfechos y por ende sean productivos y se sientan importantes en su lugar de trabajo, logrando así resultados positivos y un clima organizacional armonioso; esta es subjetiva, esto porque, lo que puede motivar a un trabajador puede que para otro no sea importante, de ahí la importancia de que las empresas conozcan a sus trabajadores y aquello que los motiva, es por ello que existen diversas teorías sobre la motivación del personal, como son la teoría de la necesidades de Maslow, la cual indica que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades, ya sean fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima o de autorrealización; otra teoría es la motivación e higiene de Herzberg la cual como menciona Robbins y Coulter (2005) consiste en:

Los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que

generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). (p.396)

En síntesis, esta teoría lo que pretende es subrayar la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales, por lo que es de importancia que dentro de la empresa se consideren las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima o de autorrealización a la hora de motivar al personal y recordar que lo que motiva a una persona no es lo mismo que motiva a otra, de ahí la importancia de conocer al personal con el que se trabaja.

3.2.4. Importancia de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es importante porque no se puede gestionar a todos los miembros de una empresa de la misma manera, debido a que cada uno de ellos poseen características diferentes, por lo que el encargado o jefe de departamento debe buscar formas o técnicas de atracción, motivación y retención y de ahí radica la importancia de la gestión del talento humano, de que se genere un ambiente laboral en el cual los trabajadores puedan ampliar sus horizontes, ser productivos y comprometidos con la empresa

Para Vallejo y Portalanza (2017) la gestión del talento humano “depende de las acciones y estrategias que se plantean, tomando en consideración varios factores como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo” (p.149), en síntesis, la gestión de talento trae diversos beneficios, como que la empresa pueda elegir a la persona apta, al identificar las competencias que posee, mantener el talento humano y con ello evitar la fuga de personal, que posee las condiciones aptas y necesarias para mantenerse en el puesto y con ello eliminar una de las preocupaciones principales de los jefes.

3.2.5. Manejo del personal.

El manejo del personal consiste en planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que se tiene a cargo, de manera que se vele por su bienestar, lo que incluye una correcta remuneración, motivación e integración en la empresa con el fin de que llegue a ser un colaborador beneficioso para la organización. Alfaro (2012) menciona que los objetivos principales que busca el manejo del personal son:

Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos y lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales. (p.13)

La finalidad de toda empresa consiste en que con ayuda de los colaboradores se puedan cumplir las metas y objetivos previstos, por ello es que es considerado como un objetivo principal, pero también se debe tener en consideración que a la hora de dirigir a los colaboradores, cada uno de ellos va a poseer una filosofía o manera de ser distinta, de ahí que la persona a cargo de ellos debe tenerlo presente y con eso evitar conflictos o diferencias y lograr saber motivar bien a cada persona de acuerdo con sus necesidades y forma de ser.

3.2.6. Jornada Laboral.

En Costa Rica existen diversos tipos de jornadas de trabajo, todo depende de la cantidad de horas que se labore, si es en el día o en la noche o una combinación de ambas, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, s. f) menciona que la jornada diurna es “aquella en la cual se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana” (párr.3).

Por lo general este tipo de jornada antes mencionada, es el que la mayoría de las personas utilizan, aunque se encuentra la jornada nocturna, la cual de igual manera el MTSS (s. f) indica que

“es aquella jornada comprendida entre las siete de la noche y cinco de la mañana del día siguiente” (párr.4). Las jornadas laborales son importantes, porque con ellas, se define entre el empleador y el empleado la cantidad de horas donde se deben realizar las labores, así como el pago respectivo; también, se logra respetar los derechos de los trabajadores y los empleados, para lograr obtener los servicios del trabajador.

3.3. Organización

Las organizaciones poseen diversas características, de acuerdo con Paolini y Odriozola (2019) mencionan, que las organizaciones son conformadas por dos o más personas, poseen fines u objetivos, realizan diversas actividades las cuales pueden ser remuneradas o no, se rigen por normas y procedimientos, los cuales ayudan al adecuado desarrollo de las actividades, tienen límites, además, las organizaciones poseen la oportunidad de que las personas que son parte de ella pueden retirarse de forma voluntaria o ser remplazadas por otras, son susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, entre otras.

Respecto a lo mencionado anteriormente, es esencial que las empresas tengan distintas características, tales como estar conformado por dos o más personas, poseer fines de lucro, regirse por normas, poseer objetivos o metas y otras, de igual manera, estas características varían según su actividad comercial. Por otra parte, existen diversos tipos de organizaciones y desde el punto de vista de Chiavenato (2000) menciona las industriales, comerciales, organizaciones de servicios, públicas, manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas (p.8). Lo que significa que las organizaciones se clasifican según su fin, es decir, si son de lucro o no, por su formalidad y por grado de centralización o descentralización, existen tantas organizaciones debido a que son diversas lo que da lugar a una amplia variedad de tipos.

3.4. Empresa

Las empresas se clasifican de distintas formas y según la Corporación Universitaria de Asturias (CUA, 2014) las empresas se clasifican en industriales si producen bienes mediante el uso de materia prima, en agropecuarias si su función es la explotación de la agricultura y ganadería, comerciales si compran y venden productos terminados y empresas de servicio con fines de lucro o no. Igualmente, las empresas se diferencian según su tamaño o dimensión, pueden ser microempresa si el personal que posee no es superior a 10 trabajadores, pequeña si el personal es entre 11 y 50 trabajadores, mediana si es entre 51 y 200 trabajadores y grandes si son superiores a 200 trabajadores. (Saavedra y Hernández, 2008)

De acuerdo con lo anterior, el ámbito empresarial se encuentra conformado por diversas empresas que sobresalen por su tamaño y actividad comercial, de igual manera, las organizaciones se distinguen por su origen, así como la propiedad de sus recursos, al respecto Hernández (2011) indica que las empresas se clasifican según el origen y propiedad de sus recursos en:

Públicas, privadas o transnacionales. Las empresas públicas, son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su funcionamiento es un eje estratégico de desarrollo. Las empresas privadas, se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares, aunque su motor es la generación de utilidades. Son fundamentales para la creación de empleos. Las transnacionales, son empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas. (p.9)

3.5. Pequeñas y medianas empresas

Por su abreviatura PYMES, se refiere a las pequeñas y medianas empresas que existen y operan en el mercado, por lo general están constituidas por poco personal, el MEIC (2020) argumenta que:

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo

las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (p.7)

Pymes, hace referencia a empresas mercantiles, servicios, agricultura o de cualquier otra actividad, que tienen un número reducido de empleados y que registran ingresos moderados. De igual forma, estas empresas se identifican por ciertas características generales, de acuerdo con R. Flores, Hernández y I. Flores (2009, p.2) indican las siguientes: sus recursos económicos son proporcionados por los socios y la marcha del negocio lo dirigen los mismos dueños, el recurso humano que las conforman va de 6 hasta 500 personas. Así mismo, predominan y proveen un mercado, sin embargo, no necesariamente debe ser local o regional y se encuentran en crecimiento en el mercado, es decir, la pequeña desea ser mediana y esta aspira ser grande. Definitivamente, las pymes se identifican según su tamaño, cantidad de miembros que la conforman y de acuerdo con su actividad económica, entre otros aspectos, por lo que es un hecho que las pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en la economía del país.

3.6. Clima Organizacional

El clima organizacional, se refiere al ambiente generado entre los empleados de una empresa. Además, comprende determinados elementos o componentes, de acuerdo con (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p.69) los que se consideran con frecuencia son, el entorno físico de la empresa, la estructura organizacional, relaciones laborales entre los empleados, rasgos personales de cada empleado y el comportamiento profesional por parte de los individuos que conforman la empresa. Por lo tanto, estos componentes que constituye el clima laboral influyen en la conducta y comportamiento de los empleados, debido a que puede ser beneficioso para la organización o un obstáculo para el desempeño y talento del recurso humano.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y que inciden en el clima organizacional, de acuerdo con Brunet (2011) las variables son las siguientes “variables causales, variables intermediarias y variables de resultados finales”

(p.29), se puede decir que estas tres variables influyen en el clima organizacional, de igual manera, la unión de estas propicia dos tipos de clima organizacional el autoritario y participativo; al respecto Brunet (2011) argumenta que “el clima tipo autoritario se subdividen en explotador y paternalista” (pp.30-31), así mismo, menciona que “el clima tipo participativo se divide en consultivo y participación en grupo” (pp.31-32). Con base en esos tipos de clima y sus respectivas subdivisiones, demuestran que en las empresas pueden predominar un clima abierto o cerrado, pero de igual forma influye en el comportamiento de los empleados y en los resultados obtenidos o deseados por la organización.

3.6.1. Cultura organizacional.

La cultura corporativa describe la personalidad de una empresa, es decir, representa los valores, creencias, normas, hábitos, entre otros, los cuales van a ser adoptados y transmitidos por los empleados; en relación con lo anterior Barnard, Delgado y Voutssás (2016) argumentan que “la cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan” (p.19). Por ende, al tener una adecuada cultura organizacional permite que cada colaborador de la empresa se identifique con ella, creando un sentido de pertenencia y mantener conductas positivas dentro de la misma, logrando incrementar su imagen empresarial dentro del mercado laboral para reclutar nuevo talento humano.

Con referencia a la cultura organizacional, Chiavenato (2007) menciona que esta “presenta seis características principales” (pp.85-86), además, indica que estas características son “regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional”. Evidentemente, la cultura corporativa debe estar compuesta por estas seis características principales, debido a que, por medio de ellas los individuos de una empresa se identifican e interactúan mutuamente en el entorno laboral, provocando en ellos motivación y productividad, así mismo, estas pueden variar por lo cambios externos o internos que afectan de manera directa o indirecta a la organización, un ejemplo es el impacto del COVID-19, algunas empresas tuvieron que cambiar su forma de trabajar y adaptarse a la nuevas exigencias del mercado.

3.6.2. Estrés laboral.

El estrés se produce debido a la excesiva presión que tiene un individuo en su entorno de trabajo y al respecto Hoyo (2018) define estrés como una “respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas” (p.6), en definitiva, el estrés puede producirse por factores internos o externos de la organización, pero de igual manera, influye en el comportamiento y desempeño de los individuos, igualmente, el estrés puede considerarse de dos tipos: el tipo positivo o bien “estrés constructivo” o “eutrés” y el estrés negativo, denominado “estrés destructivo” o “distrés”, según Sherman y Bohlander (1994), argumentan que:

Eutrés es el estrés o tensión positiva que acompaña el logro y el regocijo. El eutrés es la tensión que ayuda a vencer los retos como los que se encuentran en un trabajo directivo o una actividad física [...] y nos obliga a hacer grandes progresos contra los obstáculos. Sin embargo, cuando el estrés se convierte en distrés, es cuando empezamos a tener una pérdida de nuestros sentimientos de seguridad y suficiencia. El desamparo, desesperación y desilusión convierten el estrés en distrés. (p.388)

Dicho de otra manera, el estrés positivo es beneficioso para el empleado como para la empresa, debido a que, estimula la creatividad, aumenta la actividad física, incrementa el esfuerzo o entusiasmo en el desempeño de las labores, mientras que el distrés o estrés negativo afecta al individuo y a la organización, porque se deteriora y sobrecarga la salud física así como mental de las personas, ocasionando reacciones negativas por parte de los colaboradores de una empresa, tales como absentismo, insatisfacción, conflictos laborales y otros.

Es importante destacar que con la aparición del COVID-19 las empresas tuvieron que tomar medidas para mantener a sus empleados como lo hace notar (González, 2020, p.10) “el teletrabajo ha sido la medida principal para combatir el coronavirus a nivel empresarial. Desgraciadamente, la pandemia ha provocado bajas laborales por el virus y también efectos psicológicos negativos en los trabajadores como el estrés y la ansiedad”, por lo cual, estas condiciones laborales generan que algunos trabajadores se estresen frecuentemente, impidiendo que puedan desarrollar sus funciones

desde su hogar o lugar de trabajo, sin embargo, a otros no los afectan las situaciones estresantes, sino por el contrario, lo ven como un desafío por superar para su crecimiento profesional y personal.

3.7. Tecnología en las organizaciones

Las tecnologías de información se refieren al conjunto de recursos o herramientas tecnológicas, que permiten almacenar o acceder a cualquier tipo de información, desde el punto de vista de Tello (2008) las tecnologías de información y comunicación (TIC):

Contempla toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas aún no concebidas. [...]. Su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información. (p.3)

En otras palabras, el uso de la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial, porque la mayoría de las empresas han invertido en ese recurso para ser competitivas y mantenerse en el mercado, por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en vías de crecimiento deben estar actualizadas con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el objetivo de acelerar sus procesos y garantizar su participación en el mercado, en caso contrario se estancarán.

Actualmente la implementación de la tecnología es un aspecto clave para las empresas, debido a que, la crisis sanitaria a causa del COVID-19, ha obligado a las pequeñas y medianas empresas a invertir constantemente en la digitalización de sus operaciones según su actividad económica, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) argumenta que:

La crisis sanitaria motivó a muchas empresas a implementar esquemas de teletrabajo y otras plataformas tecnológicas para virtualizar ventas, compras, gestión de la producción y otros procesos críticos. Para ello incurrieron en altos costos y obtuvieron muchos aprendizajes. Este proceso podría generar una inercia de digitalización difícil de parar en el sector productivo, aunque con heterogeneidad según el tamaño y el sector de las empresas. (p.15)

De conformidad con lo expuesto anteriormente, la crisis sanitaria ha fomentado la digitalización, por lo que algunas PYMES especialmente del sector comercio, se encuentren atrapadas en bajos niveles de madurez digital, lo cual las hará vulnerables y proclives a salirse del mercado, por ende, con la llegada de la pandemia han tenido que invertir e implementar en el uso de herramientas tecnológicas para garantizar su participación en el ámbito empresarial.

3.7.1. Modalidades de trabajo.

El empleo atípico o modalidades de empleo, se refiere al tipo de contrato laboral acordado entre el empleado y empleador, para solventar sus respectivas necesidades, la OIT (2016) ratifica que:

Las formas atípicas de empleo agrupan distintas modalidades de empleo, entre ellas, el empleo temporal; el trabajo a tiempo parcial; el trabajo temporal a través de agencia y otras modalidades multipartitas y las relaciones de trabajo encubiertas y el empleo por cuenta propia económicamente dependiente. (p.1)

Estas formas de empleo son usadas actualmente por las empresas según su necesidad, además, se han incorporado nuevas modalidades por la pandemia del COVID-19, como lo es el teletrabajo, como lo afirma Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, s.f.):

Una de las medidas existentes para frenar el contagio de COVID-19 es quedarse en casa. Esto ha significado para muchas personas continuar con sus trabajos desde una

modalidad de “teletrabajo”, o en algunos casos, trasladar sus negocios o emprendimientos al interior del hogar. (párr.1)

3.7.2. Teletrabajo.

El teletrabajo es una modalidad laboral que adoptaron las empresas costarricenses ante la crisis sanitaria del COVID-19 que está afectando al país, como lo plantea Barbosa (2013) “el teletrabajo es forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral, por una o más jornadas laborales” (p.15).

El teletrabajo es una de las tendencias actualmente usadas en el ámbito empresarial, porque esta modalidad permite adaptar el trabajo a la vida y no la vida al trabajo, así mismo, implica una mayor posibilidad de integración al mundo del trabajo a las personas que por diferentes motivos tienen restricciones respecto de sus horarios, capacidad de trasladarse o incluso que viven en lugares de difícil acceso.

3.8. Crisis sanitaria provocada por el COVID-19

3.8.1. Pandemia.

El COVID-19 es una enfermedad infecciosa que se está propagando a nivel mundial afectando la salud de las personas, por lo que la tasa de mortalidad es alta, así como la recuperación de los contagiados, el Consejo General de Colegios Farmacéuticos (CGCF, 2020) ratifica que “debido al aumento de casos y muertes causados por el COVID-19, así como su propagación comunitaria a nivel mundial, llevó a la Organización Mundial de la Salud a declararla pandemia el 11 de marzo” (p.3), así mismo, argumenta que “el actual brote de la enfermedad por el nuevo coronavirus o COVID-19 (siglas que proceden del inglés coronavirus disease) surgió en la ciudad china de Wuhan” (p.2).

Se infiere que el COVID-19 es una enfermedad que se está transmitiendo y afectando diversos países del mundo, deteriorando la salud de las personas, así como situación económica del país y las operaciones de las empresas de los distintos sectores de la economía. Es conveniente destacar que los síntomas más comunes de esta enfermedad según la OMS (s.f.) son la fatiga, congestión nasal, tos seca, fiebre y otros, de igual forma, los síntomas pueden ser leves o graves independientemente de la salud de las personas contagiadas. Lo anterior demuestra que los síntomas pueden variar y afectar a ciertas personas más que otras, requiriendo hospitalización, mientras que algunos casos son asintomáticos, es decir, la persona se encuentra contagiada pero no presenta ninguno de los síntomas mencionados.

3.8.2. Virus.

El Coronavirus está compuesto por virus infecciosos que se transmiten e infectan tanto a las personas como a los animales, es decir, son “virus zoonóticos” como lo expresa el (CGCF, 2020, p.6), de igual forma, argumenta que el “patógeno causante de la COVID-19, pertenece al género de los beta-coronavirus” (p.6), esto evidencia, que este virus pertenece a los cuatro géneros de coronavirus que existen y que han logrado identificar, así mismo es el causante de la pandemia que se vive a nivel mundial.

3.8.3. Crisis a causa del COVID-19.

La crisis sanitaria a causa del COVID-19, trae consigo un impacto negativo en la economía de las empresas a nivel mundial, incluido Costa Rica, como expresa Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2020) “la economía costarricense empieza a resentir la tendencia global. Sectores como turismo, industria creativa y cultura, ya se han visto afectados; en los días venideros, el sector comercio, los productores industriales, agropecuarios y pymes también se verán afectados” (p.3). Resumiendo lo planteado, Costa Rica se ha visto afectada económicamente por la presente crisis sanitaria en los diferentes sectores de la economía, así como el ámbito empresarial en específico a PYMES.

Según el Ministerio de Economía de Industria y Comercio (MEIC, 2020) “el impacto sobre las ventas se refleja de forma muy distinta entre los diferentes sectores económicos [...] las actividades de comercio han tenido una afectación media” (p.11), en donde las mismas no se han visto afectadas en igualdad de condiciones que otros sectores, sin embargo, sí se presenta un impacto negativo para dicho sector.

Las personas han optado por postergar las compras de diversos productos, debido al temor que genera la pandemia, esto impacta negativamente a una diversidad de negocios, en donde el daño puede llegar a ser irremediable, dado que los mismos no tendrán las ventas suficientes para hacerle frente a los gastos que conlleva contar con un negocio. Con respecto a ello, Accenture (2020) menciona que:

Las personas están postponiendo las decisiones de compra en muchas categorías, producto de la incertidumbre. Esto continuará una vez que se disipe la amenaza inmediata. En China, por ejemplo, las ventas interanuales de oro y plata cayeron 41.1% en enero y febrero de 2020. Reinará una mentalidad de “ver qué pasa” que afectará a muchos sectores. (p.9)

De igual manera, uno de los efectos que está provocando la pandemia, es el uso de las tecnologías, dado que, al existir el riesgo inminente de un contagio, las empresas han optado porque sus empleados o parte de ellos laboren desde sus casas, a través de diversas plataformas que facilitan la conexión a la distancia, sin embargo, no todos los puestos de trabajo cuentan con la facilidad de desarrollar sus tareas laborales desde casa, es por ello que “ahora es más importante que nunca simplificar los obstáculos que impiden conectarse de manera virtual para todo tipo de experiencias—bancos, recolección de residuos, compras online.” (Accenture, 2020, p.14).

3.9. Nuevas estrategias para la gestión del talento humano

A partir de que el virus se hizo presente, las PYMES tuvieron que tomar medidas para hacerle frente de forma inmediata a la gestión del talento humano, entre dichas medidas las

empresas han optado por tener a su personal laborando en modalidad de teletrabajo, una práctica que anterior a la pandemia no se realizaba significativamente, Towers (2020) menciona que han sido variadas las estrategias implementadas en las empresas, entre ellas se encuentran que:

Las compañías tienen más del 75% de su fuerza laboral trabajando de forma remota. Antes de COVID-19, era solo el 5%; aumentaron la comunicación a los empleados sobre sus beneficios; adoptaron procesos rigurosos para limpiar y desinfectar áreas operativas que no pueden tener el trabajo interrumpido y proveyeron equipos de protección personal a los empleados esenciales para mantener las operaciones. (párr.3-8)

Las empresas han establecido una comunicación con sus colaboradores, sobre las ventajas que llegarán a obtener en el trabajo, esto debido a que las mismas se encuentran preocupadas por sus colaboradores y es fundamental para ellas el bienestar de cada uno de ellos, por otro lado, KPMG (2020) menciona que las estrategias de las empresas han cambiado y que las mismas actualmente se concentran en “reducir costos, atender la salud física y mental de los colaboradores, durante la pandemia, asegurar la continuidad del negocio, implementar estrategia de teletrabajo” (p.8).

3.9.1. Cambios en el reclutamiento del personal posterior a la crisis.

Debido al COVID-19, surgen cambios en la gestión del talento humano, en el caso del reclutamiento del personal, se deben tener en cuenta una serie de pasos por seguir con el fin de disminuir el riesgo de contagio y a la vez llevar a cabo el proceso de forma óptima, según Corrales et al. (2020), en el ingreso para realizar la actividad enmarcada dentro de procesos de reclutamiento y selección:

1. El día de la actividad y antes de que el participante ingrese a las instalaciones funcionarios realizarán la toma de temperatura del visitante, se le consulta a este si tiene síntomas o signos de resfrío, en caso de obtener respuesta afirmativa no se le permitirá su ingreso.
2. Cada participante antes de ingresar debe lavarse las manos en los servicios sanitarios, colocarse la mascarilla de forma correcta.

3. El personal de Recursos Humanos debe facilitar alcohol gel a cada uno de los participantes para que desinfecte sus manos y debe verificar el uso de la mascarilla (para ello se hará un breve repaso del uso adecuado de la misma).
4. El funcionario responsable de realizar la actividad también debe hacer uso de mascarilla durante la misma.
5. Cada participante debe esperar recibir su indicación de ingreso a la sala destinada para dicho fin, respetando en todo momento lo estipulado con el distanciamiento social, así mismo al momento de realizar su ingreso al espacio lo debe hacer de manera individual.
6. Durante la realización de la actividad, los participantes deben mantenerse en el sitio en que fueron ubicados, respetando el distanciamiento de 1,8 metros entre todas las personas presentes.
7. Es deber de todos los participantes el presentarse a la actividad con todos los materiales que considere que se requiera para tal fin, esto debido a que no será permitido el prestar o compartir materiales.
8. Conforme cada participante finaliza la actividad, se le debe brindar las instrucciones correspondientes para su entrega.
9. El participante, una vez terminada la actividad, no debe permanecer en las instalaciones.
10. Una vez finalizada por completo la actividad, se debe solicitar a la Unidad de Proveeduría Institucional que coordine la realización de la limpieza y desinfección respectiva del recinto. (p.11-12)

Otras empresas han optado, por realizar el proceso de reclutamiento del personal por medios que reducen todavía más la posibilidad de contagio, en donde han utilizado desde entrevistas remotas utilizando diferentes plataformas como Skype, Zoom, Google Meets, Webex; Inteligencia Artificial al aplicar tecnología cognitiva en reclutamiento y selección para automatizar procesos repetitivos y transaccionales (Segura y Ramírez, 2020, párr.1). En efecto, estos dos métodos resultan ser beneficiosos, el primero debido a que le permite a la empresa conocer a los posibles oferentes e interactuar con ellos disminuyendo el riesgo de contagio, mientras que el segundo método no conlleva la interacción entre la empresa y el participante, sin embargo, el riesgo del contagio no se encuentra presente y se incentiva el uso de herramientas tecnológicas que agilizan el proceso.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se lleva a cabo el análisis de los resultados de la investigación y del cuestionario aplicado a las PYMES sujeto de estudio, con el fin de responder a las preguntas de investigación para convertir los resultados en datos científicos y que a partir de estos se alcancen conclusiones y recomendaciones válidas, que ayuden a las PYMES a cambiar o modificar acciones que no son las adecuadas o por el contrario reforzar las que son útiles para una adecuada gestión del personal.

4.1. Aspectos generales

De acuerdo con las empresas investigadas, se logra determinar que una de ellas pertenece al cantón de Golfito, cuatro pertenecen a Corredores y seis al cantón de Coto Brus, como se muestra en la figura 5, es importante destacar que, de las 11 empresas, según su tamaño siete de ellas son pequeñas empresas y cuatro son medianas empresas.

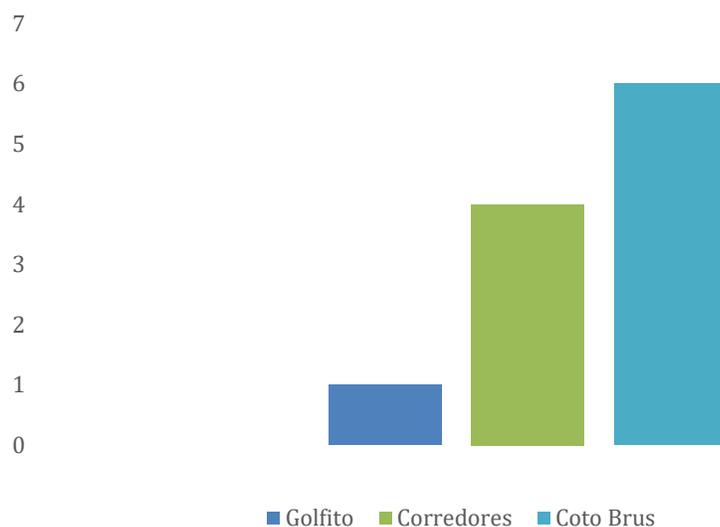


Figura 5. Cantón al que pertenece las empresas del sector comercio. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Con respecto a los puestos que desempeñan dentro de las PYMES, de las 11 empresas a las que se les aplicó el instrumento de recolección, siete de ellas afirmaron ocupar uno de los siguientes puestos: supervisora, gerente, propietario, contador, cajera, asistente de gerencia y asistente administrativa, mientras que dos personas mencionaron ocupar los puestos de administradora y administrador y los dos restantes se abstuvieron de brindar respuesta alguna, reflejado así en la

figura 6.

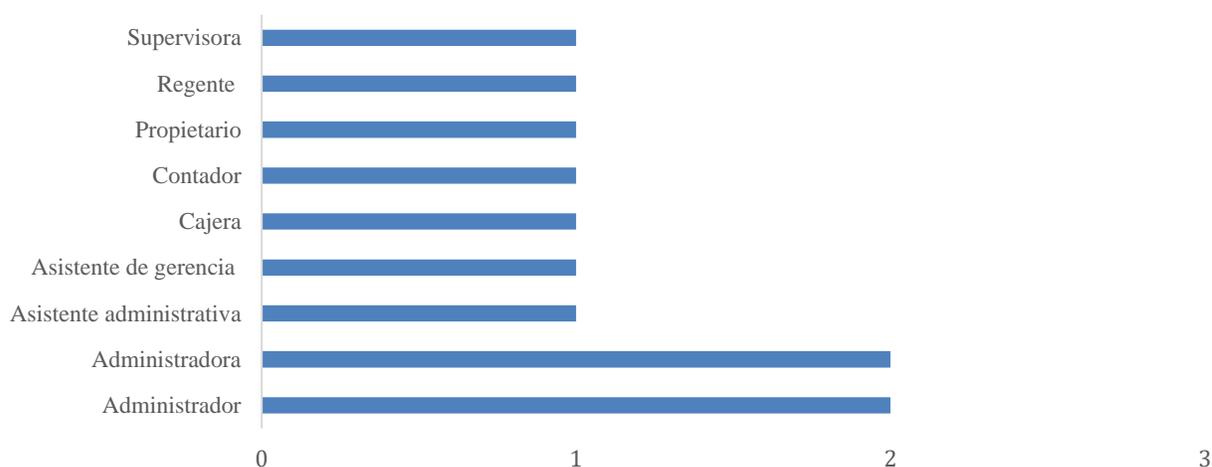


Figura 6. Puestos que se desempeñan en las PYMES del sector comercio. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De lo anterior, se obtiene que los puestos que desempeñan los que contestaron el instrumento de las empresas, son variados, debido a que se visualizan puestos enfocados al área administrativa, contable, de alto mando y de asistencia, sin embargo, en ninguno de ellos se ve reflejada el área de recursos humanos, esto se debe a que dichas PYMES no cuentan con este puesto, por lo que las funciones correspondientes a RRHH son llevadas a cabo por los encargados de las empresas.

En cuanto a los años que tienen de laborar en las PYMES, las personas que se encargaron de contestar el cuestionario se establecen según la figura 7, que cuatro personas de 11 indicaron que permanecen en la empresa hace más de ocho años, tres colaboradores mencionaron que más de cinco años, pero menos de ocho años, dos trabajadores afirmaron que más de tres años y menos de cinco años y dos contestaron que más de un año y menos de tres años.

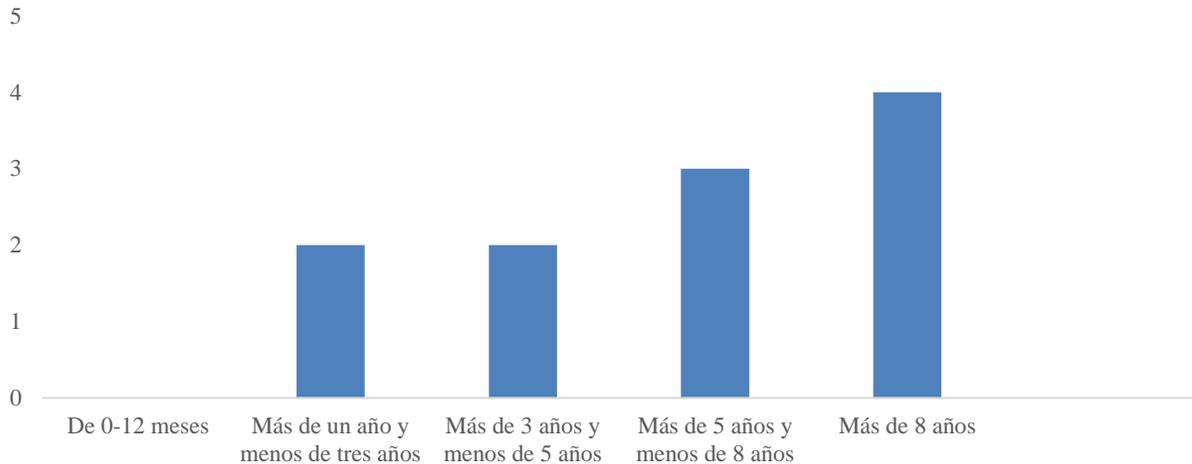


Figura 7. Años laborados por los encargados de las PYMES del sector comercio. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.2. Factores que inciden en el manejo del talento humano

A continuación, se describen los principales factores que inciden en el manejo del talento humano, tales como la jornada laboral, cambios tecnológicos, clima organizacional, manejo del personal, modalidades de trabajo, estrés laboral, comunicación y otras, las cuales se realizan mediante la aplicación de un cuestionario a las PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, con el fin de conocer cuál ha sido su nivel de impacto en cada uno de los factores antes mencionados.

4.2.1. Jornada laboral.

La jornada laboral es esencial para los empleados, sin embargo, con la llegada de la pandemia, algunas empresas se vieron obligadas a modificar su jornada para poder llevar a cabo sus funciones y mantener a su personal. Por ende, de acuerdo con los resultados obtenidos por las empresas y como se evidencia en la figura 8, en cuanto al grado de afectación de la jornada laboral con la presencia del COVID-19, se obtuvo que seis de ellas no presentó afectación en la jornada laboral, mientras que dos redujeron su jornada, una de ellas recurrió a la subcontratación, otra al envío de sus empleados a vacaciones y una no recurrió a ninguna. De igual forma, ninguna de las empresas recurrió al despido del personal ni suspensión temporal del contrato.

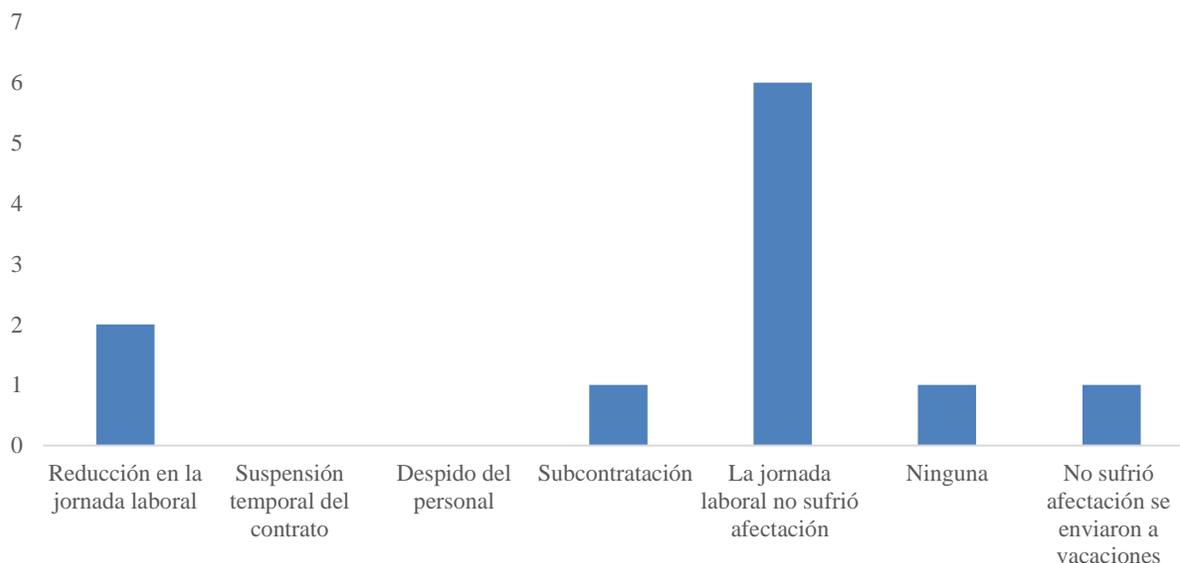


Figura 8. Afectación de la jornada laboral. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

A pesar de los cambios producidos a causa del COVID-19, la jornada laboral en las PYMES del sector comercio en la mayoría de las empresas continuó con su jornada normal y las que sufrieron una afectación lo que realizaron fue proceder a la subcontratación de personal y la reducción de la jornada en los empleados, lo anterior y según los datos obtenidos se logra determinar que el impacto del COVID-19 en la jornada laboral fue bajo debido a que la mayoría de las empresas no ha cambiado la cantidad de horas laboradas.

4.2.2. Cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos han desempeñado un papel fundamental con la llegada de la pandemia, por lo tanto, las empresas han recurrido a diferentes tecnologías para continuar con sus labores. De acuerdo con los datos suministrados por las empresas, se logró determinar como se muestra en la figura 9, que los cambios tecnológicos de mayor importancia para seis de las 11 empresas ha sido el uso de redes sociales y nuevos sistemas de pago, mientras que para cinco de las 11 empresas el grado de cambio tecnológico se evidenció en el uso de aplicaciones

tecnológicas, así mismo, con respecto a la adquisición de equipo tecnológico e implementación de nuevos softwares, seis de las 11 empresas consideran que dichos cambios tecnológicos no son de importancia para continuar con sus labores.

De igual manera, con base al cuestionario aplicado, diez de las 11 empresas, calificaron que los cambios tecnológicos aplicados fueron positivos mientras que una de ellas consideró que los cambios tecnológicos no fueron ni positivos ni negativos para su funcionamiento. Teniendo con ello que, a pesar de que ha habido un cambio en las empresas con respecto a los recursos tecnológicos, el mismo ha sido moderado, debido a que algunas de ellas no han considerado necesario implementar nuevas herramientas a raíz de la pandemia. El impacto del COVID-19 ha tenido un impacto medio en los cambios tecnológicos de las empresas debido a que todas las empresas han realizado una inversión en la tecnología.

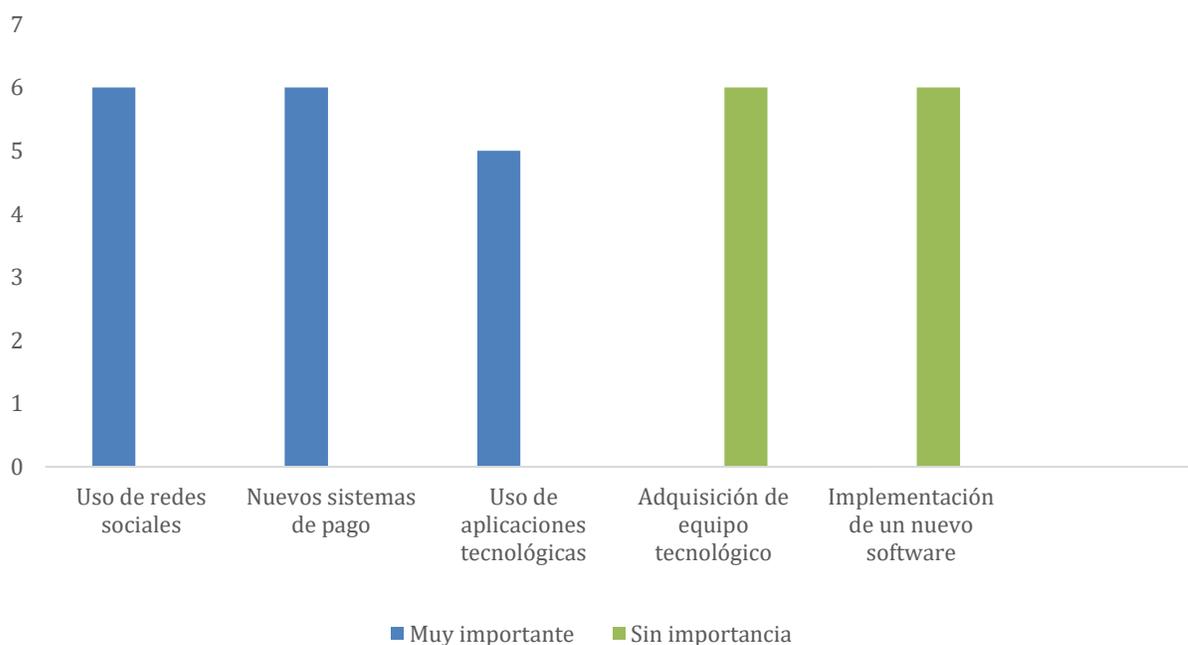


Figura 9. Uso de herramientas tecnológicas. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.2.3. Clima Organizacional.

En cuanto al comportamiento que ha tenido el clima organizacional durante la pandemia, al consultarle a las empresas si el clima organizacional ha sido satisfactorio durante la pandemia, con base en los datos obtenidos en el cuestionario y como se muestra en la figura 10, de las 11 empresas siete están totalmente de acuerdo en que el mismo ha sido satisfactorio, dos de las 11 empresas se encuentran de acuerdo, una de ellas no está de acuerdo ni desacuerdo y por último una de ellas manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

Lo anterior evidencia que el impacto que tuvo la pandemia en el clima organizacional de las empresas ha sido bajo, debido a que la mayoría de las empresas consideran que el clima ha sido satisfactorio, es decir, no ha cambiado. Por ende, el ambiente donde se labora se ha mantenido a pesar de la crisis sanitaria, garantizando así una agradable convivencia entre los colaboradores y un eficiente desempeño laboral.

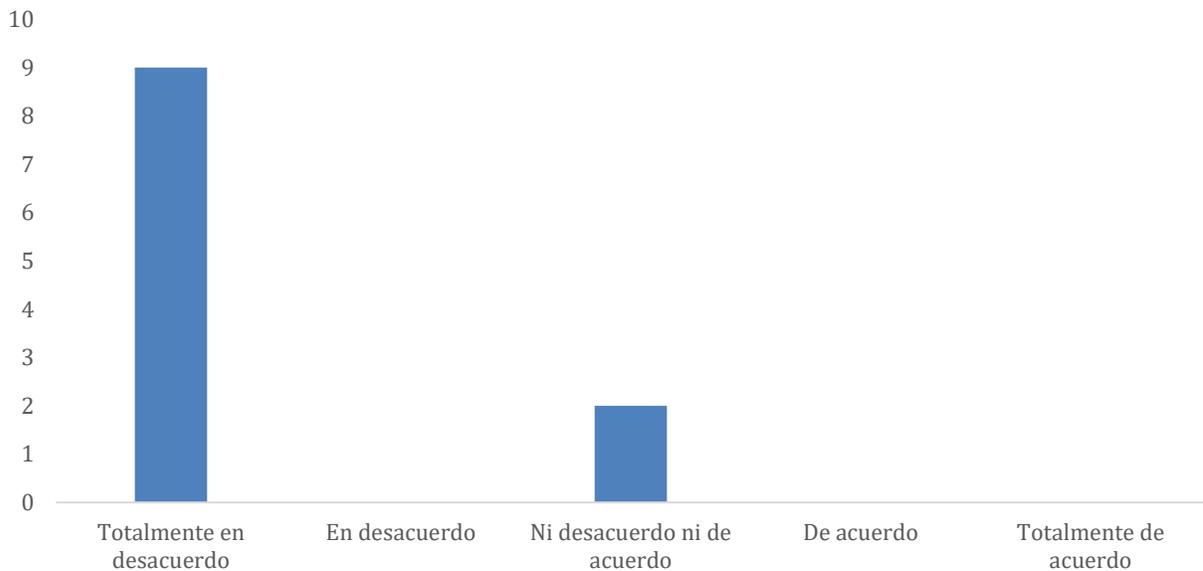


Figura 10. Afectación en el clima organizacional. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Entre las acciones principales implementadas por las empresas para mitigar el impacto de la pandemia en su clima organizacional, predomina la creación de medidas sanitarias que generen

tranquilidad y seguridad a los trabajadores, estrategias y herramientas necesarias para mejorar el trabajo en equipo, nuevos canales de comunicación, flexibilidad en las modalidades y charlas motivacionales, lo anterior denota que la pandemia afectó el clima laboral de las empresas, por lo que tuvieron que implementar acciones de contingencia para contrarrestar su impacto.

4.2.4. Manejo del personal.

El manejo del personal es un aspecto de vital importancia para todas las empresas, esto debido a que, el recurso humano es la clave para lograr el éxito y alcanzar los objetivos organizacionales, pero con la aparición del COVID-19 las PYMES han tenido que implementar estrategias para garantizar un adecuado manejo del personal. A partir de los datos suministrados por las empresas, como se muestra en la figura 11, se logró determinar que, factores como la motivación del personal y mantener una buena comunicación con los colaboradores han sido los más utilizados por siete de las 11 empresas en estudio, de igual manera, predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad, así como las capacitaciones y reuniones son otras de las estrategias implementadas por cinco de las 11 empresas.

Otras de las estrategias aplicadas fueron reconocimiento por buen desempeño, prevención y manejo de conflictos, recompensas, fidelizar colaboradores y por último la retroalimentación, como la estrategia menos empleada por las empresas. Dicho de otra manera, las empresas recurrieron a varias estrategias para el manejo de su personal, logrando así satisfacer sus necesidades. Lo anterior muestra que hubo un alto impacto en el manejo del personal, porque las empresas tuvieron que buscar nuevas técnicas para manejar el personal con la llegada de la pandemia.

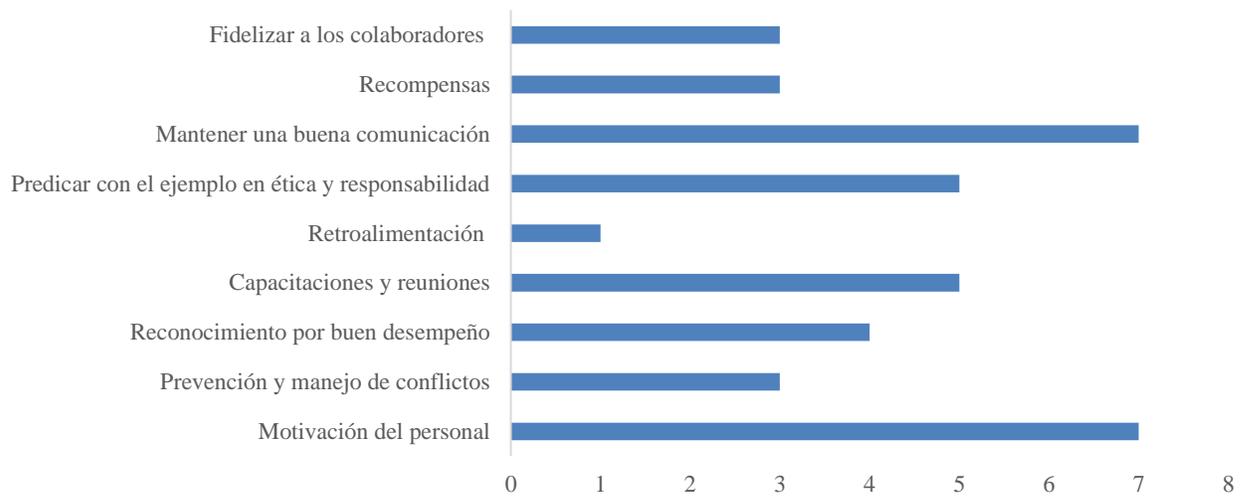


Figura 11. Estrategias para el adecuado manejo del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.2.5. Modalidades de trabajo.

En relación con las modalidades de trabajo que se han visto obligadas las empresas a implementar o adoptar por el COVID-19, con la finalidad de mantener su planilla laboral y garantizar su permanencia en el mercado. Las principales modalidades de trabajo implementadas se pueden observar en la figura 12, se determinó que seis de las 11 empresas en estudio no implementaron nuevas modalidades de trabajo, mientras tres de las 11 hicieron uso de la reducción de la jornada laboral, al mismo tiempo una de las 11, combinó el trabajo presencial y teletrabajo, y la otra la disminución de funciones no esenciales.

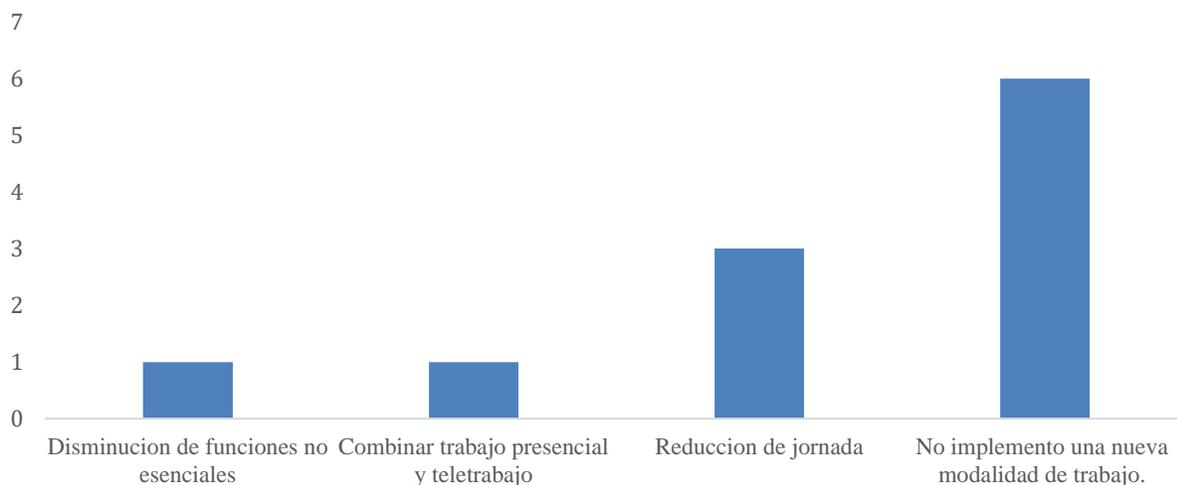


Figura 12. Modalidades de trabajo. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

La mayoría de las empresas del sector comercio no adoptaron una modalidad de trabajo y las que lo hicieron se basaron de acuerdo con sus necesidades para poder desarrollar sus funciones y conservar su planilla laboral a partir de la llegada del COVID-19, esto evidencia que el impacto que sufrieron las empresas en el aspecto de modalidades de trabajo fue de tipo medio, puesto que, sí hay empresas que han cambiado las formas de trabajo a raíz de esta pandemia.

4.2.6. Estrés laboral.

Otro aspecto por considerar es el estrés laboral, el cual ha sido un desafío para las empresas, de acuerdo con los datos proporcionados por las PYMES y como se evidencia en la figura 13, los siguientes factores fueron elegidos por una empresa correspondientemente, entre los cuales se tienen las renunciaciones, los constantes conflictos entre empleados, las relaciones humanas problemáticas y excesiva responsabilidad en el trabajo.

Así mismo, los problemas de salud en los colaboradores y demasiada carga de trabajo fueron seleccionados por dos empresas correspondientemente, como los factores que representan tensión en los colaboradores. Aunado a ello, una de las empresas indicó que el estrés laboral de su empresa no se vio afectada por ninguno de los factores mencionados anteriormente.

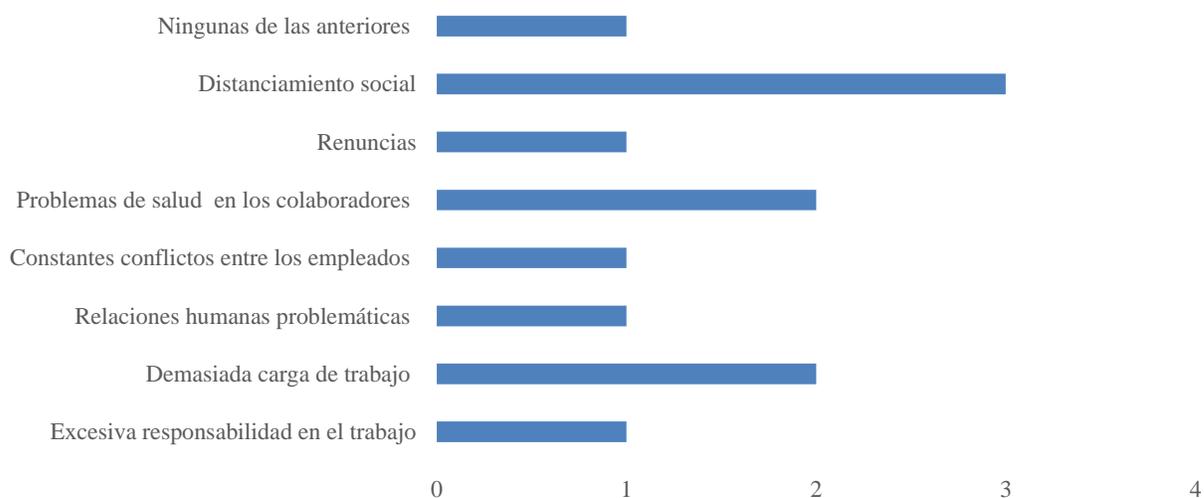


Figura 13. Factores que causan estrés laboral en los colaboradores. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

En efecto, el COVID-19 ha influido en el incremento del estrés laboral teniendo con ello que los principales factores de estrés son el distanciamiento social, problemas de salud en los colaboradores y demasiada carga de trabajo. Lo anterior deja en evidencia el alto impacto que tuvo la pandemia en las empresas en el factor estrés, debido a que ha aumentado el estrés en la mayoría de las empresas.

4.2.7. Comunicación.

La comunicación interna ha sido un aspecto clave en las empresas para mantener informados a los empleados y áreas estratégicas, así como acciones para desarrollar sus funciones y mitigar el impacto del COVID-19. Según los datos obtenidos por las empresas y como se muestra en la figura 14, de las 11 empresas, siete de ellas indicaron que están totalmente en desacuerdo con que la comunicación interna se ha visto afectada con la presencia de la pandemia, dos en desacuerdo, una en ni de acuerdo ni desacuerdo y una en totalmente de acuerdo, demostrando que la comunicación interna ha tenido poca afectación en las empresas a partir de la llegada de la pandemia.

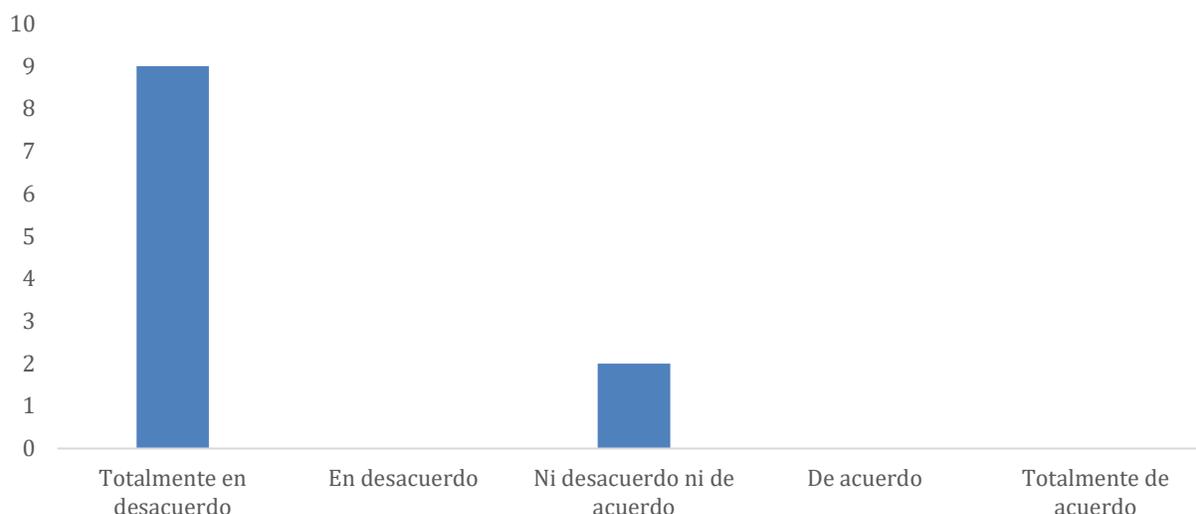


Figura 14. Grado de satisfacción en la comunicación interna. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Para garantizar que la comunicación interna no se haya visto afectada, las empresas recurrieron al uso de herramientas y aplicaciones tecnológicas, en donde según la información recopilada las 11 empresas en cuestión implementaron el uso del WhatsApp y nueve de las mismas indicaron el uso del correo electrónico como medio de comunicación, lo anterior denota que estas aplicaciones son las más usadas o bien su implementación incrementó con la llegada de la pandemia, por el contrario otras aplicaciones como Zoom, Teams, Meet, Skype y sistemas de pago son otras de las herramientas que las empresas del sector no utilizan o si lo hacen no lo hacen muy poco, con lo antes mencionado se puede afirmar que el impacto del COVID-19 en la comunicación que tienen las empresas ha sido bajo, esto debido a que la mayoría de las empresas afirman que no se ha visto afectada y en lugar de ello han buscado métodos o instrumentos para mantener una buena comunicación.

4.2.8. Comunicación asertiva.

Por otro lado, dentro de las acciones implementadas por las empresas en estudio y como se muestra en la figura 15, para propiciar una comunicación asertiva, ocho de las 11 empresas mencionaron que escuchar opiniones de los colaboradores es importante, siete de las 11

seleccionaron que incentivar el trabajo en equipo es una de las acciones que aplican, seis de las 11 indicaron que ser empáticos es otra de las acciones que implementan para mantener una comunicación asertiva y crear nuevos canales de comunicación fue aplicada por tres de las 11 empresas, así mismo, las acciones que tuvieron una menor implementación fueron crear políticas de comunicación aplicada solo por dos de las 11, no juzgar de igual manera solo por dos de las 11, y por último, tiempo de convivencia, la cual fue seleccionada por solo una de las 11 empresas. Lo anterior indica que, la mayoría de las empresas se enfocan en mantener una eficiente comunicación asertiva entre sus colaboradores, a pesar de la crisis sanitaria a causa del COVID-19.

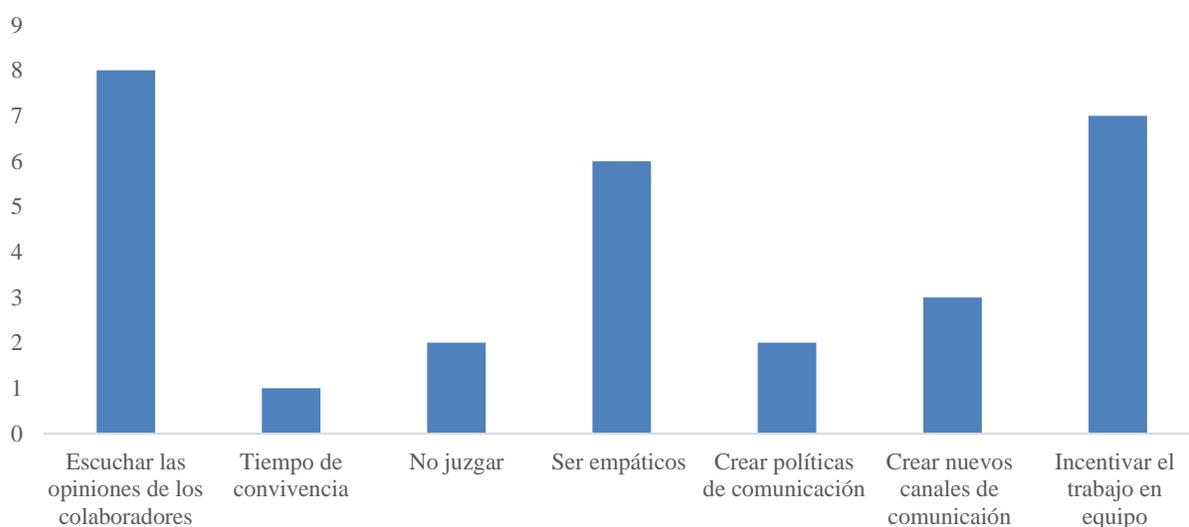


Figura 15. Acciones para propiciar una buena comunicación asertiva. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Lo anterior evidencia que la comunicación asertiva es crucial, por ello las empresas adoptaron estas acciones, esto debido a que con la llegada de la pandemia se ha implementado el trabajo colaborativo donde la fluidez de la comunicación será esencial y crucial, para mantener buenas relaciones interpersonales, por lo tanto, la comunicación asertiva en las empresas ha tenido un alto impacto por la pandemia.

4.3. Cambios en el proceso de admisión del personal

A continuación se analizan los principales cambios que han implementado las PYMES del sector comercio en el proceso de admisión del personal, de acuerdo con el reclutamiento, selección e inducción y si hay presencia de alguna variación en la forma en cómo se realizaban dichos procesos antes de la llegada del COVID-19, cabe recalcar que dicha información fue obtenida mediante un cuestionario enviado a las PYMES de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, del cual se obtienen los datos suministrados por 11 empresas que se están analizando en este apartado.

4.3.1. Reclutamiento, selección e inducción.

Según los datos suministrados por las empresas y como se muestra en la figura 16, se logró identificar que las técnicas o estrategias de reclutamiento, selección e inducción no han variado en nueve de las 11 empresas, mientras que una de las 11 indicó que sí existió una variación leve y una consideró que las técnicas del proceso de admisión variaron moderadamente, evidenciando el bajo impacto que tuvo la pandemia en los procesos de atracción, selección e inducción del personal.

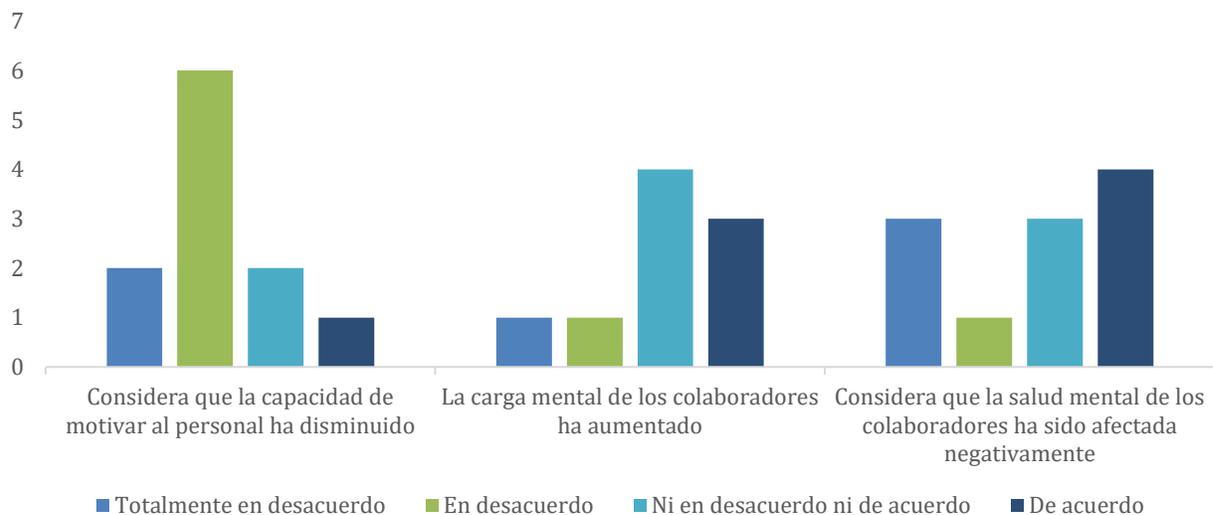


Figura 16. Grado de variación en los procesos de admisión de personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

En efecto, los procesos de admisión del personal han tenido poca variación a partir de la llegada de la pandemia, esto se detallará a continuación:

- En cuanto a las técnicas incorporadas en el proceso de reclutamiento, cuatro de las empresas indicaron que las mismas continúan igual, mientras que otras cuatro implementaron la técnica de archivo de hojas de vida, por otra parte, tres usaron la técnica de reclutamiento por selección interna.
- Respecto a las técnicas de selección usadas por las empresas, seis de ellas indicaron que sus procesos de selección continúan igual, tres de ellas afirman que iniciaron el uso de entrevistas de selección y en lo que corresponde a las pruebas de personalidad y conocimiento solo una de las empresas indicó hacer uso de estas.
- Y en las técnicas de inducción usadas por las empresas, se logró apreciar que cinco de ellas mencionaron que continúan igual, cuatro indicaron que se comenzó a aplicar el establecimiento de tareas por cumplir y tres empresas aplicaron el conocer la cultura organizacional como técnica aplicada a los procesos de inducción.

Cabe destacar que las técnicas de reclutamiento, selección e inducción continúan igual en la mayoría de las empresas, no obstante, los medios para la admisión de personal sí han variado significativamente con la presencia del COVID-19 y según los datos obtenidos, se observó que WhatsApp y el correo electrónico fueron los medios implementados por las empresas para llevar a cabo el proceso de admisión de personal a causa de la pandemia. El impacto de los cambios en los procesos de admisión en las empresas fue bajo, debido a que los procesos de reclutamiento, selección e inducción no variaron con la llegada de la pandemia.

Las empresas del sector comercio de los cantones de Golfito, Coto Brus y Corredores al consultarles si ha existido una variación en los perfiles de puesto con la pandemia, se obtiene que nueve de las 11 empresas, están totalmente en desacuerdo con el hecho de que ha variado el perfil de puesto con la pandemia, así mismo, dos de las 11 empresas, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la presencia de alguna variación en el perfil de puesto, como se muestra en la figura

17, evidenciando que el impacto en la variación en los perfiles de puesto en las empresas fue bajo con la llegada de la pandemia.

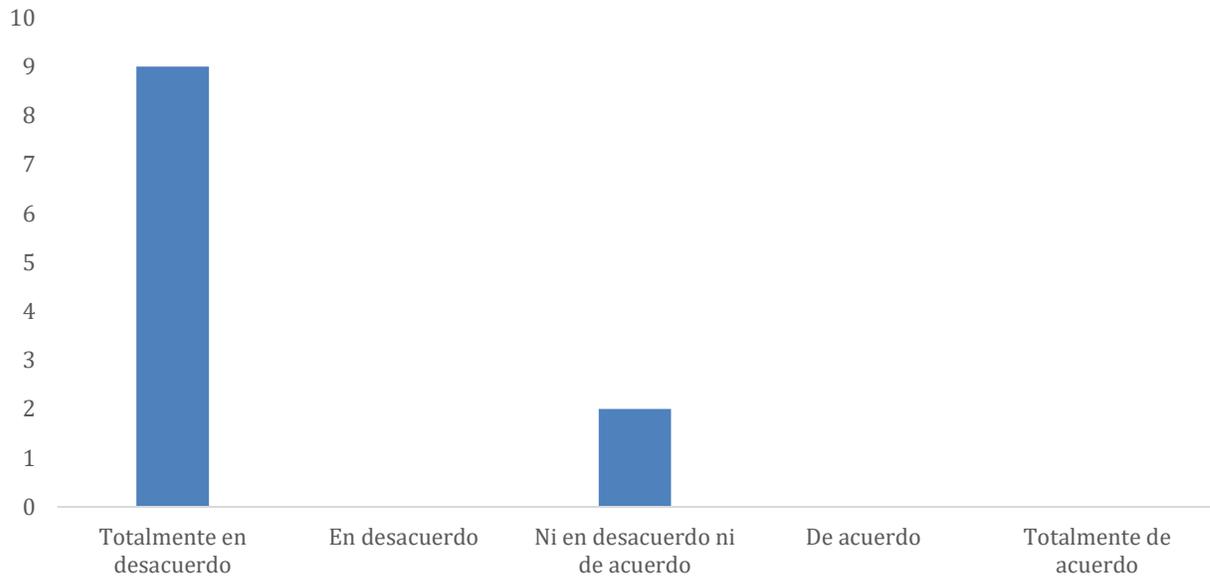


Figura 17. Variación en los perfiles de los puestos de la empresa. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.4. Acciones empleadas para la retención del talento humano

A continuación, se identifican las acciones empleadas por las PYMES del sector comercio en cuanto a la retención del talento humano, tomando en cuenta los incentivos laborales, ausentismos laborales, retención del personal, promoción del personal de la empresa, beneficios que se le otorgan al personal de la empresa, fidelización de colaboradores, cultura organizacional, como los aspectos por considerar en este apartado, con el objetivo de identificar cuáles son las acciones más empleadas por parte de las empresas para con sus colaboradores.

4.4.1. Incentivos laborales.

Con la llegada de la pandemia las empresas tuvieron que incorporar nuevos incentivos laborales para retener el personal existente, según los datos suministrados por las empresas en

estudio y como se visualiza en la figura 18, los principales incentivos laborales dados fueron, felicitar y motivar al equipo de trabajo, flexibilidad de horarios, cuidado de la salud emocional y reconocer méritos, lo anterior denota que las empresas se preocuparon por mantener su planilla laboral y garantizar que su estadía fuera agradable, así como con las medidas sanitarias adecuadas para proteger su salud.

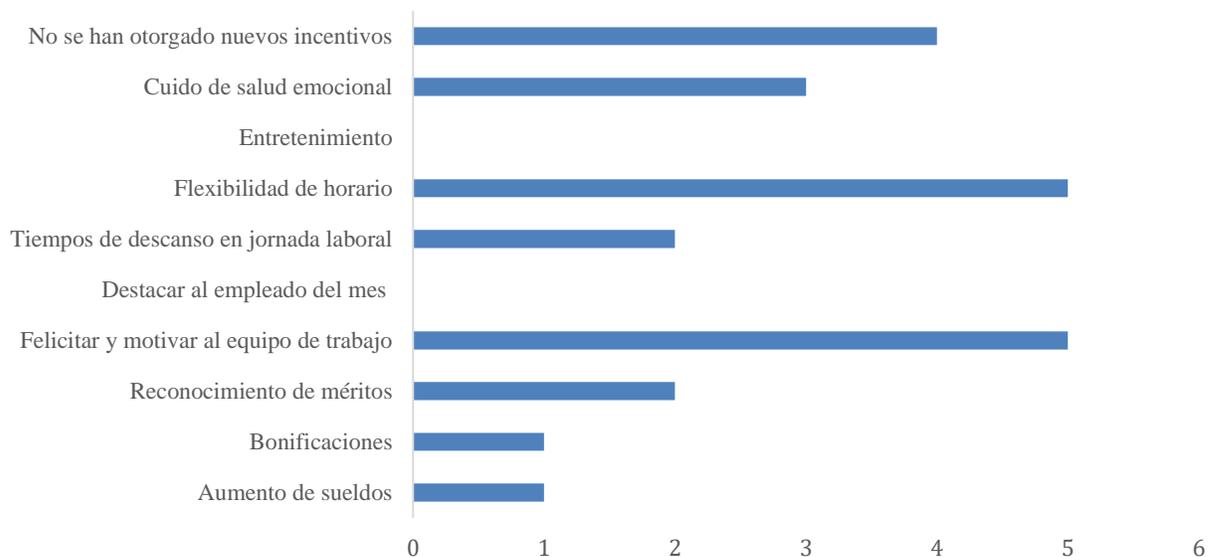


Figura 18. Incentivos laborales otorgados a los colaboradores. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021

Es importante resaltar que, los incentivos menos usados por las empresas son el reconocimiento por méritos, tiempos de descanso en jornada laboral, aumento de sueldo y bonificaciones. De igual manera, el incentivo de destacar al empleado del mes, así como entretenimiento, son los incentivos que no fueron implementados por ninguna de las 11 empresas en estudio. El impacto que sufrieron los incentivos en las empresas por la pandemia fue bajo, porque no se refleja un aumento en la cantidad de incentivos otorgados a las empresas y tampoco una disminución, lo que sí se denota es que cada empresa emplea el tipo de incentivo que considera necesario según las necesidades.

4.4.2. Ausentismo laboral.

En relación con el ausentismo, al preguntarles a las empresas si con la pandemia ha incrementado el ausentismo por parte de los colaboradores, se obtuvo, como se muestra en la figura 19, que ocho de las empresas están totalmente en desacuerdo que haya incrementado, dos en de acuerdo y una totalmente de acuerdo. En otras palabras, el ausentismo no ha aumentado a partir de la llegada de la pandemia según la mayoría de las empresas, esto evidencia que los empleados han procurado cumplir con su jornada laboral y desempeñar sus funciones eficientemente, a pesar de los efectos que ha causado el COVID-19.

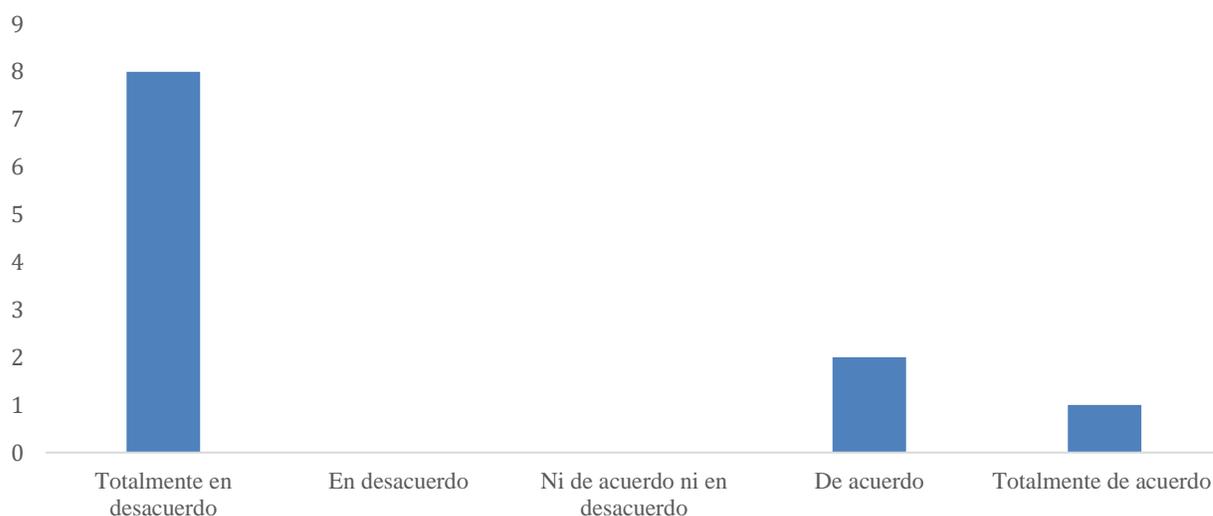


Figura 19. Incremento del ausentismo laboral. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Dentro de las principales razones causantes del ausentismo de los empleados que conforman las empresas, se encuentran por presentar síntomas del virus COVID-19, incapacidad por otros problemas de salud, otros causantes y por último problemas familiares; demostrando que la pandemia tuvo un impacto de nivel medio en el ausentismo por parte de los empleados de las empresas.

4.4.3. Estrategias y acciones para retener a los empleados.

A parte de los incentivos laborales, las empresas utilizaron ciertas estrategias para retener a sus empleados, como se muestra en la figura 20, donde se aprecia que, dentro de acciones

adoptadas, se encuentra que fomentar un clima laboral positivo es la principal acción estratégica empleada, seguidamente reconocer logros, tiempo de trabajo flexible, incentivos y beneficios, así como la promoción de personal, estas fueron las acciones aplicadas para conservar el personal dentro de la empresa. Cabe señalar que, tres de las 11 empresas indicaron que no aplicaron ninguna de las acciones mencionadas anteriormente para retener a sus colaboradores.

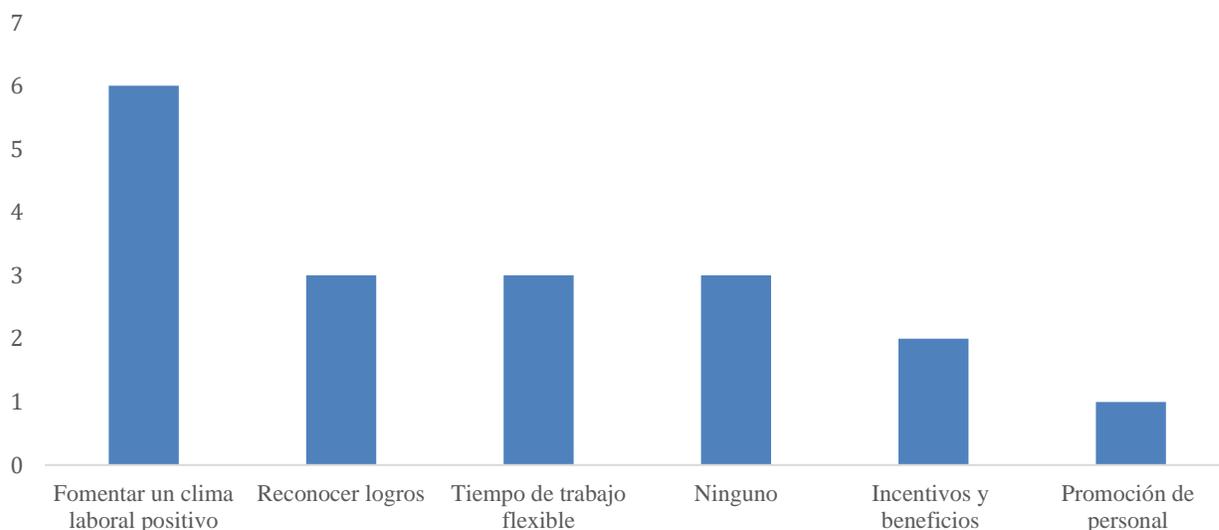


Figura 20. Acciones para retener el personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

El impacto que sufrieron las acciones para retener a los empleados según los datos suministrados por las empresas es alto, debido a que la mayoría de las PYMES emplearon nuevas acciones o estrategias para poder conservar al personal con la llegada de la pandemia, logrando así mantener su planilla laboral y poder desarrollar sus funciones eficientemente, demostrando que el COVID-19 no ha sido un impedimento en cuanto a la retención del personal.

4.4.4. Promoción del personal.

A partir de la pandemia las empresas han tenido que tomar en cuenta ciertos aspectos para promover a su personal, según la figura 21 y los datos suministrados por las empresas se logró identificar que dos de las 11 empresas escogieron los ascensos por habilidades profesionales, así

mismo dos de las 11 indicaron que no tomaron en cuenta ninguno de los aspectos para ascender a su personal, de igual manera, otro de los aspectos seleccionados por las empresas se encuentra el cumplimiento de objetivos y formación de personal; dejando los ascensos por antigüedad así como responsabilidad en el trabajo considerada por una de las 11 empresas, como otro de los aspectos para ascender al personal, como los menos empleados por parte de las empresas al promover a su personal.

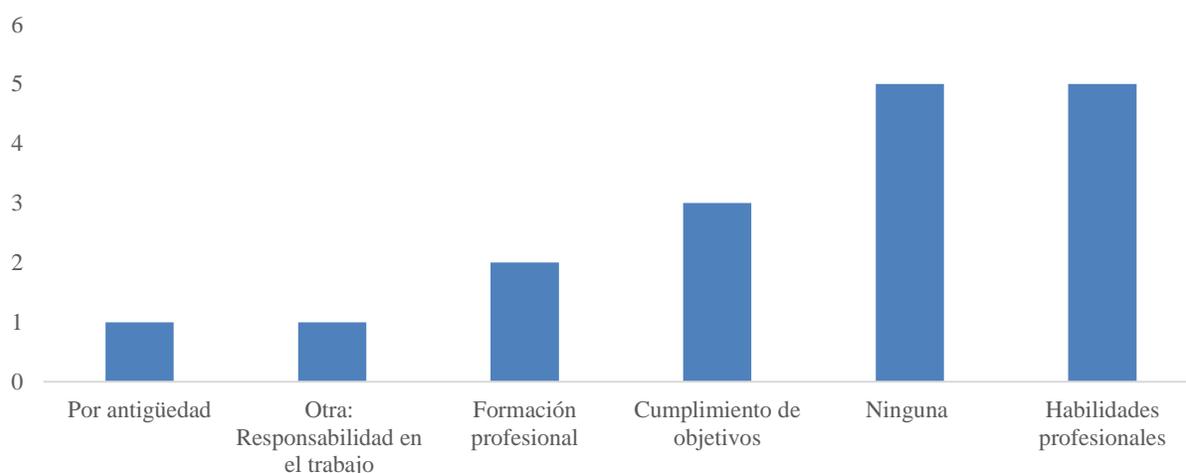


Figura 21. Aspectos para promover o ascender al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

En efecto, la promoción del personal se mantiene estable en cada una de las empresas, es decir, no tuvo un alto o bajo impacto la presencia de la pandemia, puesto que por lo general los ascensos en las empresas se realizan cuando se requiere personal para cubrir un puesto y como se menciona anteriormente, la mayoría de las empresas utilizan los ascensos por las habilidades profesionales que tengan o porque sean personal que se observe que cumpla con los objetivos dados.

4.4.5. Beneficios laborales.

Respecto a los beneficios laborales y de acuerdo con los datos obtenidos y como se logra observar en la figura 22, se percibe que los cambios con respecto a los beneficios otorgados a los colaboradores continúan igual en la mayoría de las empresas, sin embargo, en dos de ellas han

incluido la capacitación como un nuevo beneficio para sus empleados. Además, los seguros de vida, vacaciones extras, médicos en la empresa y menos horas de trabajo, son los cambios menos implementados al momento de otorgar beneficios a los trabajadores debido a la pandemia.

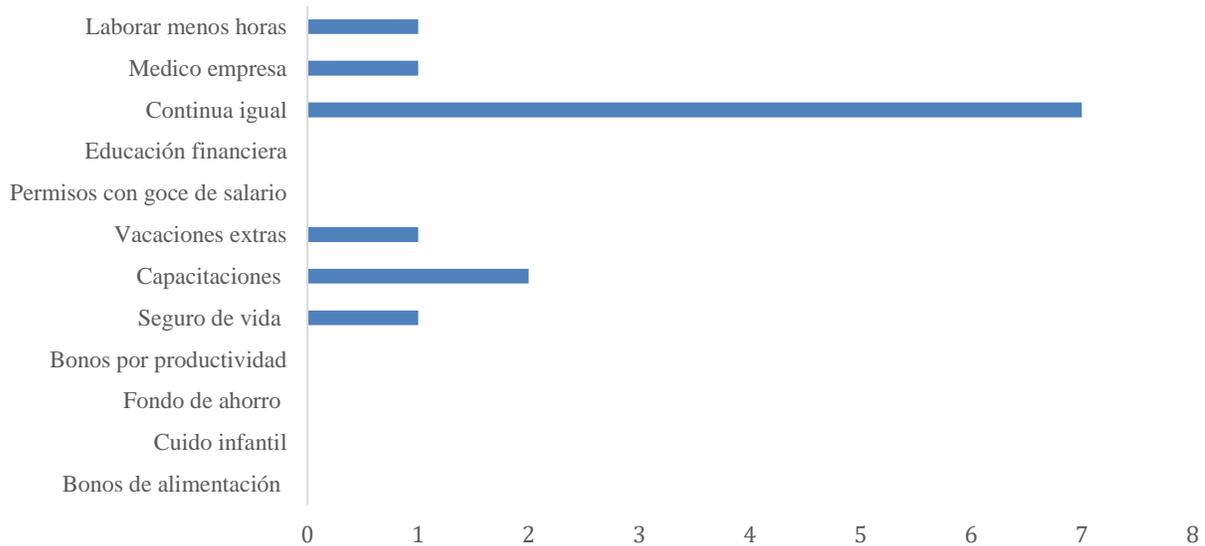


Figura 22. Cambios en los beneficios laborales. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Es necesario recalcar que los cambios no incorporados por ninguna de las empresas, con respecto a los beneficios laborales, fueron educación financiera, permisos con goce de salario, bonos de productividad, fondo de ahorro, cuidado infantil y bonos de alimentación. Además, según los datos suministrados por las empresas, se denota el bajo impacto que tuvo la pandemia en el otorgamiento de beneficios laborales en las empresas, esto debido a que no han aumentado los beneficios laborales ni se han reducido, es decir, se manifiestan igual.

4.4.6. Fidelización a los colaboradores.

Al fidelizar a los colaboradores se aporta valor a las empresas, por ende, la fidelización ofrece beneficios tanto para los empleados como a la organización, logrando así evitar una tasa alta de rotación laboral. Por consiguiente, las acciones que implementaron las empresas para fidelizar a sus colaboradores a pesar de la crisis causada por el COVID-19, como se muestra en la figura 23

y según los datos suministrados por las empresas, las principales acciones fueron la motivación del personal y seguridad laboral aplicada por seis de las 11 empresas, seguido del ofrecimiento de seguro médico aplicado por seis de las 11 empresas en cuestión, otra de las acciones fue ser empáticos con los trabajadores, utilizada por cinco de las 11 y escuchar las necesidades de los colaboradores de igual manera por cinco de las 11 empresas.

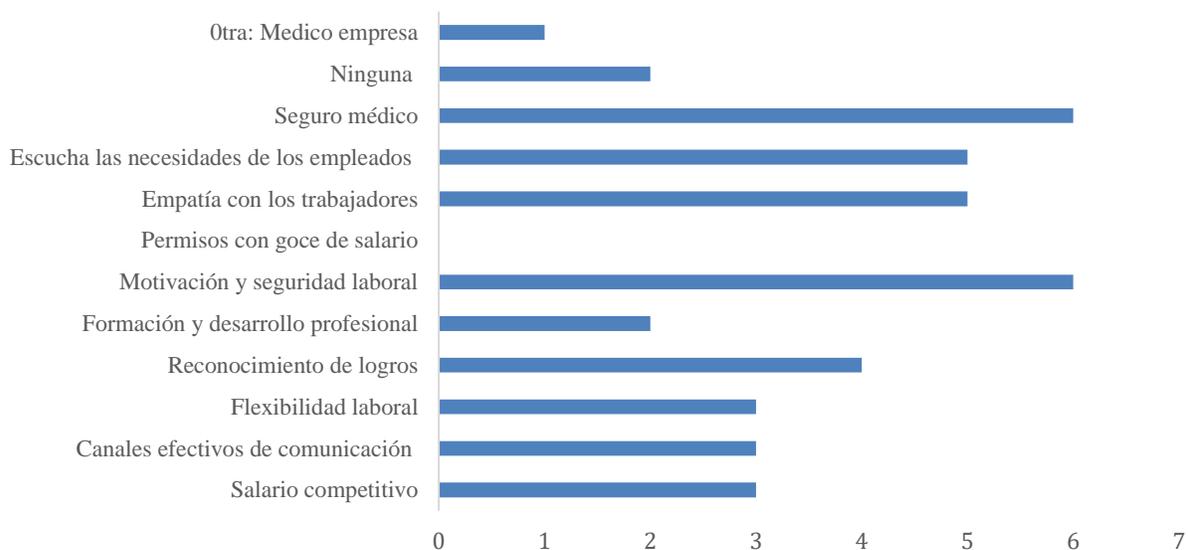


Figura 23. Acciones para fidelizar a los colaboradores. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Otra de las acciones utilizadas por cuatro de las 11 empresas son el reconocimiento de logros, salario competitivo por solo tres de las 11, canales efectivos de comunicación implementado solo por tres empresas, al igual que la flexibilidad laboral, la formación y desarrollo profesional por solo dos, mientras que la implementación de un médico en la empresa es usada por solo una de las PYMES; es importante destacar que dos de las 11 empresas no aplicaron ninguna de las acciones para fidelizar a sus empleados, mientras que la acción de permisos con goce de salario no fue implementada por ninguna de las empresas. En definitiva, hubo un nivel medio en el impacto sobre las empresas que la pandemia provocó en los procesos para fidelizar a los colaboradores, esto debido a que se implementaron nuevas acciones en la mayoría de las empresas para que el personal se sintiera a gusto en la empresa.

4.4.7. Cultura organizacional.

Con respecto a la cultura organizacional, esta no sufrió afectación con la llegada de la pandemia, lo anterior se confirma con los datos obtenidos y como se visualiza en la figura 24, de los cuales diez empresas indicaron que se encuentra totalmente en desacuerdo con que la pandemia haya afectado la cultura organizacional, mientras que una ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior demuestra, que la cultura organizacional de las empresas no se vio afectada.

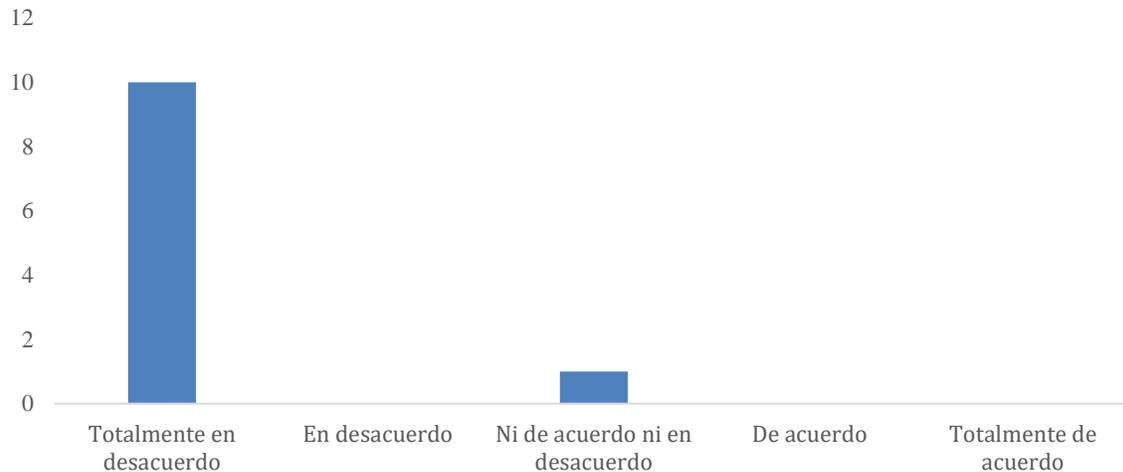


Figura 24. Afectación de la cultura organizacional. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Al solicitarles a las empresas que definieran la cultura organizacional a raíz de la pandemia, como se muestra en la figura 25, cinco de las empresas afirmaron que continúa igual, mientras que las seis restantes de las 11 empresas consideran que es óptima y que además posee cualidades como, comunicación fluida, organizada, con todas las medidas sanitarias y responsabilidades requeridas, así mismo, el trabajo en equipo, empatía, compañerismo y tolerancia son parte de su cultura organizacional. De acuerdo con lo anterior, se puede determinar que la cultura organizacional de las empresas tuvo un impacto bajo con la llegada del COVID-19, porque

continúa igual, pero de la misma manera se esfuerzan por conservar una cultura óptima con las medidas sanitarias requeridas.

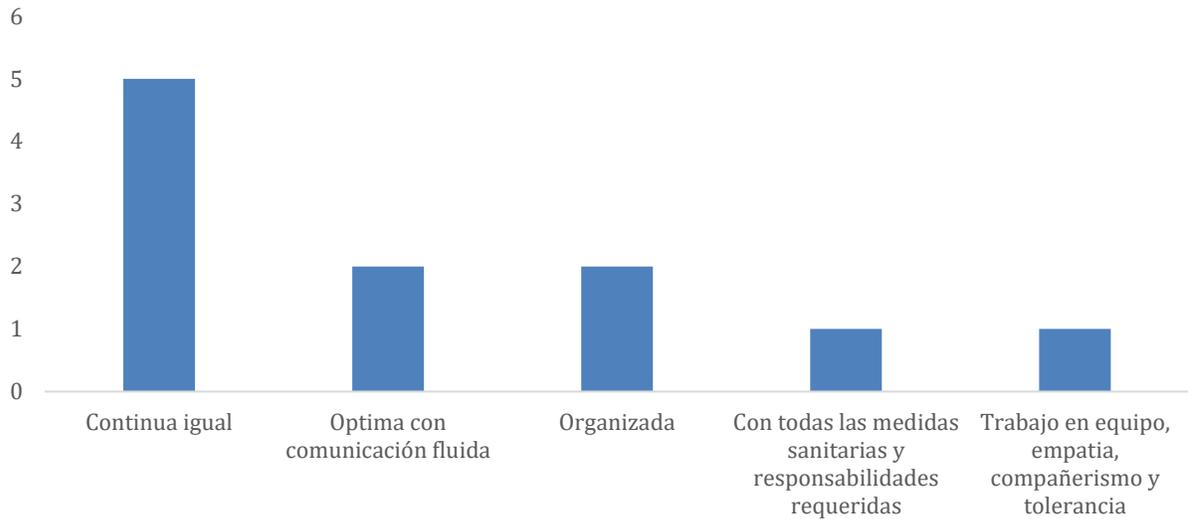


Figura 25. Definición de cultura organizacional a partir de la llegada del COVID-19. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.5. Identificación de los principales desafíos para desarrollar el talento humano

A continuación, se identifican los principales desafíos para desarrollar el talento humano, tales como la capacitación del personal, en donde se pretende identificar con qué frecuencia se brinda, las medidas que ha empleado la empresa para llevar a cabo las mismas y los cambios que ha realizado a partir de la llegada del COVID-19 y en cuanto a la evaluación de los colaboradores, cuáles técnicas han implementado para el desarrollo del personal.

4.5.1. Capacitación.

Como se muestra en la figura 26 acerca de la capacitación al personal, de las 11 empresas,

cinco de ellas manifestaron que las realizan trimestralmente, tres anualmente, una semestral, una mensual y una afirmó que nunca ha realizado ningún tipo de capacitación a su personal, evidenciando con ello que las mismas realizan procesos para el desarrollo de su personal, sin embargo, no de forma constante.

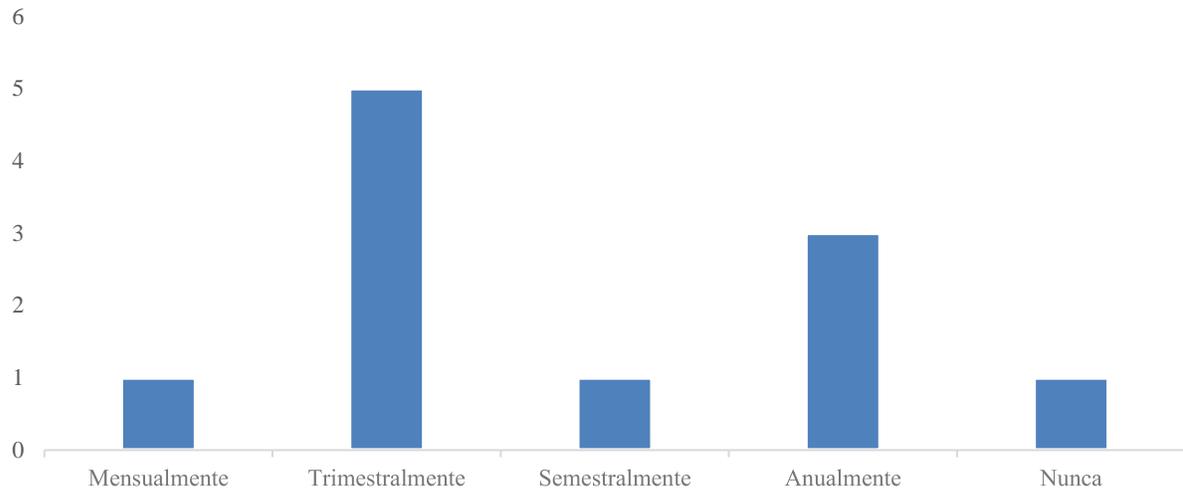


Figura 26. Tiempo invertido en capacitación al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De lo anterior se obtiene que las empresas se encuentran invirtiendo en capacitaciones, con el fin de fomentar el desarrollo de sus colaboradores, en donde se visualiza que las mismas prefieren que sus empleados se capaciten cada tres meses y en algunos casos anualmente, aun cuando las PYMES se encuentran en un período de pandemia sigue siendo un tema de prioridad el desarrollo de su recurso humano.

Dentro de las medidas que implementaron las empresas que respondieron el cuestionario, se encuentran las sesiones de capacitación en línea utilizada por cuatro de 11 empresas, las capacitaciones asincrónicas donde se implementa un control que asegura que el empleado se encuentra capacitándose adecuadamente, usada por tres PYMES, videoconferencias cuando sí se cuenta con conexión a internet fluida, siendo implementada por tres empresas, también se implementa el límite de aforo en dos empresas, y por último, las audioconferencias mediante reuniones por vía telefónica cuando no se tiene acceso a internet estable, la cual es utilizada por una empresa, lo cual se muestra en la figura 27.



Figura 27. Medios de capacitación al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Se evidencia que, en cuanto a las medidas para capacitar al personal, las empresas han implementado nuevos métodos, con el fin de que los colaboradores reciban información actualizada para su desarrollo y el de la empresa, cabe destacar que las mismas han utilizado en su mayoría medios de forma virtual, los cuales permiten que el recurso humano permanezca aislado de posibles contagios debido al COVID-19, lo que genera mayor seguridad para todos.

En relación con la llegada de la pandemia, en cuanto a si la misma había presentado desafíos para poder capacitar al personal, cinco empresas indican estar en total desacuerdo, afirmando con ello que no creen que existan desafíos para capacitar a su recurso humano posterior a la pandemia, así mismo, dos mencionan estar en desacuerdo, dos en ni de acuerdo ni desacuerdo, una de acuerdo y una totalmente de acuerdo, representado así en la figura 28.

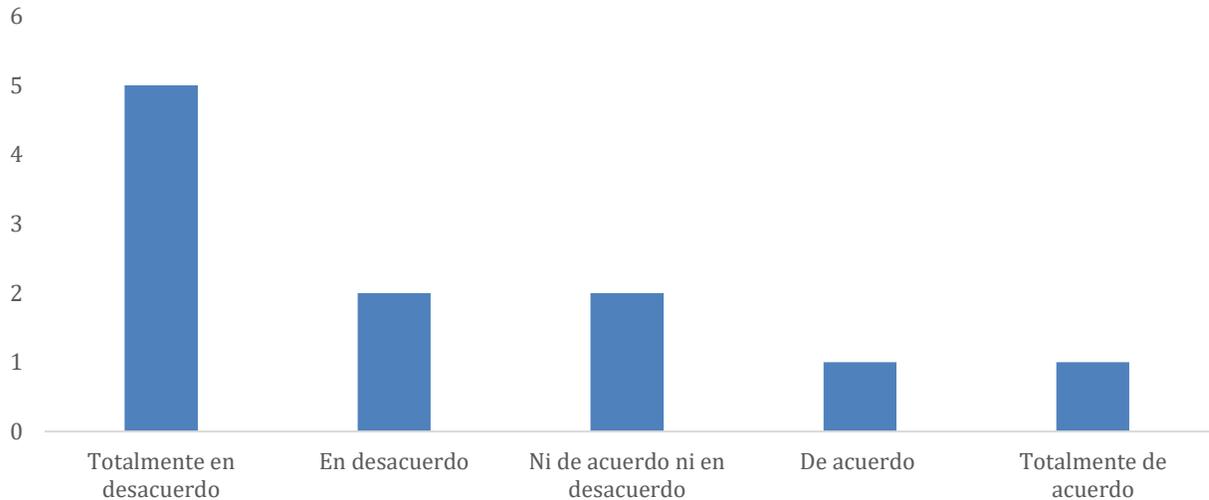


Figura 28. Nivel de desafíos en la capacitación al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De lo anterior se evidencia que la pandemia no ha sido una limitante para continuar con el desarrollo del talento humano, debido a que al menos dos empresas de 11 manifiestan estar de acuerdo en que sí se han presentado desafíos para continuar con el desarrollo del recurso humano, no obstante, contrario a ello son siete empresas las que aseguran que la pandemia no ha sido una limitante. Sin embargo, como se visualiza en la figura 29, dentro de los desafíos que han enfrentado las PYMES, dos de las 11 empresas indican que han tenido falta de herramientas y materiales de apoyo, dos han experimentado resistencia al cambio, una ha tenido poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos, una ha tenido inconvenientes con el espacio físico y una ha tenido escasez de recursos económicos.

Las empresas sí han presentado retos en el momento de realizar capacitaciones efectivas al recurso humano, sin embargo, como lo muestra la figura 29, seis de las 11 empresas negaron haber presentado algún desafío en cuanto al desarrollo del recurso humano, por lo que se refleja que la mayoría no ha presentado grandes limitaciones.

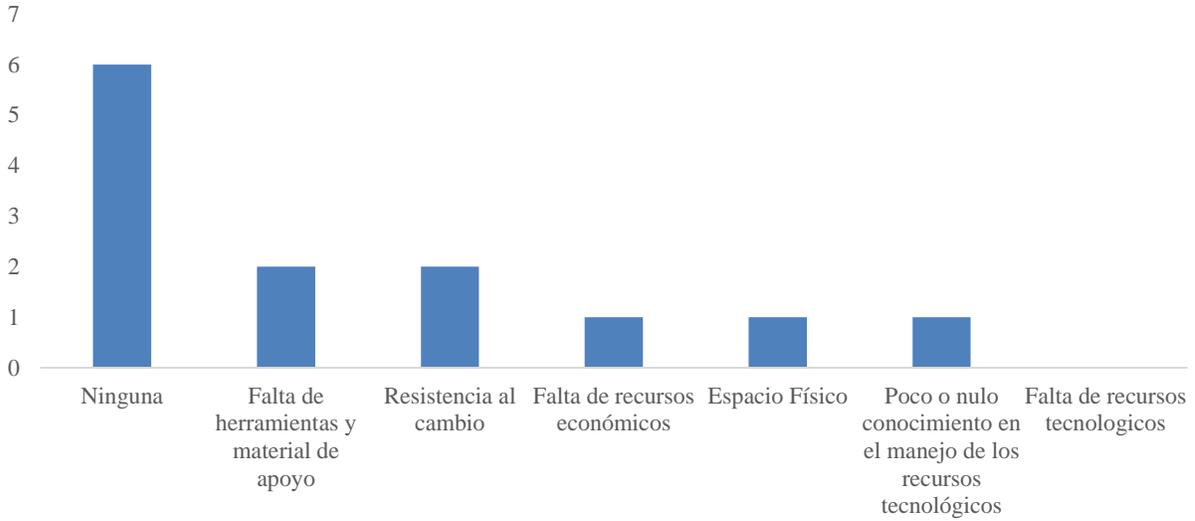


Figura 29. Desafíos presentados en la capacitación al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Por otra parte, como se muestra en la figura 30, cuatro de 11 empresas afirman haber realizado el cambio en cuanto a capacitación organizacional, tres empresas realizaron desarrollo de competencias, dos se enfocaron en la comunicación asertiva, así mismo dos optaron por entrenamiento motivacional y una por el entrenamiento de liderazgo, cabe estacar que cuatro de las 11 empresas decidieron no realizar cambios en la capacitación del personal.

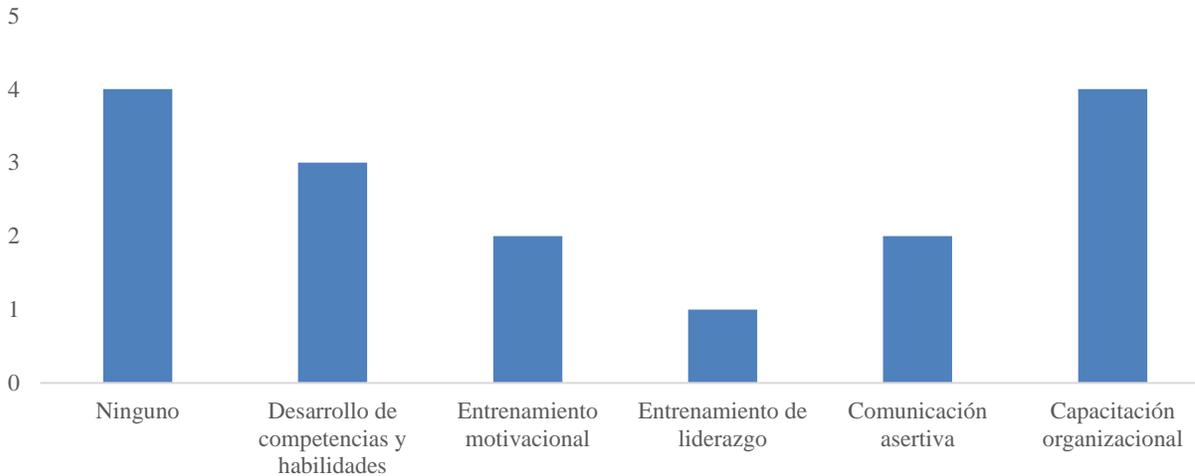


Figura 30. Cambios en el proceso de capacitación al personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Evidenciando así, que con la llegada del virus las PYMES, han tenido que realizar cambios en los procesos de la capacitación del personal, en donde los mismos se han visto enfocados en potenciar el clima y la cultura organizacional, que trae consigo el desarrollo de la comunicación asertiva, las competencias y habilidades, por ende, se obtiene que los cambios realizados en el proceso de capacitación del personal son altos.

Dentro de las técnicas que se han implementado en las empresas para el desarrollo del personal durante la pandemia, como se muestra en la figura 31, se obtiene que cuatro de 11 empresas realizan el autoconocimiento, igualmente cuatro se enfocan en la identificación de habilidades y debilidades, tres en la medición de capacidades y dos en el nivel de autoestima, mientras que cuatro empresas no se han visto en la necesidad de efectuar nuevas técnicas para con su personal.

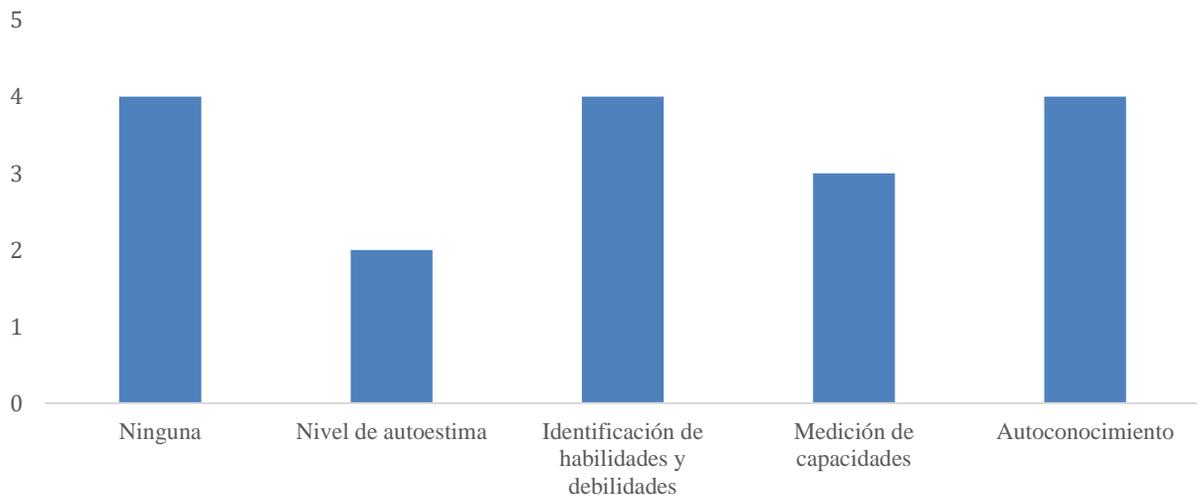


Figura 31. Técnicas para el desarrollo del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

De lo anterior, se destaca que las PYMES han tenido que implementar nuevas prácticas durante la pandemia, entre las cuales el autoconocimiento y la identificación de las habilidades y debilidades sobresalen, por ende, el desarrollo del personal ha sido de importancia para las empresas aún en momentos de pandemia, por lo que se obtiene que el interés por el desarrollo del personal es alto.

4.5.2. Evaluación de personal.

Respecto al proceso de la evaluación del personal, a partir de la llegada del COVID-19, se tiene que, cuatro de las 11 empresas han realizado cambios en las reuniones generales, cuatro en el cumplimiento de tareas/objetivos, cuatro en el análisis de trabajo, dos en la evaluación de la actuación del personal, una en la evaluación por competencia, teniendo en cuenta que factores como la evaluación por medio de entrevistas de retroalimentación, la autoevaluación, la evaluación de 180 y 360 grados, no son utilizadas por las PYMES, esto se encuentra representado en la figura 32. Por lo cual, se obtiene que los cambios en el proceso de evaluación del personal son altos.

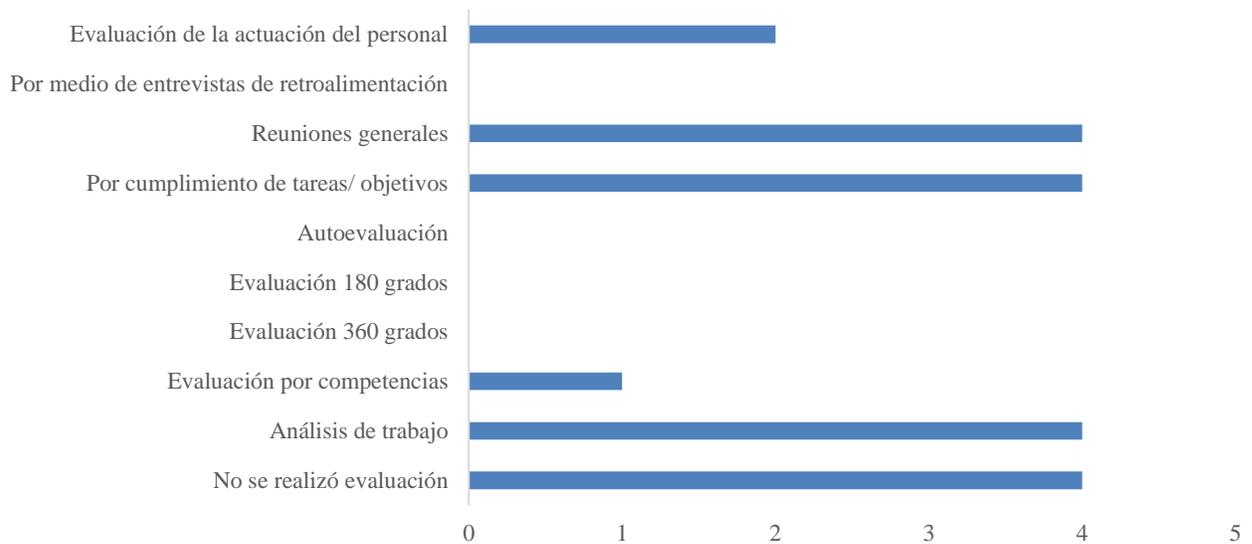


Figura 32. Cambios en la evaluación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Como se refleja en la figura 33, se establece que dicha evaluación se efectúa mediante los resultados obtenidos, por objetivos finalizados y por el cumplimiento de estos, en donde se tiene que cinco empresas de 11 afirman realizar sus evaluaciones por medio de los resultados que obtengan de sus trabajadores, mientras que cuatro empresas dicen realizarla por medio del cumplimiento de las tareas asignadas a sus colaboradores y tres realizan sus evaluaciones de

acuerdo con la finalización de los objetivos propuestos dentro de la empresa, sin embargo, cuatro empresas manifiestan no realizar ningún tipo de evaluación.

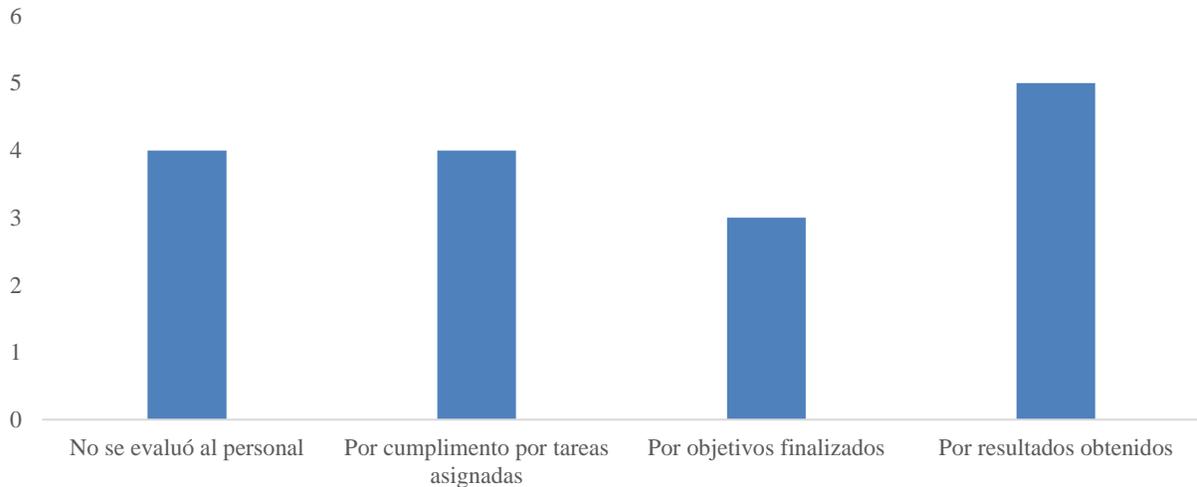


Figura 33. Medios para la evaluación del personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Por lo que se obtiene que, aunque las empresas se encuentran en un período de pandemia, las mismas se esfuerzan por realizar evaluaciones adecuadas, en donde se denota que implementan diferentes técnicas para llevar a cabo dicha evaluación, entre las cuales se destacan, las reuniones generales, por resultados obtenidos y por cumplimiento de objetivos, teniendo con ello que el cambio ha sido alto.

4.6. Técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores

A continuación, se analizan las técnicas utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores, entre ellas, la motivación de personal, en donde se desea conocer las técnicas o prácticas utilizadas para la motivación del mismo, en este período de pandemia y la salud mental, pretendiendo establecer cuáles estrategias han implementado para hacer frente al COVID-19.

4.6.1. Motivación de personal.

En cuanto a las técnicas utilizadas para la motivación del personal a partir de la llegada del COVID-19, se obtiene que seis de 11 empresas practican el reconocimiento al trabajo, así mismo cinco facilitan los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas, cuatro la flexibilidad laboral, dos realizan ofrecimiento laboral en puestos altos, una ofrecimiento de planes profesionales, una incentivos y beneficios y una horarios flexibles, ninguna de las empresas visualiza la recreación como una técnica de motivación, como se muestra en la figura 34.

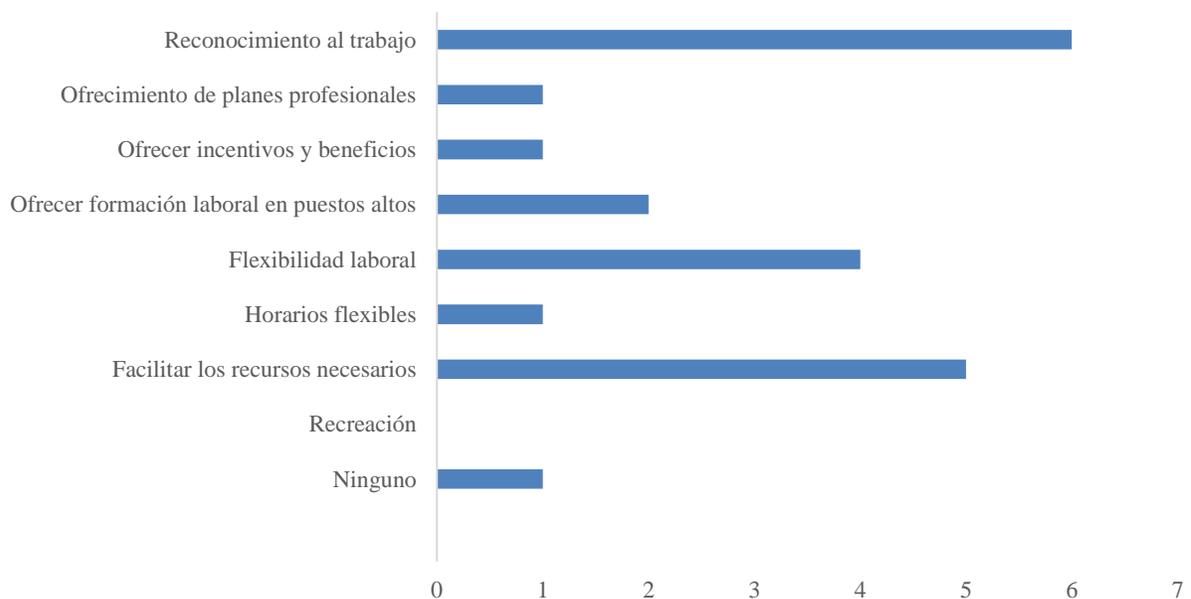


Figura 34. Técnicas para la motivación el personal. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

4.6.2. Salud mental.

Con el fin de hacer frente a la pandemia, las empresas han implementado algunas estrategias, presentado así en la figura 35, en donde se tiene que nueve de las 11 empresas procuran mantener el bienestar físico y mental de los empleados, siendo esta práctica de mayor relevancia, así mismo, como una práctica sin uso frecuente se encuentra la elaboración de un sistema para la gestión de los datos pertenecientes a los empleados, la cual es utilizada por dos de las 11 empresas,

de igual manera, dos de las 11 empresas realizan el ajuste del presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados y una de 11 empresas establecen equipos de toma de decisiones de emergencia, siendo el desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento, una técnica que no utilizan.

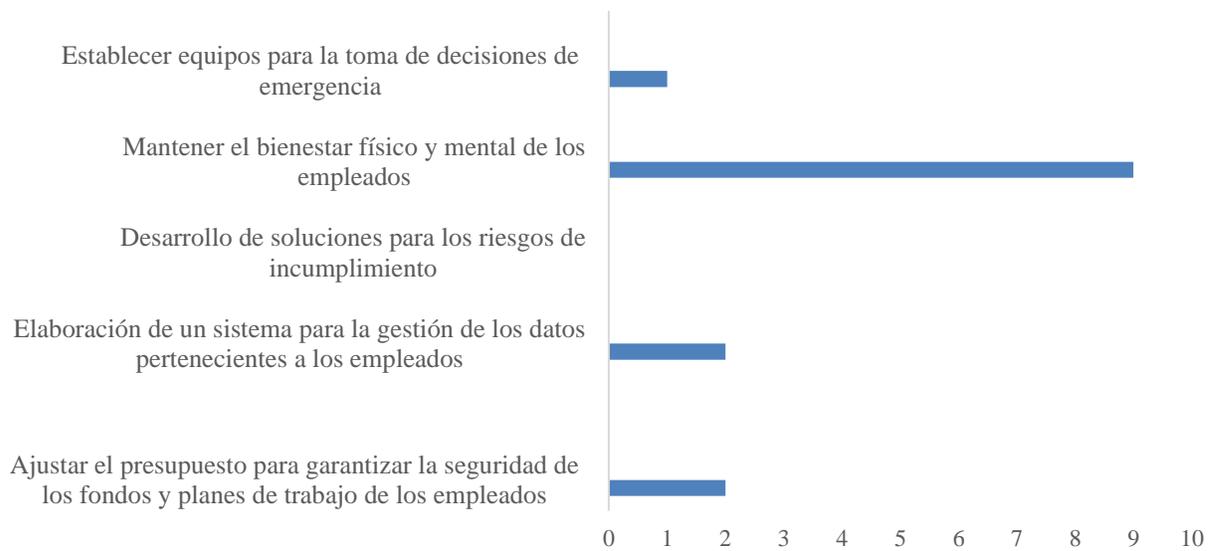


Figura 35. Estrategias para mantener la salud mental. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Referente a la salud mental con la que cuentan los colaboradores de las empresas, como se muestra en la figura 36, se tiene que seis de las 11 empresas consideran que no ha disminuido la capacidad para motivar al personal, dos de las empresas están totalmente en desacuerdo, dos de ellas no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, una de ellas está de acuerdo y ninguna menciona estar totalmente de acuerdo con que haya habido una disminución.

Así mismo, referente a si la carga mental de los colaboradores ha aumentado, cuatro de las 11 empresas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la carga mental ha aumentado, tres están de acuerdo, dos están totalmente de acuerdo, una se encuentra totalmente en desacuerdo y una en desacuerdo, reflejado así en la figura 36.

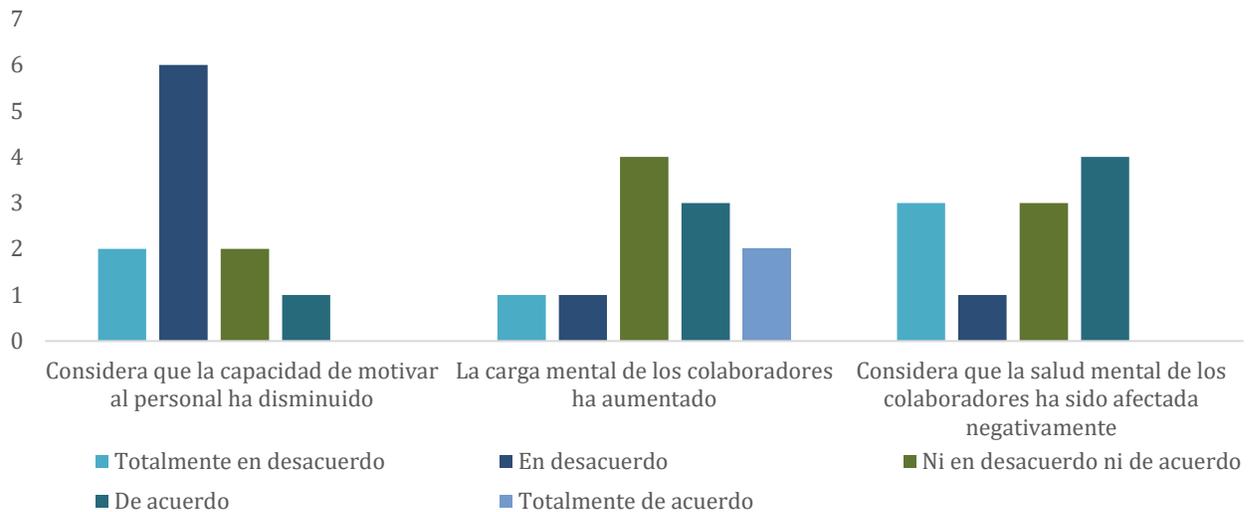


Figura 36. Afectación en salud mental de los colaboradores. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Como se muestra en la figura 36, con respecto a si se considera que la salud mental de los colaboradores ha sido afectada negativamente, cuatro de las 11 empresas, afirman estar de acuerdo con que la salud mental sí ha sido afectada negativamente a raíz de la pandemia, tres se encuentran totalmente en desacuerdo, tres no están ni en desacuerdo ni de acuerdo y una se encuentra en desacuerdo, lo que evidencia que si bien la salud mental ha sido impactada, no implica que la motivación para realizar su trabajo haya sufrido complicaciones.

4.7. Identificación de las estrategias planteadas para la gestión del talento humano

A continuación, se identifican las estrategias (planteadas, diseñadas, desarrolladas) por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19, donde se desea conocer si las PYMES han planteado algún tipo de estrategias con el fin de gestionar de manera eficaz el talento humano, posterior a la pandemia.

4.7.1. Estrategias planteadas.

Con respecto a las estrategias planteadas por las empresas para la efectiva gestión del talento

humano posterior a la crisis generada por el COVID-19, como se muestra en la figura 37, se obtiene que, de las 11 empresas, nueve de ellas afirmaron no contar con ninguna estrategia, mientras que dos de ellas afirmaron que, sí cuentan, entre las cuales mencionaron las capacitaciones para sus colaboradores y la ayuda para que los mismos puedan desarrollar sus estudios por medio de becas.

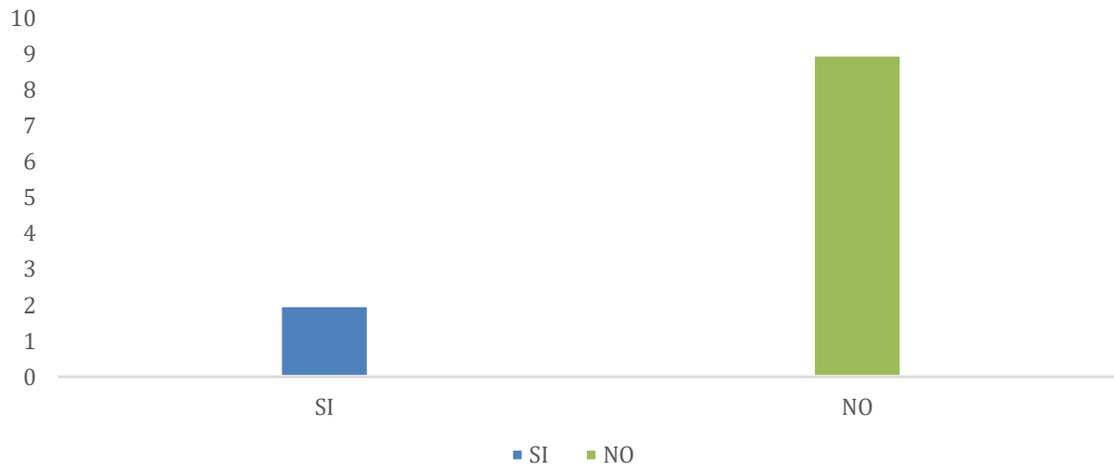


Figura 37. Estrategias planteadas posterior al COVID-19. Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado, 2021.

Por ende, de los resultados obtenidos, se determina que el nivel de las estrategias planteadas es bajo, debido a que las PYMES aún no cuentan con estrategias que les permitan realizar una efectiva gestión del talento humano, una vez que pase el período de pandemia, sin embargo, han tomado en cuenta otorgar becas con el fin de desarrollar al talento humano con el que cuentan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La investigación tuvo lugar en las PYMES del sector comercio de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, mediante el análisis del cuestionario aplicado y a manera de conclusión se logra analizar 21 variables importantes en la gestión del talento humano, así como el cumplimiento de cada uno los objetivos, tanto general como específicos, con el fin de determinar el alcance de esta investigación y los resultados obtenidos sobre el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano.

La jornada laboral en las PYMES, ha sufrido modificaciones como la reducción de esta, sin embargo, en la mayoría de las empresas continuó de forma normal, esto debido a que el impacto en la misma ha sido bajo, así mismo se han implementado las subcontrataciones en aquellas que sí se generó un cambio en su jornada laboral posterior al virus.

Con respecto a los cambios en la tecnología, la misma se ha vuelto una aliada para las PYMES, en especial en el uso de las redes sociales, la implementación de nuevos sistemas de pagos y el uso de aplicaciones tecnológicas, en cambio el uso de un nuevo software y la adquisición de nuevos equipos no han sido factores de importancia para las empresas. Por lo tanto, el COVID-19 ha tenido un impacto medio en los cambios tecnológicos de las empresas porque no todas ellas han realizado una inversión en la tecnología.

En cuanto al clima organizacional, se determina que se ha mantenido de manera satisfactoria en las PYMES, debido a que no ha sufrido mayores inconvenientes, sin embargo, han implementado acciones para mitigar el impacto de la pandemia en su clima organizacional, como la creación de medidas sanitarias, estrategias para la mejora del trabajo en equipo, nuevos canales de comunicación y flexibilidad en las modalidades de trabajo.

Para el manejo del personal se evidencia que, para las PYMES, factores como la motivación y mantener una buena comunicación con los colaboradores han sido los más utilizados, así como predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad y las capacitaciones y reuniones informativas, sin embargo, algunas de las estrategias que no han sido mayormente aplicadas fueron

reconocimiento por buen desempeño, prevención y manejo de conflictos, recompensas, fidelizar colaboradores y la retroalimentación.

En las modalidades de trabajo se infiere que la mayoría de las empresas no implementaron nuevas técnicas, por el contrario, tan solo tres de las once empresas utilizaron nuevas estrategias entre las cuales se encuentran: la reducción de la jornada laboral, la combinación de trabajo presencial y teletrabajo, así como la disminución de funciones no esenciales.

El estrés laboral ha sido un factor causante de desafíos posterior a la pandemia, esto debido a que ha provocado distanciamiento social, problemas de salud en los colaboradores y demasiada carga de trabajo, sin embargo, algunas empresas afirman que ha habido factores de menor incidencia, entre ellos se encuentran la excesiva responsabilidad en el trabajo, relaciones humanas problemáticas, constantes conflictos entre empleados y renunciaciones.

La comunicación, en las PYMES no se ha visto afectada de forma significativa, teniendo en cuenta que las empresas mencionaron estar totalmente en desacuerdo en que hayan sufrido alguna afectación, además cabe mencionar que los medios utilizados en tiempos de pandemia han sido la aplicación de WhatsApp y el correo electrónico, siendo herramientas de apoyo para la gestión del talento humano.

Con respecto a la comunicación asertiva, se concluye que para las empresas es fundamental escuchar a sus colaboradores, incentivar el trabajo en equipo, ser empáticos y crear nuevos canales de comunicación, siendo evidente que para las empresas es de importancia que sus colaboradores se encuentren en un ambiente laboral adecuado y satisfactorio.

Al analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector comercio, se determina que la tecnología ha tenido cambios positivos, esto se debe a que ha habido un incremento en su uso posterior a la pandemia, así como en el manejo del personal, aunque aún hay factores de importancia sin tomar en cuenta por parte de las PYMES, variables como la jornada laboral, el clima organizacional, modalidades de trabajo y la comunicación no han sufrido mayor afectación y han continuado de la misma manera en la que se

encontraban antes de la pandemia, sin embargo, el estrés ha sido un factor de riesgo, debido a que se ha incrementado posterior a la llegada del virus.

Adicionalmente a ello, se determina por medio del cuestionario los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal, posterior a la llegada del COVID-19, en donde se toman en cuenta el reclutamiento, selección e inducción del talento humano a la empresa, concluyendo que:

El reclutamiento en las PYMES ha tenido una leve variación en sus procesos, esto debido a que las mismas afirman que siete de las once empresas cambiaron su proceso habitual e implementaron el reclutamiento por medio de hojas de vida y selección interna, siendo medios nunca utilizados.

En cuanto a la selección del personal, el proceso no ha tenido variaciones significativas, dado a que, seis de las once PYMES indican que el proceso continúa igual, mientras que solamente cuatro empresas mencionaron realizar algún cambio al momento de seleccionar a su nuevo personal, entre ellos la entrevista de selección y las pruebas de personalidad.

La inducción es una técnica que sí ha sufrido variaciones, debido a que según las empresas siete de ellas han optado por nuevas estrategias, como lo son el establecimiento de tareas por cumplir y el conocer la cultura organizacional con la que cuenta la empresa, con el objetivo de que su personal se encuentre más identificado con la misma.

En cuanto al análisis de los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal, se obtiene que el reclutamiento y la inducción del personal son variables que han tenido cambios de importancia, tales como la técnica de archivo y hojas de vida y el reclutamiento por selección interna y en cuanto a la inducción se aplicó el establecimiento de tareas por cumplir y el conocimiento de la cultura organizacional, sin embargo, la selección del personal se ha mantenido de igual forma, por lo que no han habido cambios en dicho proceso.

En relación con las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano, tomando en cuenta factores como los incentivos laborales, el ausentismo por parte de los empleados, la retención del talento humano, la promoción y los beneficios al personal, la fidelización y la cultura organizacional, se obtiene que:

Los incentivos laborales en las PYMES de estudio sufrieron cambios con respecto a la llegada del virus, en donde los mismos fueron enfocados principalmente a la salud mental de los empleados y la estabilidad emocional, esto debido a que los incentivos que implementaron han sido felicitar y motivar al personal, la flexibilidad de horarios, reconocer méritos, entre otros, dejando de lado reconocimientos económicos o descansos laborales.

Con respecto al ausentismo, se determina que las empresas se encuentran totalmente en desacuerdo con el hecho de que el ausentismo laboral ha aumentado, teniendo en cuenta que, solo tres empresas afirman que sí ha habido un aumento, detallando con ello que las principales razones por lo que esta situación ocurre, se debe a que los colaboradores presentan síntomas de COVID-19, por problemas de salud variados y familiares.

La retención ha sido un factor de importancia, debido a que las empresas han tenido que implementar diferentes estrategias con el fin de lograr que sus colaboradores permanezcan en la empresa aún con la presencia del virus, entre las acciones que han utilizado se encuentran el fomentar un clima laboral positivo, reconocer los logros y el tiempo de trabajo flexible como factores de mayor uso.

En cuanto a la promoción se tiene que no ha habido un cambio significativo en las empresas, esto debido a que las mismas no han implementado estrategias diferentes para promover al personal, en cambio han utilizado estrategias como ascensos por las habilidades profesionales o por cumplimiento de objetivos, prácticas que ya realizaban anteriormente, dejando de lado los ascensos por antigüedad y por la responsabilidad del trabajo, por motivo de que no es habitual para ellos utilizar estas técnicas.

Según las empresas los beneficios otorgados a sus colaboradores continúan de igual forma, en donde especificaron que entre los beneficios que normalmente brindan a sus empleados se encuentran las capacitaciones, teniendo que, en el caso de laborar menos horas, tener un médico en la empresa, vacaciones extras y seguro de vida, son algunos otros beneficios recibidos por parte de los empleados, sin embargo, no son utilizados por muchas empresas.

De acuerdo con las estrategias implementadas por las empresas, con el fin de obtener fidelización de los colaboradores posterior a la pandemia, las mismas han logrado que sus empleados se sientan a gusto en la empresa, ofreciéndoles salarios competitivos, reconociendo sus logros y promoviendo su desarrollo profesional, entre otras acciones, que han permitido que tanto los empleados como ellas se vean beneficiadas.

La cultura organizacional es uno de los factores que no ha sufrido mayor afectación, se tiene que posterior a la pandemia la misma ha continuado de igual forma y que de hecho es una cultura óptima, en donde se detalla que posee cualidades como la comunicación fluida, más organizada que antes de la llegada del virus y con todas las medidas sanitarias requeridas, siendo evidente que la misma se ha comportado de forma positiva.

Por consiguiente, respecto a la identificación de las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano, se tiene que los incentivos, la retención y la fidelización de los colaboradores ha sido importante para las PYMES, dado a que las mismas se han enfocado en incrementar y utilizar nuevas estrategias, tales como la flexibilidad de horarios, cuidado de la salud emocional, reconocimiento de méritos; fomento de un clima laboral positivo, incentivos, beneficios, promoción, motivación del personal, ofrecimiento de seguro médico, empatía para con los colaboradores y seguridad laboral, sin embargo, la promoción, los beneficios y la cultura organizacional no han presentado cambios dentro de la empresa, por lo que se mantiene igual que antes de la presencia del COVID-19, así mismo, el ausentismo solo se ha presentado por razones relacionadas al mismo.

Se infiere que las PYMES de Golfito, Corredores y Coto Brus reconocen la importancia del desarrollo del talento humano, por ello, las oportunidades de crecimiento y desarrollo de los

colaboradores se transmiten mediante las capacitaciones que fomentan en forma anual, trimestral, semestral y mensual, debido a la pandemia han recurrido a nuevos métodos, como las capacitaciones en línea, asincrónicas, videoconferencias y el aforo reducido de manera presencial. Además, han enfrentado desafíos como la falta de herramientas y materiales de apoyo, han experimentado resistencia al cambio, el poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos, inconvenientes con el espacio físico y escasez de recursos económicos.

Dentro de los cambios en los procesos de la capacitación del personal, se han visto enfocados en potenciar el clima y la cultura organizacional, que trae consigo el desarrollo de la comunicación asertiva, las competencias y habilidades, por ello las técnicas que han implementado han ido de la mano con el autoconocimiento, la identificación de habilidades y debilidades, la medición de capacidades y de autoestima.

A partir de la llegada del COVID-19 las PYMES han realizado cambios en la evaluación de personal en donde han implementado técnicas como la evaluación de la actuación del personal, las reuniones generales, por resultados obtenidos con el cumplimiento de tareas u objetivos finalizados, la evaluación por competencia y en el análisis de trabajo, teniendo en cuenta que factores como la evaluación por medio de entrevistas de retroalimentación, la autoevaluación, la evaluación de 180 y 360 grados, no son utilizadas.

Con la identificación de los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano, se deduce que para la capacitación se han implementado nuevas técnicas y métodos sin presentar mayores desafíos para realizarlo, sin embargo, mencionan que los pocos desafíos que enfrentan se relacionan a la falta de herramientas y materiales de apoyo, resistencia al cambio y el poco o nulo conocimiento de los recursos tecnológicos y la evaluación del personal ha tenido cambios significativos, debido a que las empresas se han empeñado en mejorar estos dos factores dentro de la empresa.

Se refleja que dentro de las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores, se encuentra el reconocimiento del trabajo, facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas, la flexibilidad laboral, ofrecimiento

laboral en puestos altos y planes profesionales, los incentivos o beneficios y los horarios flexibles, sin embargo, ninguna cuenta con planes de recreación dirigidos a mejorar las condiciones y satisfacción del personal.

Para el cuidado de la salud mental, las empresas han recurrido a técnicas para mantener el bienestar físico y mental de los colaboradores, también la elaboración de un sistema para la gestión de los datos pertenecientes a los mismos, así como realizar ajustes en el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados, además de establecer equipos de toma de decisiones de emergencia, aun así, no han utilizado el desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento, como una técnica.

De acuerdo con el análisis de las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores, se determina que tanto la motivación del personal como la salud mental de los colaboradores han sido de relevancia para las mismas, esto se debe a que han incrementado y realizado cambios en las técnicas enfocadas a que su personal se encuentre de forma óptima, entre las cuales se encuentran el facilitar los recursos necesarios, flexibilidad laboral y ofrecimiento laboral en puestos altos, así como el mantenimiento del bienestar físico y mental de los empleados, ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y planes de trabajo de los empleados.

Con respecto a las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19, se deduce que la mayoría de las empresas no cuentan con estrategias enfocadas a reivindicarse posterior a la pandemia por los posibles afectaciones en sus empresas, debido a que solamente dos mencionaron que dentro de las estrategias definidas se encuentra las capacitaciones para sus colaboradores y la ayuda para que los mismos puedan desarrollar sus estudios por medio de becas.

Al identificar las estrategias (planteadas, diseñadas, desarrolladas) por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19, se obtiene que solo dos de las 11 empresas mantienen estrategias enfocadas a capacitación del personal y ofrecimiento de becas posterior a los efectos del virus, lo que detona que las mismas no se encuentran debidamente

preparadas para gestionar a su talento humano, debido a que nueve de ellas no tienen planificación alguna con respecto al impacto del virus.

Por ende, se concluye a nivel general, que el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano de las PYMES del sector comercio que se encuentran ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021, ha influido de forma positiva en áreas como la admisión del personal, retención del talento humano, capacitación del personal y en las técnicas de motivación, en cuanto al manejo del personal no ha habido cambios significativos y en las estrategias post-COVID-19 no han realizado los controles y planes requeridos, siendo importante recalcar que en todas las áreas anteriormente mencionadas, aún existen factores que deben ser abordados debidamente por las PYMES.

5.2. Recomendaciones

Al tener en cuenta los objetivos, tanto generales como específicos, se plantean una serie de recomendaciones, con base en los resultados y las conclusiones a que se llegó del presente estudio, con el fin de brindar una perspectiva sobre cómo resolver las limitaciones del impacto del COVID-19 en la gestión de talento humano en las PYMES del sector comercio, por ello se recomendó ciertas acciones para mitigar el objeto de estudio.

Debido a la presencia de la pandemia, el personal de las empresas ha sufrido estrés por diversos factores como lo son: el distanciamiento social, presencia de problemas de salud en los colaboradores y demasiada carga de trabajo, por mencionar algunos, ante lo cual, se recomienda que para poder sobrellevar esta etapa, las empresas mantengan comunicaciones abiertas entre los colaboradores, además de crear recursos de salud mental para que los empleados puedan acceder a ellos y así tratar de forma individual cada problema que causa estrés en ellos, mantener abiertas las posibilidades de que los empleados puedan trabajar desde su casa, si la situación y el empleo lo permiten y mantener medidas sanitarias y obligar su cumplimiento es una manera de reducir el estrés que la pandemia genera en las empresas y con ello lograr tener un adecuado manejo y control del talento humano.

Con la llegada del COVID-19 a las empresas, los métodos utilizados para la admisión de personal han variado significativamente, debido a que la pandemia ha forzado a las empresas a disminuir el contacto con personas externas, por lo que se recomienda incorporar nuevas medidas en el proceso de selección del personal, implementando el uso de aplicaciones tecnológicas tales como el WhatsApp, correo electrónico, Zoom, Microsoft Teams, entre otras, para llevar a cabo dicho proceso

Al visualizar que las empresas no se encuentran realizando cambios significativos en factores como la promoción, beneficios y cultura organizacional, se recomienda que las mismas incentiven a los colaboradores en cumplimiento de logros y objetivos con el fin de ser promovidos, así mismo la realización de bonos por productividad y de alimentación, cuidado infantil y fondo de ahorro, así como mantener el fomento de la cultura organizacional a pesar de la pandemia, para garantizar un ambiente laboral satisfactorio.

Desarrollar el talento del personal en tiempos de pandemia no es fácil y representa desafíos para las empresa, por lo que se recomienda realizar capacitaciones para el uso adecuado de recursos tecnológicos, con el fin de que el personal logre incorporarlo en su desarrollo de tareas, de igual forma invertir en herramientas y materiales de apoyo y con ello lograr el cumplimiento de objetivos de forma óptima, además de incorporar a la empresa programas de motivación, para que exista una aceptación de la nueva realidad por parte de los empleados.

La salud mental es una situación que no solo afecta al recurso humano, sino también a la empresa; por ende, se recomienda a las PYMES identificar el personal que presente síntomas que afecten su salud mental e implementar acciones que les permita determinar a qué se debe dicha afectación y con ello lograr contrarrestarlo, a su vez, se recomienda que el empleado tenga una carga de trabajo moderada y otorgarles poder de decisión, además, es necesario ofrecerles horarios flexibles y políticas de seguridad y salud, con el fin de generarle tranquilidad a sus colaboradores.

Igualmente, es importante recalcar que las estrategias son aquellas acciones que tiene la empresa en caso de que surja algún evento inesperado, por ello se recomienda que cada empresa tenga un plan de acción que les permita realizar una efectiva gestión del talento humano, garantizando así poder continuar con sus respectivas labores y que sus intereses no se vean afectados.

Para que las empresas tengan una eficiente gestión de talento humano, se recomienda a nivel general, que se centren en los factores claves como la jornada laboral, cambios en tecnología y modalidades de trabajo, los cuales han sido aspectos esenciales con la llegada de la pandemia. Así mismo, actualizar e innovar constantemente los procesos de admisión del recurso humano, permitiendo así agilizar dichos procesos. Se recomienda, fomentar la capacitación del personal, así como elaborar un plan estratégico que les permita sobrellevar el impacto del COVID-19 durante y posteriormente a la crisis sanitaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2020). COVID-19: Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar. [diapositiva]. Recuperado de: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf
- Alfaro, M. C. (2012). *Administración de personal*. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del Desempeño Como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de Futuro*. 11(1), 1-22.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arteaga, A., Medellín, E., y Santos, M. (1995). Dimensiones sociales del cambio tecnológico. *Nueva Antropología*, 14(47), 9-22.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (marzo, 2020). “*Proyecto de Alivio Fiscal ante el COVID-19*”. Recuperado de: <http://proyectos.conare.ac.cr/asamblea/21845.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (abril, 2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia (1ªed.)*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken

- Barnard, A., Delgado, A., y Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México: Archivo General de la Nación.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos humanos*. San José Costa Rica: EUNED
- Barrantes, R. (2013). *Investigación. Un camino al conocimiento: un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. San José, Costa Rica: Euned.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación: como hacer un diseño de investigación*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Browell, S. (2001). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Brunet, L. (2011). *El clima de Trabajo en las organizaciones*. Recuperado de: [http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Caamaño, E. (2005). Las Transformaciones Del Trabajo, La Crisis De La Relación Laboral Normal Y El Desarrollo Del Empleo Atípico. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 18 (1), pp.25-53. <http://dx.doi: org/10.4067/S0718-09502005000100002>.
- Calvo, J. (2012). *Programa Conjunto “Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores Turismo y Agroindustria con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/documentos/r14m15097/Revista%20Competitividad%20Brunca.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), Fedesarrollo y PROBOGOTÁ. (2020). *Situación actual del Covid-19 en Bogotá y recomendaciones de política pública para afrontarlo*. Recuperado de: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25555/Seis_propuestas_para_la_gestion_Covid-19_en_Bogota.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación: como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá, Colombia: Magisterio.

Cheesman, S. (2010). *Conceptos Básicos en Investigación*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5ªed.)*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8ªed.)*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., y Schmid, R. (2013). *Enfermedades laborales: Como afectan al entorno organizacional* (tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo, San Rafael, Mendoza.

Consejo General de Colegios Farmacéuticos. (2020). *Informe Técnico Coronavirus: COVID-19*. Recuperado de: <https://www.portalfarma.com/Profesionales/campanaspf/Asesoramiento-salud-publica/infeccion-coronavirus-2019-nCoV/Documents/Informe-tecnico-Coronavirus.pdf>

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión* (35), 152-181.
- Corrales A., Mora E., Salas M., Mora M., Salazar M. y Castillo P. (08 de junio de 2020). SUTEL-COVID19-P004. Protocolo para la ejecución de actividades enmarcadas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en las instalaciones de la Sutel durante la pandemia del COVID-19. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://covid19.go.cr/wp-content/uploads/2020/07/SUTEL-COVID19-P004-Protocolo-actividades-de-proceso-de-reclutamiento.pdf>
- Corporación Universitaria de Asturias. (2014). *Concepto y clasificación de Empresa*. Recuperado de: https://danieljimenezm.weebly.com/uploads/3/9/3/5/39355131/pdf_2_clasificaci%C3%B3n_de_las_empresas_13_3_2014.pdf
- Cortés, A. (2017). *Herramientas de fidelización del recurso humano operativo en obras, como estrategia generadora de valor en empresas constructoras*. (Tesis de grado). Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia.
- Cortés, M., y Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Carmen, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Costa, S., y Torres, J. (2011). *Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas, mediante la implementación de herramientas como el IPV y el CLA, en la empresa Directiva de la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas.
- Del Cid, R., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Delegación Federal Del Trabajo. (s. f). *Implementación del Proceso Capacitador*. [archivo PDF].

Recuperado de:
http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf

Dessler, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. Atlacomulco, México: PEARSON.

Dessler, G., y Varela, J. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Días, I., y Uparela, R. (2020). *Covid-19 y sus Posibles Efectos en Los Negocios Internacionales*.
 Recuperado de:
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/3376/DiazCorderoIrmIsabel-UparelaVergaraRosaAng%c3%a9lica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Etienne, E. (2018). Salud mental como componente de la salud universal. *Panam Salud Publica*, 42, 01-02. doi.org/10.26633/RPSP.2018.140

Fang, C., y Sheng, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

Fernández, G. (2011). *Modelo para el proceso de ascensos del personal administrativo de las instituciones centralizadas del organismo ejecutivo comprendido dentro del sistema de servicio civil de Guatemala* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Flores, R., Hernández, I., y Flores, I. (2009). *Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación*. Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P04.pdf>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (s.f.). *Recomendaciones a las familias para combinar el trabajo desde casa con el cuidado de niños pequeños*. Recuperado de: <https://www.unicef.org/lac/media/11081/file/Teletrabajo-y-cuidado-de-los-ninos-covid19.pdf>

Fondo Para El Logro De Los Objetivos de Desarrollo del Milenio. (2009). *Desarrollo De La Competitividad Para La Región Branca En Los Sectores De Turismo Y Agroindustria, Con Énfasis En La Creación De Empleos Verdes Y Decentes Para La Reducción De La Pobreza*. [archivo PDF]. Recuperado de: <http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Signed%20JP%20-%20Costa%20Rica%20-%20Private%20Sec%20-%202020%20Aug%2009.pdf>

Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (2012). *Manual de Comunicación para Investigadores*. Recuperado de: <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>

García, G. (s.f). *Incentivos*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf

García, R. (s.f.). *El Cambio Tecnológico y sus Implicaciones. Una Revisión General*. [archivo PDF]. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Rosalba_pon2.PDF

García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, España.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008) *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: PEARSON.

- González, L. (2020). *Manejo del Estrés y la Salud Mental Laboral ante el paso de la Pandemia del COVID-19*. Recuperado de: <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2020/09/Guia-Manejo-del-Estres-y-la-salud-mental-Laboral-COVID-19.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia (5ª ed)*. México, D.F: McGraw-Hill
- Hormigos, J. (2002). Nuevas modalidades de trabajo en la sociedad del conocimiento: El teletrabajo. *Barataria Revista Castellano- Manchega de Ciencias Sociales*, (5), 213-226. doi: [org/10.20932/barataria.v0i5.268](https://doi.org/10.20932/barataria.v0i5.268)
- Hoyo, M. A. (2018). *Estrés Laboral*. Recuperado de: <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- Ibáñez, M. (2000). Evaluación del trabajador. *Gestión en el Tercer Milenio*, 3(6),19-23.
- Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe De Caracterización Del Territorio Buenos Aires – Coto Brus*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2020). *El rol de Recursos Humanos en tiempos de crisis*. Recuperado de <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-depa-rtemento-recursos-humanos.html>

- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (agosto, 2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19*. [archivo PDF]. Recuperado de: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf
- La Gaceta. (2002). *Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. PYME*. Recuperado de: http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdfedee2017.pdf
- La Torella, M. (2014). *Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos* (tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Leka, S., Griffiths, A., y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Recuperado de: https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf, p.1-37.
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., y Armas, Y. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Universidad Ecotec, Ecuador.
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Loría, R. (2012). *Comunicación Oral Y Escrita*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/ecsh/images/documentos/LitGrama/guiADIDActica-709-2012-3.pdf>

- Lozano, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *EAN* (60), 147-164.
- Magalón, A. (s.f.). *La Importancia del Sistema de Compensaciones e Incentivos en la Motivación de los Trabajadores* (Trabajo de grado). Universidad de la Sabana, Colombia.
- Maranto, M., y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mejía, Y. M. (2012). *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales” (Estudio Realizado Con Agentes De Servicio Telefónico En La Ciudad De Quetzaltenango)*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Méndez, A. (2020). Desempleo y reducción de ingresos agobian a costarricenses durante la crisis del COVID-19. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/28/desempleo-y-reduccion-de-ingresos-agobian-a-costarricenses-durante-la-crisis-del-covid-19.html>
- Méndez, C. (2009). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*. 17(30). pp.1148-1150. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2020). *Industria de Telecomunicaciones redobla esfuerzos para mantener servicios de Internet*. Recuperado de: <https://www.micit.go.cr/noticias/industria-telecomunicaciones-redobla-esfuerzos-mantener-servicios-internet>

Ministerio de Cultura y Juventud. (2013). *Inducción Programa para su Implementación*. Recuperado de: https://mcj.go.cr/sites/default/files/2019-06/anexo_7.1_programa_y_manual_de_induccion_del_personal.pdf

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (mayo de 2020). *Impacto de la pandemia por Covid-19 en las PYMES costarricenses*. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (junio 2020). *MEIC-PS-01. Protocolo de Operación en Atención a la Pandemia por COVID-19. Sector Servicios*. Recuperado de: https://www.meic.go.cr/meic/documentos/0mmy3j5c8/MEIC_PI_01_PROT_OperacionS_EC_SERV_240620.pdf

Ministerio de Salud. (2020). *Primer caso sospechoso por COVID-19 en Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1552-primer-caso-sospechoso-por-covid-19-en-costa-rica>

Ministerio de Seguridad Pública. (2019). *Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública*. Recuperado de: https://www.seguridadpublica.go.cr/cronograma_de_implementacion/sembremos_seg/inf/ormes/sembremos_seguridad/2019/Corredores/inf_final_corredores.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f.). *Jornada Laboral*. Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/#:~:text=La%20jornada%20laboral%20autorizada%20es,extras%20o%20en%20jornada%20acumulativa.>

Montero, R., y Quirós, A. (s.f.). *Información De La Región De Desarrollo Brunca*. [archivo PDF].

Recuperado de: http://www.mag.go.cr/regiones/region_brunca/INFORME-Region-Brunca.pdf

Morales, E., y Liberoff, J. (2013). *Diagnostico Socio Cultural Y Físico Espacial De Las Comunidades Ubicadas En El Corredor Fronterizo – Cantón De Coto Brus – Punta.* Recuperado de: https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013/COTO_BRUS/DIAGNOSTICO_COTO_BRUS_FRONTERA.pdf

Munguía, Y., y Zúñiga, S. (2013). *Caracterización Del Cantón De Golfito, Corredor Fronterizo Zona Sur.* Recuperado de: https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013/GOLFITO/DIAGNOSTICO_GOLFITO_FRONTERA.pdf

Nazario, R. (2006). Beneficios motivaciones de los empleados. *Invenio 9* (17), 133-145.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El empleo atípico en el mundo: Retos y perspectivas.* Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534518.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (junio de 2020). *Nota informativa sectorial de la OIT: La COVID-19 y el sector del comercio minorista de alimentos.* [archivo PDF]. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_745002.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2013). *Plan de acción sobre salud mental 2013-2020.* (OMS). Recuperado de: www.who.int/iris/bitstream/10665/97488/1/9789243506029_spa.pdf.

Organización Mundial de la Salud. (s.f.) *¿Que es la COVID-19?* Recuperado de:

[https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China\)%20en%20diciembre%20de%202019.](https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%E2%80%9119%20es%20la,China)%20en%20diciembre%20de%202019.)

Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (28 de febrero de 2020). *Actualización Epidemiológica: Nuevo coronavirus (COVID-19)*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.paho.org/sites/default/files/2020-02/2020-feb-28-phe-actualizacion-epi-covid19.pdf>

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232

Pacheco, S. (noviembre de 2012). *Sistematización De Un Modelo De Competitividad Para La Región Brunca Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/documentos/nv4fgwth/SISTEMAT.%20MODELO%20COMPETITIVIDAD.pdf>

Paolini, N.A. y Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones: ¿Por qué no todas son iguales?* Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad de La Plata.

Pardo, C. E., y Diaz, O.L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*. 5 (11), 39-48.

Peña, L. (2016). *Factores y Efectos del Ausentismo Laboral en la Empresa Acerías Paz del Rio S.A: Propuesta de Mejoramiento* (trabajo de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia.

Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*.

Madrid, España: Días de Santos.

Prieto, A. (2014). *La Importancia De La Evaluación Del Desempeño, Como Proceso Sistemático Generador De Cambios Y Herramienta De Gestión Gerencial*. (Ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Washington, D.C.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Colombia.
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

Procuraduría General de la Republica. (2009). *Sobre la posibilidad de reconocer el tiempo extraordinario laborado antes de que inicie la jornada de trabajo*. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=16087&strTipM=T

Procuraduría General de la República. (2015). Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley n.º 8262. PGR (art. 3, inc. 3).

Puchades, D. (2019). *Talento humano: definición, proceso y tendencias*. Recuperado de
<https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.

Pymes Costa Rica. (2018). *Conozca el Tamaño de su Empresa: ¿Qué es una pyme? PYMES Costa Rica Ventana Única*. Recuperado de: <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

- Ramírez, G. (2004). *Procesos de inducción y entrenamiento*. Recuperado de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* (tesis de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal 1: Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ªed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* (trabajo de grado). Universidad Miguel Hernández de Elche, Alicante, España.
- Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11 (17), 122-134. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- Saavedra, M., Moreno, H. y Hernández, G. (2008). Caracterización de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(7), 59-62.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

- Satey, E. (2014). *Incentivos Laborales y Clima Organizacional* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Segura L. y Ramírez N. (2020). Reclutamiento durante y después COVID-19: Tecnología y reclutamiento Recuperado de: <https://grupostt.com/2020/07/29/reclutamiento-durante-y-despues-covid-19-elaborado-por-lisa-segura-y-natalia-ramirez/>
- Sherman, Arthur y Bohlander, George. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, S.A., México.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Balderas 95, México D.F: Limusa.
- Sistema de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Costarricense. (noviembre 2015). *Plan Regional De Desarrollo Agropecuario Y Rural*. [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.infoagro.go.cr/InfoRegiones/Documents/PRDAR_2015-2018_Brunca.pdf
- Solanes, A. (2007). *Herramientas para la gestión de recursos humanos*. Alicante, España: Fundcrea.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Tello, E. (2008). Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 4 (2), 1-8.

Towers, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la gestión de personas: Vea algunos datos obtenidos en la encuesta regional. [diapositiva]. <https://www.willistowerswatson.com/es-CL/Insights/2020/05/estrategias-de-capital-humano-frente-a-los-impactos-de-covid-19>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Aval ESPOCH.

Vallejo, V.S. y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Universidad Espíritu Santo-UEES*, 20 (4), 145-168.

Ventura, B., y Delgado, G. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Paraninfo.

Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital de las empresas (6ªed.)*. México, D.F: McGraw-Hill

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado en la investigación.

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

Este cuestionario 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 comercio, 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 10 minutos.

Para cualquier consulta se puede comunicar a los teléfonos: 8983-7040/ 8633-1458 o en su lugar, al correo electrónico: crystina.v.g14@gmail.com / annia.meza.fonseca@est.una.ac.cr

*Obligatorio

Módulo de Datos Generales

1. Nombre de la empresa: * _____

2. Cantón al que pertenece *

Marca solo un óvalo.

- Golfito
- Corredores
- Coto Brus

3. Tamaño *

Marca solo un óvalo.

- Pequeña empresa
- Mediana empresa

4. Nombre de la persona: * _____

5. Puesto que desempeña: * _____

6. Años de trabajar: *

Marca solo un óvalo.

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

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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"/>

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.

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"/>

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"/>	Totalmente de acuerdo				

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

16. MMTH-10. De la siguiente afirmación, favor indicar su grado de acuerdo o desacuerdo: "Producto de la pandemia, la comunicación interna de la empresa se ha visto afectada de manera importante". Considerando una escala del 1 al 5 donde, 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"/>	Totalmente de acuerdo				

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

Módulo de
Admisión 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.

20. MAP-1. En una escala del 1 al 4, 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"/>

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

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

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Módulo de
Retención del
Talento Humano

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

28. MRTH-2. De la siguiente afirmación indique su grado de acuerdo o desacuerdo. "El ausentismo en la empresa ha incrementado producto de la pandemia". Tomando en cuenta que 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. * Marca solo un óvalo.

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

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

Otro: _____

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

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

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<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.

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

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

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

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

Módulo de
Motivación
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.

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Marca solo un óvalo.

Sí

No

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

Selecciona todos los que correspondan.

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

Otro: _____

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

Módulo de
Estrategias
para Talento
Humano

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

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

Marca solo un óvalo.

Sí

No

48. 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.



Google Formularios