

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Estefanía López Oviedo 4-0218-0510

John Cruz Carballo 1-1717-0454

Laura Herrera Vega 1-1001-0286

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el Marco de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del Tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Estefanía López Oviedo 4-0218-0510

John Cruz Carballo 1-1717-0454

Laura Herrera Vega 1-1001-0286

Responsable Académica
Dra. Jinette Ugalde Naranjo

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada a mis abuelos Carlos y Marta y a mi tía Rebeca, que han sido ellos las personas que velaron porque yo tuviese una educación digna y de calidad, y gracias a ellos el día de hoy soy el profesional que soy, gracias, por tanto, no tendré manera de agradecerles el sacrificio tan grande que dieron por mí, los amo.

CRUZ CARBALLO JOHN

Dedico esta investigación al Padre Celestial que en todo momento abrió caminos y no me dejó claudicar, a mis hijas Angélica e Isabella que siempre brindaron palabras de aliento y son mi columna para seguir adelante, a mi mamá Eida, mi hermana Yensy, mi sobrino Fabian por siempre apoyarme y mi papá Fernando que desde el cielo celebra y muy especialmente a aquellas mujeres jefa de hogar que han soñado con cumplir sus metas y decirles SÍ SE PUEDE!

HERRERA VEGA LAURA

Esta investigación está dedicada primero a Dios que me ha guiado en cada paso que he dado, a mi mamá Ericka Oviedo Baquedano y a mi hermana Sofía López Oviedo, pero de manera muy especial a mi papá Ramón Antonio López Muñoz, su esfuerzo para darme una educación de calidad se ve reflejado en cada una de estas páginas y su legado está presente en cada paso que doy como persona.

LÓPEZ OVIEDO ESTEFANÍA

Agradecimientos

Mi agradecimiento va dirigido Dios y a todas las personas que fueron de apoyo y base en mi crecimiento profesional, a mi familia, amigos y profesores que impulsaron mi deseo de crecer y estar cada vez más cerca de alcanzar mis metas. A mis compañeras Estefanía López Oviedo y Laura Herrera Vega, les doy un agradecimiento excepcional ya que han sido unas compañeras inigualables a lo largo de mi vida universitaria.

CRUZ CARBALLO JOHN

Mi agradecimiento primeramente a Dios por ir conmigo en todo momento, gracias a mi familia por siempre apoyarme, gracias a las y los profesores y personal Administrativo de la Escuela de Administración de la UNA por siempre ayudarme, a la DGSC por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación, a nuestro lectores, en especial gracias a Estefanía y John mi grupo de investigación por todo el esfuerzo, compromiso, dedicación y a la profesora Jinette Ugalde por toda su orientación y acompañamiento en este proceso.

HERRERA VEGA LAURA

Mi agradecimiento eterno a Dios, a mi familia y amigos por estar siempre y brindarme su apoyo. A mis compañeros de equipo, que han puesto su empeño para que esta investigación sea una realidad. Y también agradezco a cada profesor en especial a la Dra. Jinette Ugalde Naranjo, sin su orientación este trabajo hoy no sería una realidad, sé que cada uno de ellos ha sido pieza fundamental en mi crecimiento como profesional y estoy convencida que esta investigación es un paso más hacia el éxito.

LÓPEZ OVIEDO ESTEFANÍA

Tabla de contenido

Dedicatoria	III
Agradecimientos.....	IV
Tabla de contenido	V
Índice de Tablas.....	VII
Índice de Gráficos.....	VIII
Resumen Ejecutivo.....	IX
Introducción	XII
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
1. Capítulo I: Aspectos Metodológicos	15
1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema.	15
1.2. Interrogante de la Investigación.....	18
1.3. Justificación de la Investigación	18
1.4. Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).	19
1.5. Objetivos de la Investigación	20
1.5.1. Objetivo General.....	20
1.5.2. Objetivos específicos.....	20
1.5.3. Objetivo Propuesta	21
1.6. Modelo de análisis.....	21
1.6.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. 21	21
1.6.2. Relaciones e interrelaciones de las categorías con sus correspondientes subcategorías de análisis.	26
1.7. Estrategia de la Investigación aplicada.	28
1.7.1. Tipo de investigación	28
1.7.2. Fuentes de investigación	30
1.7.2.1. Fuentes primarias.....	30
1.7.2.2. Fuentes secundarias	31
1.7.3. Población.....	31
1.7.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio.	31
1.7.3.2. Diseño muestral definición y tipo muestra.	32
1.7.4. Recopilación de los datos.....	33
1.7.5. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación.....	33
1.7.5.1. Entrevistas.....	34
1.7.5.2. Encuesta	35
1.7.5.3. Grupo Focal.....	36
1.7.6. Análisis e interpretación de la información	37
1.7.7. Alcances y limitaciones	40
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	43
2. Capítulo II: Marco de Referencia.....	44

2.1. Información general sobre la de la Dirección General de Servicio Civil.	44
2.2. Generalidades de la Dirección General de Servicio Civil.	44
2.3. Misión, visión, principios, valores de la Dirección General de Servicio Civil:.....	44
2.4. Organigrama de Dirección General de Servicio Civil Costa Rica.	45
2.5. Aspectos legales / legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.	46
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	52
3. Capítulo III: Marco Teórico.....	53
3.1. Percepción del personal.	55
3.1.1. Relación entre la Jefatura y los Colaboradores.....	57
3.1.2. Proceso de remuneración salarial.....	58
3.1.3. Jornadas Laborales.....	61
3.2. Estabilidad laboral.....	63
3.2.1. Rotación del personal.....	64
3.2.2. Oportunidades de promoción laboral.....	66
3.2.3. Capacitaciones y mejora continua.....	67
3.3. Programas para la Retención del Talento Humano.....	69
3.3.1. Programas de Incentivos no monetarios.....	70
3.3.2. Flexibilidad de horarios.....	72
3.3.3. Clima Organizacional.....	73
3.3.4. Plan de bienvenida.....	75
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	77
4. Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos.....	78
4.1. Percepción del personal.....	80
4.1.1. Relación entre la jefatura y los trabajadores.....	80
4.1.2. Procesos de remuneración salarial.....	85
4.1.3. Jornadas laborales.....	89
4.2. Estabilidad laboral.....	92
4.2.1. Rotación del personal.....	96
4.2.2. Oportunidades de promoción laboral.....	99
4.2.3. Capacitaciones y mejora continua.....	103
4.3. Programas para la Retención del Talento Humano.....	106
4.3.1. Programas de incentivos no monetarios.....	108
4.3.2. Flexibilidad de horarios.....	110
4.3.3. Clima organizacional.....	113
4.3.4. Plan de bienvenida.....	117
CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	122
5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	123
5.1. Conclusiones.....	123
5.1.1. Percepción del personal.....	123
5.1.2. Estabilidad Laboral.....	124
5.1.3. Programas para la retención del Talento Humano.....	125
5.1.4. Conclusión General.....	126
5.2. Recomendaciones.....	126

5.2.1.	Percepción del Personal.....	126
5.2.2.	Estabilidad Laboral	127
5.2.3.	Programas para la retención del Talento Humano.....	127
5.2.4.	Recomendación general.....	128
6.	Propuesta responsable.....	131
5.1.	Introducción general de la propuesta	131
5.2.	Justificación general de la propuesta	132
5.3.	Objetivo general de la propuesta.....	133
5.4.	Alcance general de la propuesta	133
5.5.	Desarrollo general de la propuesta.....	133
5.6.	Roles y participación.	134
5.7.	Programa Reconocimiento y Celebración de Logros	136
5.8.	Programa Desarrollo e Impulso Integral a la persona funcionaria	148
7.	Anexos	152
6.1.	Plantilla de Entrevista	152
6.2.	Plantilla de Encuesta	156
6.3.	Plantilla de Focus Group	163
6.4.	Consentimiento informado Jefatura Recursos Humanos DGSC	164
6.5.	Insumos remitidos a la Dirección General de Servicio Civil.....	166
6.6.	Cronograma de actividades.....	169
8.	Referencias Bibliográficas	170

Índice de Tablas

Tabla 1.	Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables.....	23
Tabla 2.	Análisis e interpretación de la información.	37
Tabla 3.	Alcances y limitaciones	40
Tabla 4.	Aplicada en la investigación. Ley Marco de Empleo Público No. 10159.	47
Tabla 5.	Convenio internacional aplicada en la investigación.	47
Tabla 6.	Códigos aplicados a la investigación.....	48
Tabla 7.	Códigos aplicados a la investigación.....	48
Tabla 8.	Códigos aplicados a la investigación.....	49
Tabla 9.	Detalle de las personas participantes de la encuesta, DGSC.	78
Tabla 10.	Estabilidad laboral en los departamentos de la DGSC a partir de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159	94
Tabla 11.	Existencia de rotación según el departamento	98
Tabla 12.	Información de las personas que han sido capacitadas según unidad organizacional de la DGSC.....	104
Tabla 13.	Clasificación del Clima Organizacional por unidad en la DGSC	114
Tabla 14.	Personas funcionarias que han realizado y que no han realizado el proceso de bienvenida por Unidad Organizacional en la DGSC.	118

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Percepción de las personas encuestadas sobre la relación con la Jefatura en la DGSC.	81
Gráfico 2. Comunicación como pilar en la relación Jefatura-Trabajador.....	83
Gráfico 3. Tipo de salario percibido en la DGSC, según la Ley de Marco de Empleo Público	86
Gráfico 4. Influencia del salario percibido con la motivación de las personas funcionarias.	87
Gráfico 5. Información de la satisfacción de la Jornada Laboral en la DGSC.....	90
Gráfico 6. Consideración de Estabilidad según las personas funcionarias de la DGSC.....	92
Gráfico 7. Cantidad de personas que indican sí hay o no rotación en la DGSC.....	96
Gráfico 8. Percepción de los trabajadores sobre la existencia de promoción laboral en la DGSC.	99
Gráfico 9. Afectación de la promoción laboral en la DGSC a partir de la implementación de la ley marco de empleo público	101
Gráfico 10 Oportunidades de Capacitación en la DGCS.	104
Gráfico 11. Conocimiento de los programas de retención en la DGSC.	107
Gráfico 12. Conocimiento de la existencia de incentivos en la DGCS.....	108
Gráfico 13. Conformidad con el horario laboral en la DGSC.	111
Gráfico 14. Clasificación del clima organizacional en la DGSC.....	113
Gráfico 15. Cambios en el clima organizacional de la DGSC, posterior a la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.	116
Gráfico 16. Cantidad de personas que participaron en los procesos de Inducción, DGSC.....	118
Gráfico 17. Percepción de los programas de bienvenida de la DGSC para las personas funcionarias.	120

Índice de Figuras

Figura 1. Variables de la investigación.....	26
Figura 2. Organigrama de la Dirección General de Servicio Civil	45

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Detalle
APSE	Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
LMEP	Ley Marco de Empleo Público
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
TTHH	Talento Humano
RRHH	Recursos Humanos

Resumen Ejecutivo

Esta investigación tiene como temática el analizar aquellos retos que se producen en la retención del talento humano, indagar en temas de percepción de las personas y ver aquellos factores que pueden incidir en la estabilidad del personal y que permean la retención. Así mismo, el interés de identificar elementos que ayuden a la permanencia del talento humano.

Por este motivo, el equipo de trabajo conformado por estudiantes de la Carrera de Administración quienes están cursando su último año, en aras de la obtención del grado de Licenciatura en Recursos Humanos, plantea la necesidad de indagar acerca en la Dirección General de Servicio Civil, en términos generales sobre el abordaje de la retención del talento humano, contemplando la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, la cual rige desde en marzo 2023, generando un cambio en algunos procesos relacionados con el tema.

Dicho lo anterior, se plantea la siguiente interrogante y objetivos de desarrollo en el presente trabajo:

¿Cuáles son los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que mitiguen la salida del talento humano, considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024?

Por otro lado, se plantean los siguientes objetivos para el desarrollo de la presente investigación:

Objetivo General

Analizar los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano de la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que mitiguen la salida

del talento humano, considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

Objetivos Específicos

- Describir la percepción de las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil, sobre los mecanismos de retención del talento humano, utilizados posterior al ingreso de la Ley de Empleo Público No. 10159, para la identificación de elementos que reduzcan la rotación del personal.
- Identificar los factores que propician la estabilidad en las metodologías de retención del personal en la Dirección de Servicio Civil, para la comprensión y categorización de las razones por las cuales las personas funcionarias permanecen laborando en la institución.
- Determinar los programas que influyen en la permanencia de las personas funcionarias en la Dirección General de Servicio Civil, tras la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159, para la evaluación de aquellos que se alinean con la nueva legislación.

Objetivo Propuesta

Diseñar estrategias que mitiguen la salida del talento humano en la Dirección General de Servicio Civil en apego a la Ley Marco de Empleo Público, para impulsar la retención y el equilibrio de las personas funcionarias de la dirección.

De acuerdo con la información anterior, se plantean las variables que se enlazan con cada objetivo específico, de esta manera desarrollar los aspectos que permitan el análisis óptimo de esta investigación.

Modelo de análisis

En cuanto a este apartado, se delimitan las variables propuestas, así como su conceptualización, operacionalización e instrumentalización, desarrolladas de la siguiente manera:

- **Percepción del personal:** Para esta variable se contemplan los siguientes indicadores: relación entre la jefatura y los colaboradores, proceso de remuneración salarial. y jornadas laborales.
- **Estabilidad Laboral:** Para esta segunda variable, se establecen los siguientes indicadores, para su desarrollo: rotación del personal, oportunidades de promoción laboral y capacitaciones y mejora continua.
- **Programas para la Retención del Talento Humano:** Última variable de estudio se divide en las siguientes: programas de incentivos no monetarios, flexibilidad de horarios, clima organizacional y finalmente plan de bienvenida.

Síntesis del capítulo análisis de los Resultados

El capítulo IV contiene el análisis de la información obtenida de la Dirección General de Servicio Civil, teniendo como resultados aquellos retos que se han generado tras la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público, en temas salariales, de capacitaciones, clima organizacional e incentivos no monetarios y como estos están afectando la retención del talento humano.

Síntesis del Capítulo de conclusiones y Recomendaciones

El capítulo V, contiene las conclusiones de cada variable de estudio para la investigación, así como los hallazgos en cuanto a remuneraciones salariales, relación con las jefaturas, capacitaciones, entre otras, vistas para entender aquellas recomendaciones que pueden permear a la institución y que son de cara a la Ley Marco de Empleo Público en temas de retención del talento humano.

Introducción

La presente investigación busca conocer aquellos retos latentes en la Dirección General de Servicio Civil, en cuanto a la retención del capital humano, se toma en consideración la Ley de Empleo Público No. 10159 vigente desde marzo del 2023. Lo anterior obedece a que las Instituciones Públicas de Costa Rica, han estado realizando esfuerzos con el fin de alcanzar mejoras de gestión, tanto en temas de modernización como en aquellas relacionadas con la gestión del talento humano.

Esta investigación tiene como objetivo analizar los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, para la evidencia de estrategias que mitiguen la salida del talento humano, considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

Durante el desarrollo del proceso de investigación el equipo de trabajo enfrenta un desafío importante tras la negativa de continuidad en la institución que se venía estudiando, esto obliga a realizar una búsqueda para el cambio de institución y así dar continuidad al desarrollo de la investigación. Esta situación ocasiona que se deba reiniciar el proceso investigativo y la elaboración de nuevas herramientas para la obtención de información.

Tras la búsqueda, la Dirección General de Servicio Civil, amablemente accede a dar el aval para la continuidad del trabajo investigativo y el equipo de trabajo logra realizar el cambio de institución, obteniendo los datos relevantes y la información deseada para el cumplimiento de los objetivos de estudio de la presente investigación, permitiendo así el avance del trabajo y su realización en el tiempo óptimo.

En cuanto a la composición del documento, se establece el desarrollo de cinco capítulos, el primero de ellos se enfoca en aspectos metodológicos tales como: el planteamiento del problema, interrogante de la investigación, justificación de la investigación, delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial, los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, el modelo de análisis con su conceptualización, operación e instrumentalización de las variables y las estrategias de la investigación aplicada.

El segundo capítulo, contiene el marco de referencia, el cual contempla la información global de la institución, las generalidades y aquellos aspectos legales y legislaciones que afectan a la Dirección General de Servicio Civil. El tercer capítulo de la investigación recopila el marco teórico, integrando aspectos como las generalidades sobre la retención del talento humano, la percepción del personal, la estabilidad laboral y los programas para la Retención del Talento Humano.

El capítulo cuatro se enfoca en el análisis de la información recopilada a través de las herramientas planteadas, las cuales son: entrevista dirigida, encuesta por conveniencia y equipos focales (Grupo Focal). Finalmente, se desarrolla el capítulo cinco, el cual contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Esta investigación contempla aspectos interesantes sobre la retención del talento humano, aquellos aspectos que están a la vanguardia y evidencian de manera objetiva los retos que tienen las organizaciones actuales producto de los cambios en la manera de gestionar el talento humano, sus competencias, intereses, conocimiento, motivación y otros que influyen en la permanencia de las personas en las instituciones.

La estructura de la investigación descrita en los párrafos anteriores utiliza APA 7 edición, los integrantes del trabajo de investigación participaron de la capacitación impartida por el señor Michael González Álvarez, Referencista, Biblioteca Joaquín García Monge, Universidad Nacional, los días 06 y 07 de setiembre de 2023.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Capítulo I: Aspectos Metodológicos

En este primer capítulo se brindan los detalles de la metodología empleada en la presente investigación. Abordo de este, se encuentra la descripción del problema, el planteamiento de la justificación y se precisa la interrogante. Igualmente se muestra el enfoque de la investigación, el modelo de análisis, los instrumentos utilizados para la recopilación de información, las fuentes de sustracción de datos, los métodos aplicados y la dimensión de la población a estudiar. Por ultimo los alcances y limitaciones de la investigación son analizados y se encuentran presentes en este capítulo.

1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema.

En la actualidad, las economías en expansión enfrentan graves problemas de retención del talento humano en sus organizaciones. Debido a que sus colaboradores, son cada vez más exigentes en temas que involucren la igualdad, diversidad, inclusión, salarios competitivos, entre otros. Además, Sierra (2023), indica lo siguiente:

El contexto empresarial actual ha comprendido la importancia de la diversidad e inclusión en el trabajo como elementos clave para el éxito y crecimiento de las organizaciones. La inclusión laboral ha ido ganando terreno como una práctica fundamental para cerrar brechas y fomentar la equidad en los entornos laborales. En este sentido, cada vez más empresas en Colombia y a nivel mundial están adoptando programas y políticas de inclusión para asegurar la igualdad de oportunidades y promover un ambiente laboral favorable para todos. (p.6).

Igualmente, los colaboradores que cuentan con una ocupación en la organización normalmente buscan factores como, una remuneración salarial justa, ambiente trabajo en armonía, flexibilidad laboral, tolerancia de horario, crecimiento laboral entre otros. De esta manera, estos factores contribuyen a crear un arraigo y permanencia del individuo, fomentando la continuidad laboral. Es por esto la importancia que las organizaciones trabajen por retener al personal, en pro de mantener una estabilidad laboral. Según los autores Parra & García (2020):

Es pertinente identificar ese personal con el talento necesario para hacer su labor y ser de interés por parte de su organización para hacer todo el esfuerzo necesario para retenerlo en sus filas. Es pertinente entonces explorar cual es el personal con el talento crítico y clave para ocupar las posiciones esenciales para interés de las empresas y en particular de las contratistas petroleras (p.91)

Así mismo, a falta de una correcta retención del capital humano dentro de las organizaciones y las diferentes opciones que el mercado ofrece, con pluses laborales, hacen que algunos colaboradores opten por marcharse de la organización, incluso teniendo varios años de laborar, dando como resultado, repercusiones graves sobre el ritmo y eficiencia de la organización y la prestación de los servicios.

Lo mencionado anteriormente se puede considerar como un impacto negativo en las organizaciones, para Josep Capell, director de CEINSA y responsable de Contenidos de Compensación en Capital Humano, Capell (2020) lo anterior se debe a que:

La rotación de empleados impacta en múltiples áreas de la organización. La primera de ellas, el rendimiento general del negocio. Cuando un buen trabajador se va y entra otro con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida, ya que la calidad del servicio que la empresa le ofrece disminuye. Además, la rotación impacta en la cantidad de trabajo finalizado o, lo que es lo mismo, en la gestión diaria de las tareas, y en la reputación de la empresa, que puede ver dificultada su capacidad de nuevos talentos (párr. 6,7).

Por consiguiente, las organizaciones deben ser conscientes del impacto que tiene la constante rotación de personal, la incorporación de nuevos talentos y la vinculación de estos con la cultura organizacional, siendo puntos focales de importancia, los cuales deben ser considerados por los encargados de Recursos Humanos, para evitar una afectación general.

Según, Rojas et al. (2020), las organizaciones que no logran tener procesos de retención del talento humano de forma óptima afectan a la organización, además señala que:

Los costos que genera la rotación de personal en las organizaciones son representativos y están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, generando costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente (p. 31).

Sumado a esto, la poca retención del personal no solo afecta a la organización, sino que también puede afectar a los colaboradores que aún continúan, debido a que la constante fuga del talento genera, incertidumbre por estar en un ambiente de inestabilidad, además, en la mayoría de los casos, las funciones del personal ausente se recargan en los que continúan ejerciendo. Sobre este punto Tarazona Ramírez et al (2022), indica algunas acciones que responden a esta problemática:

Walmart, Macy's o Target— han impulsado de forma conjunta el programa RISE UP que busca minimizar la rotación ofreciendo a los empleados apoyo continuo y formación con el objetivo de garantizar que tengan las capacidades y la formación necesaria para empezar en su puesto de trabajo, así como los recursos que les permitirán ascender en su empresa. (pág.27).

En función de lo planteado, se debe tener presente que las regulaciones son también una pieza fundamental que afecta los procesos de retención del personal y que estos repercuten en el tema laboral, según lo indicado por Ruiz (2023):

(...) las carencias del ordenamiento jurídico vigente también quedan evidenciadas al tener que abordar como una dinámica de prestación de servicios que no duda en aprovechar que cada vez son más difusas las fronteras actuales entre la laboralidad y la autonomía en la prestación de servicios. (p.)

Por este motivo, es relevante que se establezcan normas, leyes y regulaciones que permitan estandarizar y ordenar la gestión laboral de las organizaciones en los países y que estas normas sean ejecutadas. También nace la importancia que estas instituciones apliquen, conozcan y se capaciten sobre estas regulaciones y estas sean transmitidas a sus

colaboradores de forma pragmática y evitar en lo posible ambientes laborales de incertidumbre, inestables o de deserción a la hora de aplicar las normas y sus cambios.

Por otro lado, la elaboración y puesta en marcha de leyes que busquen una mejora en la gestión pública deben ser coherentes y velar por el bienestar de las instituciones y de las personas que laboran en ella. De esta forma, es que se genera el interés de desarrollar esta investigación, la cual se enfoca en los retos de los procesos de retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159 en el periodo 2023 y 2024.

1.2. Interrogante de la Investigación

¿Cuáles son los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que mitiguen la salida del talento humano, considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024?

1.3. Justificación de la Investigación

El capital humano es el eje principal de cualquier organización, según Bravo et al (2023), menciona que:

A pesar de la dificultad y los retos que implica el reconocimiento contable y la valoración de los beneficios de los intangibles, particularmente está claro que el factor humano crea valor a partir de sus propias dinámicas. Es por esto que, en las ciencias de la administración, gracias al trabajo de teóricos, se ha venido perfilando como campo interdisciplinar del conocimiento lo que hoy se denomina el comportamiento y análisis del recurso humano de la organización (p.32).

Dicho lo anterior, se puede indicar que, para las organizaciones es importante centrar sus esfuerzos en las personas y su desarrollo. También velar por disponer de espacios adecuados para que los colaboradores cuenten con las condiciones idóneas para realizar su

trabajo. El planteamiento de estrategias que permitan avanzar y cumplir los objetivos, o bien el contar con mecanismos adecuados de regulación pueden beneficiar en la manera de operar de las personas en la organización.

En relación con este tema, algunas veces las organizaciones se ven en la necesidad de realizar ajustes que van acorde a las leyes, normativas o reglamentos. Actualmente en Costa Rica, con el fin de actualizar la gestión de la Administración Pública, se crea la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, entrando en vigor el 10 de marzo del 2023. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2023), indica lo siguiente:

Este viernes 10 de marzo entró a regir la Ley Marco de Empleo Público, la cual busca regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas. (Entra en vigor Ley Marco de Empleo Público, una reforma laboral necesaria y de beneficio para Costa Rica | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, s. f, párr. 1).

De este modo, para esta investigación se busca conocer los retos y la repercusión generada por la puesta en marcha de esta ley, inclinado a cuál es el comportamiento actual en los procesos relacionados con la retención del Talento Humano y desde la Dirección General de Servicio Civil, dado que esta institución cuenta con la rectoría en temas de gestión del capital humano a nivel de estado, además de ser el ente rector en temas de lineamientos y reglamentos que se aplican a las instituciones que pertenecen al régimen de Servicio Civil.

Finalmente, esta investigación busca indagar si existe o no retos en la retención del Talento Humano, del personal de la Dirección General de Servicio Civil. Así como identificar aquellos desafíos a los que se puede enfrentar dicha organización, en torno a la entrada en vigor de la nueva Ley Marco del Empleo Público No. 10159.

1.4. Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).

- **Temporal:** La investigación se delimita en el periodo 2023-2024, debido a que la entrada en vigor de la ley No. 10159 fue a partir del 10 de marzo del año 2023.
- **Espacial:** Costa Rica, San José, Avenidas 5 y 7, Calle 3, El Carmen, 10101.
- **Institucional:** Sector Público. Dirección General de Servicio Civil. Cantidad de personas funcionarias 199.
- **Ámbito:** Retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil.
- **Enfoque:** En el aspecto de la Dirección General de Servicio Civil, tras la implementación de la Nueva Ley del Empleo Público No. 10159.
- **Moneda:** colón costarricense.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Analizar los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano de la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que mitiguen la salida del talento humano, considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir la percepción de las personas funcionarias de la Dirección de Servicio Civil, sobre los mecanismos de retención del talento humano, utilizados posterior al ingreso de la Ley de Empleo Público No. 10159, para la identificación de elementos que reduzcan la rotación del personal.

- Identificar los factores que propician la estabilidad en las metodologías de retención del personal en la Dirección de Servicio Civil, para la comprensión y categorización de las razones por las cuales las personas funcionarias permanecen laborando en la institución.
- Determinar los programas que influyen en la permanencia de las personas funcionarias en la Dirección General de Servicio Civil, tras la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159, para la evaluación de aquellos que se alinean con la nueva legislación.

1.5.3. Objetivo Propuesta

Diseñar estrategias que mitiguen la salida del talento humano en la Dirección General de Servicio Civil en apego a la Ley Marco de Empleo Público, para impulsar la retención y el equilibrio de las personas funcionarias de la dirección.

1.6. Modelo de análisis

1.6.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Con el propósito de comprender el fin de esta investigación, es importante definir las variables y su conceptualización, además de su operacionalización e instrumentalización. Igualmente, para percibir de una mejor manera los autores Villasís & Miranda (2016), definen el termino variable de la siguiente forma: “Las variables en un estudio de investigación constituyen todo aquello que se mide, la información que se colecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales se especifican en los objetivos”. (p.304).

Además, Barcos & Valdés (2016) indican que: “la conceptualización de la variable teórica se refiere a la concepción universal o general de la variable. Describe la esencia o características generales de la misma, pero no logra la vinculación directa con la realidad del fenómeno en estudio” (p.145). Dentro de este orden de ideas, para esta investigación las

variables propuestas son las siguientes: Percepción del personal, estabilidad laboral, procesos vigentes de retención y por último los programas de retención del talento humano.

Para el término operacionalización, Bauce et al. (2018) indican que: “el procedimiento de operacionalización de variables permite transformar las variables abstractas y generales, en variables concretas y específicas, esto es observables y medibles” (p. 44). Además, para la definición de instrumentalización se indica que “la operacionalización, además de facilitar el proceso de medición de las variables, conlleva al diseño del instrumento a ser utilizado para la recolección de los datos pertinentes en la investigación”. (p. 48).

En relación con las definiciones anteriores, a continuación, se procede a detallar en la siguiente tabla, las variables definidas para esta investigación y lo relacionado con la conceptualización, operacionalización e instrumentación de estas.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Percepción del personal.</p>	<p>La percepción laboral de un empleado puede definirse según hace referencia Felman (2010) según lo cita Torres (2018): “la clasificación, interpretación, análisis e integración de los estímulos que producen impulsos e influyen en su concepción laboral”. (p.45).</p>	<p>Para esta investigación la percepción se centraliza en la forma de divisar el tema de retención del personal con el que opera actualmente la Dirección General de Servicio Civil, además de la percepción de los funcionarios (ideas, sentimientos, pensamientos, estados de ánimo) posterior a la implementación de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil. • Grupo Focal, sesión aplicada a las personas en puestos administrativos o jefaturas de las áreas de la Dirección General de Servicio Civil. • Encuesta, aplicada a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil.

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Estabilidad laboral.</p>	<p>Al respecto el Poder Judicial (2020), indica que es la: Garantía del reconocimiento legal y expreso del derecho del trabajador subordinado —por lo general de forma permanente o indeterminada— de conservar su puesto de trabajo si no incurre en una justa causa que justifique su despido. Derecho del trabajador a no ser despedido, sin indemnización, si no incurre en ninguna causal que lo autorice. (párr.1).</p>	<p>En el marco de esta investigación se analiza la estabilidad laboral, en términos de retención del talento.</p> <p>Indagar sobre la cantidad de permisos otorgados, reducciones de jornadas, ceses de nombramiento y terminaciones de contrato. Además de los elementos tales como: el rendimiento, el deseo de pertenecer a la unidad y duración en el puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil. • Grupo Focal, sesión aplicada a las personas en puestos administrativos o jefaturas de las áreas de la Dirección General de Servicio Civil. <p>Encuesta, aplicada a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil.</p>

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Programas para la Retención del Talento Humano.</p>	<p>La retención de empleados es una herramienta que utilizan las empresas como estrategia para evitar que sus trabajadores más eficaces se marchen, según lo menciona Toro (2022) (párr. 4).</p> <p>Además, según El Economista (2021), el: Retener al talento clave es una de las estrategias más priorizadas por las áreas de Recursos Humanos en las empresas con un puntaje de 8.5 en una escala del 1 al 10. La estabilidad emocional y políticas salariales competitivas son otros de los rubros importantes. (párr.1).</p>	<p>En cuanto a los programas que se aplican en términos de retención del personal para esta investigación, se toma como referencia, lo realizado en la Unidad de Recursos Humanos y algunas jefaturas de las áreas de la Dirección General de Servicio Civil considerando los requerimientos de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil. • Grupo Focal, sesión aplicada a las personas en puestos administrativos o jefaturas de las áreas de la Dirección General de Servicio Civil. • Encuesta, aplicada a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil.

Fuente: Elaboración propia.

1.6.2. Relaciones e interrelaciones de las categorías con sus correspondientes subcategorías de análisis.

La ilustración adjunta, ejemplifica el modelo de análisis de esta investigación, considerando como eje central la interrogante de este estudio: ¿Cuáles son los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que reduzcan la salida de talentos y apoyen la permanencia de Capital Humano con mayor experiencia, considerando la entrada en vigor nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023-2024?

Es por esto, que dentro de este orden de ideas y en relación con las variables planteadas, las cuales son: percepción del personal, estabilidad laboral y los programas de retención del talento humano. Con el fin de dar una posible solución, se plantea la relación de estas con la interrogante para el desarrollo de esta investigación.

Figura 1. Variables de la investigación.



Fuente: Objetivos de la investigación. Elaboración propia.

Por consiguiente, el tema de la retención del personal en las organizaciones va cobrando relevancia, dado a que es parte del eje central de estas, aunado a lo anterior, el interés por mejorar la economía de un país incrementa los deseos de los dirigentes de aplicar leyes, normas y regulaciones que permitan perfeccionar y estandarizar estos procedimientos.

La percepción de las personas funcionarias en cuanto a los procesos vigentes relacionados con el tema de retención del talento utilizados en la institución, es la primera variable de estudio y pretende analizar de manera general aquellos elementos que influyen en la permanencia y vinculación del talento humano considerando las disposiciones establecidas en la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.

El abordar esta variable permite de alguna manera la comprensión de aquellos puntos de mejora con los que puede trabajar la Dirección General de Servicio Civil, para la permanencia del capital humano, además de valorar aquellos aspectos que pueden influir en la desvinculación o deseo de permanencia de las personas trabajadoras en la organización.

Continuando con la segunda variable de estudio, se plantea la estabilidad laboral, donde se pretende demostrar aquellos factores que propician la permanencia del personal en la Dirección General de Servicio Civil. De igual manera identificar las razones que impulsan a los funcionarios a mantenerse en esta dirección y cuáles son aquellos esfuerzos que realizan las jefaturas o coordinaciones para que esto sea posible, tomando en consideración las modificaciones tácitas tras la aplicación de la nueva Ley Marco del Empleo Público No. 10159.

Como tercera y última variable de estudio, se proponen los programas para la retención del Talento Humano, mediante estos se busca determinar aquellos que son aplicables y que cumplen con la nueva legislación y tomando en consideración: los programas de incentivos no monetarios, la flexibilidad de horarios, también el clima organizacional y finalmente los planes de bienvenida.

De esta manera, para este estudio se desea analizar de forma generalizada cada una de estas variables e identificar aquellos retos presentes en los procesos que se están aplicando actualmente en el tema de retención y de los talentos, considerando además aquellas modificaciones que se deben contemplar producto de las regulaciones de la nueva Ley Macro del Empleo Público No. 10159.

1.7. Estrategia de la Investigación aplicada.

1.7.1. Tipo de investigación

La definición del término investigación según Hernández-Sampieri (2018) es la siguiente:

(...) conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. (p. 20)

Además, Mendoza et al (2019), define el término investigación de la siguiente manera:

(...) este término alude al procedimiento sistemático, analítico, interpretativo y crítico que tiene como finalidad descubrir, describir, explicar o interpretar los hechos, fenómenos, procesos, relaciones y generalizaciones que se manifiestan en un determinado ámbito o contexto de la realidad. (p.12)

Según los autores Mendoza et al (2019); “el tipo de investigación es definido como los pasos concretos a seguir por parte del investigador en cuanto a su estudio” (Mendoza et al., 2019, p. 20). Dicho lo anterior, la presente investigación se orienta en el tipo de investigación descriptiva, la investigación descriptiva como lo menciona Mendoza et al (2019) es:

Relacionado con la toma de decisiones por parte del investigador. Aquí es importante la iniciativa de acción para delimitar su campo de estudio para predisponerse a investigar en perspectiva con su interés y no transitar hacia posiciones subjetivas de acceso al tema solo con la buena voluntad. En este proceso se evidencia que el investigador sustenta de manera concreta la situación preocupante, precisa un contexto e identifica necesidades, lo que le permite desarrollar la intención de la investigación y que lleve a la delimitación de esta dependiendo en gran medida de los que se pretende en el estudio. (p.21).

En este orden de ideas, la presente investigación busca describir los aspectos relevantes de retención del personal, además de aquellos procesos que inciden. Así mismo, existen tres enfoques en la investigación, los cuales son: cuantitativo, cualitativo y mixto, igualmente, según Mendoza et al (2019), “el enfoque cuantitativo es utilizado para la recolección de datos informativos con el propósito de una hipótesis, en base a la medición numérica y el análisis estadístico”. (p. 12).

También sobre el enfoque cualitativo, Mendoza et al (2019), indica que:

(...) abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos - estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos (p.14).

Aunado a los enfoques anteriores, se encuentra el enfoque mixto, el cual es según Mendoza et al (2019) es definido como: “sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación” (p.16). Es por esto, que la presente investigación tiene como finalidad la recolección, el análisis y la relación de los datos cuantitativos y cualitativos que respondan la interrogante planteada.

Dicho lo anterior, se tiene como metodología de investigación el enfoque mixto, la cual permite una armonía entre el enfoque cualitativo y cuantitativo, Mendoza et al, (2019), indica que: “esta implica un conjunto de procesos de recolección, interrelación, análisis y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo contexto de estudio” (p. 16, 17).

1.7.2. Fuentes de investigación

En cuanto a las fuentes de investigación, Hernández-Sampieri (2018), mencionan que: “las ideas que pueden generar una investigación son las siguientes: las necesidades y experiencias individuales, tanto propias como de otras personas (...)” (p. 26). Aunado a esto, y tomando como referencia lo indicado anteriormente, para esta investigación se utilizarán fuentes tanto primarias como secundarias:

1.7.2.1. Fuentes primarias

Existen fuentes primarias, (Paitán, 2018), define estas fuentes como: “manuales, enciclopedias, diccionarios, monografías, revistas, compilaciones, series temáticas, boletines, etc.” (p. 238). Además, también las define como:

Las fuentes originales que provienen de investigaciones universitarias de postgrado, como las tesis de maestría y doctorales; informes de Institutos de investigación públicos o privados, y/o documentos públicos o privados generados por entidades públicas o privadas, como las actas fundacionales de una ciudad, de una universidad, instituciones educativas, de hospitales, clínicas, puertos, aeropuertos, municipalidades, actas de funcionamiento del ejecutivo, legislativo, judicial, electoral cartas notariales, convenios, acuerdos, tratados, oficios, cartas, memorias, la constitución, los códigos, la leyes, decretos supremos, decretos legislativos, diplomas, distinciones, partidas de nacimiento, de matrimonio, etc. (p. 309)

Para esta investigación se obtiene de las encuestas y/o cuestionarios aplicados y dirigidos a las jefaturas, coordinadores y personal de la Dirección General de Servicio Civil.

1.7.2.2. Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias, Paitán (2018), enlista las siguientes: “artículos recopilados, informes, revisiones bibliográficas, resúmenes, bases de datos, entre otros. Y fuentes terciarias como bibliografías, catálogos, clasificaciones, etc.” (p. 238). Además, Paitán (2018) como definición indica que:

Son documentos de segunda mano, es decir, que se han redactado basados en fuentes primarias y por ende merecen menos confiabilidad, más aún si es de tercera mano o cuarta mano como: la prensa escrita (diarios, revistas), libros, enciclopedias, la comunicación radial, televisiva, etc. (p. 309).

La información secundaria se obtiene de bases de datos facilitados mediante el Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional, material bibliográfico relacionado con la retención del talento humano y datos adicionales tales como Normativas de la Dirección General de Servicio Civil que involucran a la Dirección General de Servicio Civil.

1.7.3. Población

1.7.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio.

En cuanto a la definición sobre la población para investigaciones, Paitán (2018) menciona lo siguiente:

La población puede ser definida como el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados,

hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación. (p.334)

Considerando lo anterior, para esta investigación la población de estudio está integrada por el personal administrativo y funcionarios en general la Dirección General de Servicio Civil cabe indicar que esta institución está constituida por 198 personas funcionarias.

1.7.3.2. Diseño muestral definición y tipo muestra.

Para este apartado y considerando lo referido por la Universidad en Internet UNIR México (2024), la muestra es definida como:

Cuando hablamos de una muestra, para fines estadísticos, nos referimos a un subconjunto de la población, que se pretende sea representativo. En muestreo estadístico los integrantes de una población, como parte de un conjunto amplio, homogéneo o heterogéneo que formará parte del estudio, son denominados individuos o elementos. (párr. 2)

Por consiguiente, en esta investigación se trabaja con muestra no probabilística y por conveniencia la cual la es definida por Cimec, (2023) como: (...) En la otra cara de la moneda, tenemos el muestreo no probabilístico que, como puedes imaginar, es aquel que no da las mismas opciones de ser seleccionados a toda la población. (párr. 11)

En seguimiento con la definición anterior y tomando en consideración lo que indica Cimec, (2023), se realiza la búsqueda del concepto de muestreo por conveniencia el cual es definido a continuación: "(...) Muestreo por conveniencia. Es aquel en el cual elegimos a los miembros del estudio por proximidad, sin tener en cuenta si constituyen una muestra representativa o no" (párr. 13).

De esta manera las características que acompañan la muestra aplicada en esta investigación son las siguientes:

- Ser funcionario administrativo de la Dirección General de Servicio Civil.
- Tener disponibilidad de tiempo y horario para participar en la ejecución de las herramientas de la investigación.
- Estar activo (contar con nombramiento activo) a la hora de aplicar los instrumentos de investigación.
- Estar regidos por la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.
- Tener conocimiento de la existencia de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.
- Que cuenten o les suministren un equipo de cómputo para dar respuesta a los instrumentos y actividades utilizados para la recolección de información.
- Que las personas funcionarias respondan con libertad de expresión e individual.

Considerando lo expuesto anteriormente, para esta investigación se cuenta con una población finita. Siendo que la totalidad de las personas que conforman la Dirección General de Servicio Civil es de 198 y para esta investigación se trabajó con 119 personas funcionarias por lo que el tipo de muestra es por conveniencia y no probabilística como se indicó anteriormente.

1.7.4. Recopilación de los datos

De esta forma, para la recopilación de datos necesarios para desarrollar la investigación planteada, se emplean los siguientes métodos, técnicas e instrumentos, para obtener la información necesaria para el desarrollo y culminación de esta.

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

1.7.5.1. Entrevistas

En cuanto a la definición del término de entrevista, el autor Paitán (2018), indica lo siguiente:

La entrevista es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal al encuestado con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo; es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante. (p. 294,295).

Del mismo modo sobre el tema de la entrevista como instrumento López (2020) define que esta es:

La entrevista es un instrumento de gran eficacia para desarrollar investigaciones cualitativas y tiene como función principal recabar datos que después podremos aplicar a nuestros estudios. (párr. 3).

Además, se conoce que existen tipo de entrevistas, para la presente investigación se definirá la siguiente:

a. Entrevista de investigación estructurada:

La definición para entrevista estructurada como lo indica Paitán (2018), se refiere a que:

Es propia de la investigación cuantitativa, llamada también entrevista dirigida, controlada, o guiada; es aquella que se ciñe a un plan preestablecido, a un diseño y se realiza de acuerdo con una guía o formulario previamente preparado con preguntas que responde a las hipótesis formuladas. El instrumento fija los reactivos y el orden en que se harán. Este tipo de entrevista es el más aconsejable porque permite procesar mejor los datos e informaciones proporcionados (p. 295).

Debido a que una entrevista es una manera flexible de obtener datos e información y se adapta al enfoque cualitativo de la investigación, considerando la definición indicada, el equipo de investigación plantea recopilar datos relevantes de la Dirección General de Servicio Civil, haciendo uso de este instrumento.

De esta forma, la herramienta se aplica a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil la cual cuenta con un amplio conocimiento general en temas de retención y aquellos aspectos que deben contemplarse tras la implementación de la nueva Ley de Empleo Público No. 10159.

1.7.5.2. Encuesta

La definición para el termino de encuesta, indicada por los autores Katz et al (2019), es la siguiente:

(...) una técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permite indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto. (p. 2)

Para la investigación, se estructuran interrogantes que permitan recopilar la información pertinente, la encuesta se aplica al personal que conforma y labora en la Dirección General de Servicio Civil, además de la Jefatura de dicho servicio.

b. Encuestas autoadministradas a personas o grupos:

No obstante, según el autor Ortega (2019), las encuestas administradas a personas o grupos son: “una encuesta autoadministrada es aquella que es completada por el propio encuestado, sin la presencia de un entrevistador” (párr. 2).

Así mismo, para que se tenga transparencia con respecto a la situación por la que pasan los colaboradores de dicha Dirección, uno de los métodos por los que se obtiene información son las encuestas autoadministradas al personal administrativo que brinda apoyo a la institución.

En concordancia con lo anterior, la encuesta se ofrece con el beneficio del anonimato, para que puedan exponer directa y claramente, sin temor a que terceros conozcan sus opiniones o puedan manipular sus respuestas, y así entender la situación por la que atraviesa la comunidad laboral dentro de la organización.

Es por ello, que para este estudio por medio de la encuesta se recopila información que evidencie, el nivel de percepción de los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil, así también conocer la realidad de la estabilidad laboral que existe en la Organización.

1.7.5.3. Grupo Focal

Otro instrumento que se utiliza en el presente estudio es el grupo focal, según los autores Quevedo et al (2020) en su artículo, mencionan lo siguiente:

(...) refiere que “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”, y de discusión, porque su principal labor de búsqueda de información es realizada a través de la interacción discursiva y contrastante de sus participantes. (p. 2).

De este modo el equipo de investigación con el fin de recopilar la información precisa y clara utiliza esta metodología la cual se destina a las jefaturas y personal de altos mandos de la Dirección General de Servicio Civil, generando un espacio óptimo para que la participación sea activa y se logre obtener la información requerida.

1.7.6. Análisis e interpretación de la información

Tabla 2. Análisis e interpretación de la información.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<p>Describir la percepción de las personas funcionarias de la Dirección de Servicio Civil, sobre los mecanismos de retención del talento humano, utilizados posterior al ingreso de la Ley de Empleo Público No. 10159, para la identificación de elementos que reduzcan la rotación del personal.</p>	<p>Percepción del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre la Jefatura y los colaboradores. • Proceso de remuneración salarial. • Jornadas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al personal administrativo, operativo y jefatura de la Unidad. • Encuesta, aplicada al personal que conforma y laboran en la Unidad. • Grupo Focal aplicado al personal administrativo, operativo y jefaturas de la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fuentes primarias:</u> Personas funcionarias que conforman de la Dirección General de Servicio Civil. • <u>Fuentes secundarias:</u> Tesis, libros, artículos, bases de datos universitarias para datos bibliográficos, base de datos de la Dirección General de Servicio Civil, con temas relacionados a la investigación.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Identificar los factores que propician la estabilidad en las metodologías de retención del personal en la Dirección de Servicio Civil, para la comprensión y categorización de las razones por las cuales las personas funcionarias permanecen laborando en la institución.	Estabilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal. • Oportunidades de promoción laboral. • Capacitaciones y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la Jefatura de la Unidad. • Grupo Focal aplicado a los funcionarios que conforman la unidad. • Encuesta, se realiza a la Jefatura al personal que conforma esta unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fuentes primarias:</u> funcionarios que conforman la Unidad. • <u>Fuentes secundarias:</u> Tesis, libros, artículos, bases de datos universitarias para datos bibliográficos, base de datos de la Dirección General de Servicio Civil con temas relacionados a la investigación.
Identificar los factores que propician la estabilidad en las metodologías de retención del personal en la Dirección de Servicio Civil, para la	Programas para la Retención del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivos monetarios. • Flexibilidad de horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la Jefatura de la Unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fuentes primarias:</u> funcionarios que conforman la Unidad.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<p>comprensión y categorización de las razones por las cuales las personas funcionarias permanecen laborando en la institución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> •Clima Organizacional. •Planes de Bienvenida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Focal aplicado a los funcionarios que conforman la unidad. <p>Encuesta, se realiza a la Jefatura al personal que conforma esta unidad.</p>	<p><u>Fuentes secundarias:</u> Tesis, libros, artículos, bases de datos universitarias para datos bibliográficos, base de datos de la Dirección General de Servicio Civil con temas relacionados a la investigación.</p>

Fuente: Objetivos de la Investigación 2023. Elaboración Propia.

1.7.7. Alcances y limitaciones

Tabla 3. Alcances y limitaciones

Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Percepción del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre la Jefatura y los colaboradores. • Proceso de remuneración salarial. • Jornadas laborales. 	<p>Identificación de los aspectos que pueden estar incidiendo directa o parcialmente con la percepción de los funcionarios en el tema de retención del capital o talento humano, en la Dirección General de Servicio Civil y posterior a la entrada en vigor de la nueva Ley del Empleo Público.</p>	<p>Parte de las limitaciones sobre este punto, es que las personas tienen diferencia en su manera de ver y sentir, por lo tanto, en ocasiones la objetividad se deja de lado. Aunado a lo anterior, existe una probabilidad de que exista una posible falta de comunicación real y/o certera por parte del personal.</p>
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal. • Oportunidades de promoción laboral. • Capacitaciones y mejora continua. 	<p>Evidenciar las razones y/o motivos que reinciden en la estabilidad laboral de aquellas personas funcionarias y que provocan movimientos del talento humano en</p>	<p>No obtener acceso a la información que permita delimitar las razones y/o motivos que reinciden en la estabilidad laboral.</p>

Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
		la dirección general.	
Programas para la Retención del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivos monetarios. • Flexibilidad de horarios. • Clima Organizacional. • Planes de Bienvenida. 	Indagar sobre programas o protocolos que se puedan implementar para la retención del talento humano y que puedan influencia la motivación de las personas funcionarias en la Dirección General de Servicio Civil.	Dentro de la limitación para esta variable, se pueden mencionar las leyes, normativas o reglamentos vigentes y que son aplicables al momento del estudio, los cuales pueden limitar el desempeño de los distintos programas que favorecen la retención del talento humano. Además de la posible carencia de manuales de procedimientos, o guías para la transferencia del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Es relevante mencionar que, una de las mayores limitaciones que enfrenta el equipo de investigación es el cambio de institución debido a la negativa de continuidad para la fase de aplicación de los instrumentos de la investigación, generando una búsqueda de posibles instituciones que avalaran y estuvieran anuentes a la realización de la investigación en sus lugares de trabajo, esto altera de cierta manera el cronograma y la composición inicial del documento y las herramientas, las cuales se modificaron para lograr ser aplicadas en la Dirección General de Servicio Civil.

Por tanto, y después de la situación enfrentada, se continuó la investigación obteniendo información suficiente para el trabajo final de graduación. Finalmente, el

proceso investigativo tiene como enfoque el análisis de los retos en cuanto a la retención del capital humano de la unidad en mención, posterior a la implementación la nueva ley del empleo público. Últimamente, el reconocimiento de estrategias que optimicen los métodos de la retención considerando la nueva legislación.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2. Capítulo II: Marco de Referencia.

En el siguiente capítulo se desarrollan las generalidades e información de la Dirección General de Servicio Civil lugar donde se realiza la presente investigación, abarcando los temas de la composición actual, además de los aspectos relevantes de esta los cuales son: la misión, visión, principios y valores.

2.1. Información general sobre la de la Dirección General de Servicio Civil.

Para este apartado, se citan las generalidades de la Dirección General de Servicio Civil, la cual actualmente está conformada por 198 personas funcionarias.

2.2. Generalidades de la Dirección General de Servicio Civil.

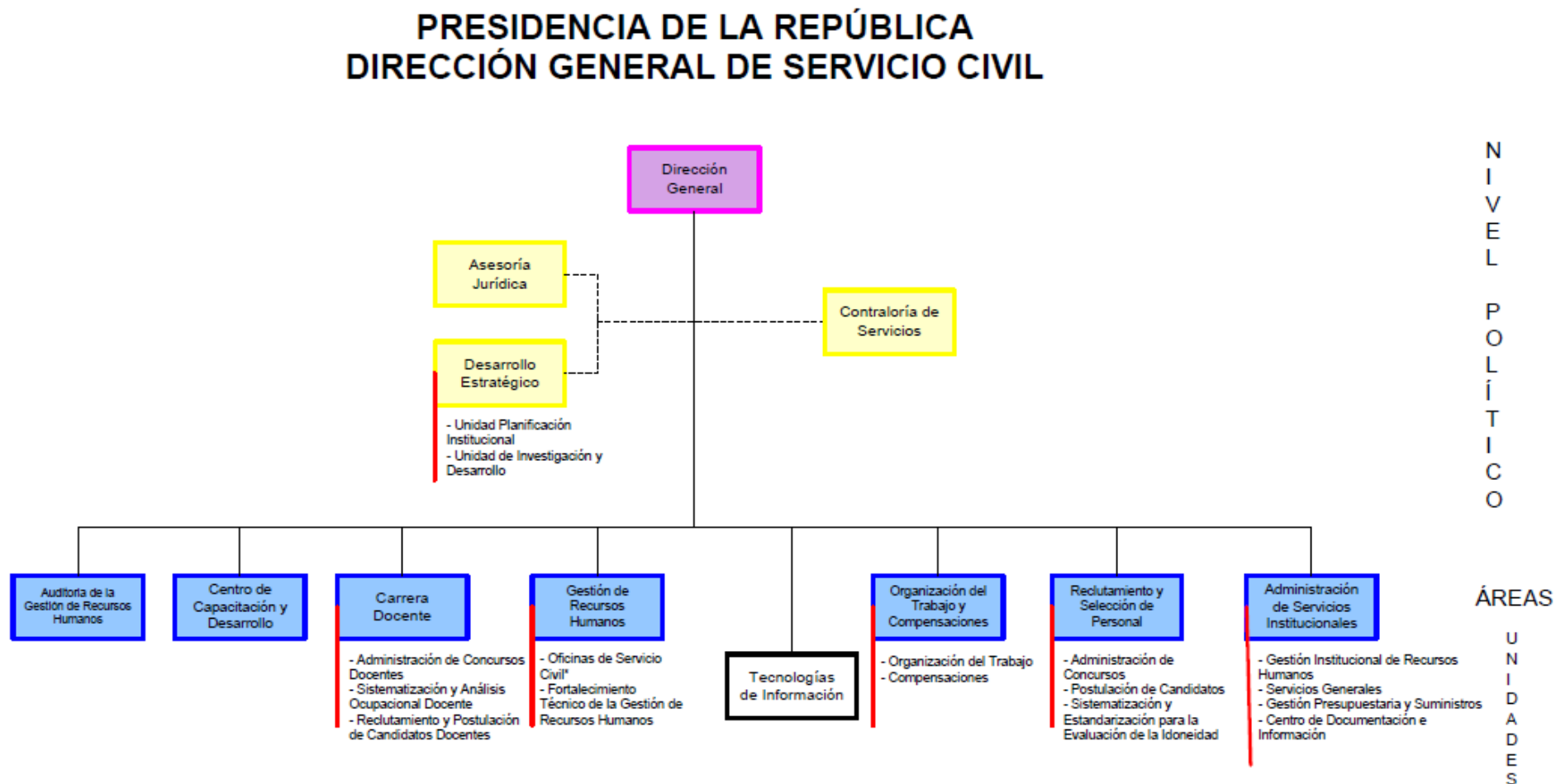
2.3. Misión, visión, principios, valores de la Dirección General de Servicio Civil:

Según la información contenida en el sitio web, Dirección General de Servicio Civil, *Marco Filosófico*, (s.f), se obtiene la siguiente información:

- **Misión:** La Dirección General de Servicio Civil es el Órgano rector técnico enfocado en el fortalecimiento, la probidad y la mejora permanente de la gestión del empleo público que promueva un Estado costarricense efectivo, innovador y potenciador de valor público.
- **Visión:** Para el 2026, la Dirección General de Servicio Civil liderará técnicamente la Gestión del empleo público, con transformación digital, calidad e innovación para el desarrollo del Estado costarricense.
- **Valores:** Respeto, colaboración, compromiso, compañerismo, compromiso social, esfuerzo.

2.4. Organigrama de Dirección General de Servicio Civil Costa Rica.

Figura 2. Organigrama de la Dirección General de Servicio Civil



Fuente: Estructura Organizacional de la Dirección General de Servicio Civil (2017).

La figura No. 2, ilustra la estructura organizacional de la Dirección General de Servicio Civil vigente desde el 2017, se pueden apreciar los niveles organizacionales, ubicando en el nivel político a las siguientes unidades organizacionales:

- Dirección General la cual tiene adscritas las siguientes unidades: Asesoría Jurídica, Desarrollo Estratégico y Contraloría de servicios.

En el siguiente nivel de la estructura, el cual hace referencia al nivel que contiene las áreas y unidades de apoyo, se ubican las siguientes unidades organizacionales:

- Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos.
- Centro de Capacitación y Desarrollo.
- Carrera Docente.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Tecnologías de Información.
- Organización del Trabajo y Compensaciones.
- Reclutamiento y Selección del Personal.
- Administración de Servicios Institucionales.

En total la Dirección General de Servicio Civil, cuenta doce unidades organizacionales, distribuidas en los dos niveles representados en la Estructura Organizacional de la figura No 1, cuatro unidades conforman el nivel político y ocho conforman el nivel operativo de la organización.

2.5. Aspectos legales / legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

A continuación, se mencionan algunos entes participantes/reguladores en el proceso de retención, así como leyes, códigos y otros documentos de carácter legal que hacen referencia a la actividad objetos que está bajo investigación.

Tabla 4. Aplicada en la investigación. Ley Marco de Empleo Público No. 10159.

Ley	Artículo	Observación
Ley Marco de Empleo Público No. 10159	ARTÍCULO 1-Objetivo. Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno	Esta es la ley de la cual surge dicha investigación, el eje central del cual se desarrolla el trabajo aquí presente.

Nota: Información extraída de la Ley Marco de Empleo Público, art.1.

Fuente: Elaboración Propia. 2024

Tabla 5. Convenio internacional aplicada en la investigación.

Convenio	Artículo	Observaciones
Declaración Universal de Derechos Humanos	Artículo 23. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo	Esta declaración es muy valiosa para la investigación en marras, porque nace del derecho de los colaboradores a trabajar en condiciones equitativas y satisfactorias, siendo un factor importante en la retención del talento humano.

Nota: Información extraída de la Declaración Universal de Derechos Humanos, art 23.

Tabla 6. Códigos aplicados a la investigación.

Código	Artículo	Observaciones
Constitución Política de Costa Rica	Artículo 56: el trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.	Dentro de la retención del talento humano este código es de gran relevancia, ya que evidencia a los altos mandos que los colaboradores tienen la libertad de escoger un trabajo donde se sientan cómodos y se adapte a sus necesidades.

Nota: Información extraída de la Constitución Política de Costa Rica, art.56.

Fuente: Elaboración Propia. 2024

Tabla 7. Códigos aplicados a la investigación.

Código	Artículo	Observaciones
Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral.	Artículo 273: Declárase de interés público todo lo referente a salud ocupacional, para promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador; prevenir el daño a la salud de este por las condiciones del trabajo; protegerlo en su empleo contra los riesgos de la existencia	Este Artículo hace referencia al correcto estado de salud tanto físico como mental, esto siendo de gran valor para la retención del personal, ya que el mantener a los colaboradores en condiciones donde puedan tener tanta salud física, condiciones óptimas para

Código	Artículo	Observaciones
	de agentes nocivos; colocar y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.	trabajar, como salud mental, condiciones laborales que no les generen un stress continuo y en donde se sientan cómodos de trabajar, son indicadores de que se pueda generar una óptima retención del talento humano.
Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral.	Artículo 283: el patrono debe adoptar, en los lugares de trabajo, las medidas que garanticen la salud ocupacional de los trabajadores, según este Código, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional y las recomendaciones del Consejo de Salud Ocupacional, y las autoridades de inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Seguros.	Para la retención del talento es de suma importancia que los patronos velen por la salud y el bienestar de los colaboradores, este artículo hace referencia a por el hecho del que el patrono debe de brindar medidas que garanticen la salud ocupacional dentro de la organización.

Nota: Información extraída del Código de Trabajo y la Reforma Procesal, art.283.

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Tabla 8. Códigos aplicados a la investigación.

Código	Artículo	Observaciones
Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral.	ARTÍCULO 152.- Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso absoluto después de cada semana o de cada seis días de trabajo continuo, que sólo será con goce del salario	Para este trabajo de investigación el artículo adjunto es de suma relevancia ya que, dentro de la retención del talento humano, el equilibrar la vida laboral con la personal es

Código	Artículo	Observaciones
	correspondiente si se tratare de personas que prestan sus servicios en establecimientos comerciales o cuando, en los demás casos, así se hubiere estipulado.	de suma importancia y el tener goce de un día libre a la semana es un factor que ayuda a este equilibrio
Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral.	ARTÍCULO 147.- Son hábiles para el trabajo, todos los días del año, excepto los feriados y los días de descanso semanal existentes por disposición legal o convenio entre las partes.	El equilibrar la vida laboral con la personal es de suma importancia para la retención del talento humano, y una manera de lograr este equilibrio es que dentro de la organización a los colaboradores se les respete esos momentos festivos o de unión familiar, que están presente durante el año.
Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral.	ARTÍCULO 155.- El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso.	Una de las maneras en que los altos mandos puedan generar una retención del talento es dando vacaciones a aquellos colaboradores que estén pasando por un cuadro de estrés laboral, o que las necesitan esto con el fin de generar en ellos una tranquilidad en sus vidas que de una u otra manera no lo logran estando en jornadas laborales.

Nota: Información extraída del Código de Trabajo y la Reforma Procesal, art.147,152,155.

Fuente: Elaboración Propia. 2024.

Este conjunto de leyes, convenios y códigos son importantes para esta investigación, por el hecho de brindar una noción de cómo desarrollar el correcto funcionamiento de los patronos y de los trabajadores desde una perspectiva legal, para que genere un correcto ambiente entre altos mandos y el resto de los trabajadores, entre otros factores, que propician que haya una retención del talento más óptima.

Se concluye este capítulo con una descripción que permite visualizar la estructura organizacional y reglamentaria por la cual está constituida de la Dirección General de Servicio Civil, que es de gran interés en esta investigación por ser el ente de estudio.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3. Capítulo III: Marco Teórico

El siguiente capítulo tiene como finalidad el análisis teórico de las variables y los indicadores planteados en la presente investigación, de esta manera vincular los términos y facilitar la comprensión de la materia con la opinión y punto de vista de varios autores, incluyendo además aspectos relevantes de la Ley Marco de Empleo Público No 10159. De esta manera abordar la temática relacionada con la retención del capital humano, en la Dirección General de Servicio Civil.

Conceptos generales sobre los procesos de retención del personal:

Con normalidad las organizaciones trabajan por mantener una sana estabilidad y un crecimiento organizacional. En este sentido es primordial contar con colaboradores comprometidos, que tengan un rendimiento óptimo en la organización y que tengan el deseo de continuar trabajando en la misma. Es por esto la importancia que tiene la gestión del talento humano y el reforzamiento en el enfoque, especialmente en temas de retención del talento humano. Tal como lo indica el autor Santos (2023):

En un entorno cada vez más competitivo para atraer a los mejores, las empresas desarrollan verdaderas estrategias de marketing de recursos humanos. Las organizaciones aúnan esfuerzos con el fin de reforzar el compromiso de los empleados y así reducir al máximo la fuga de las personas que representan un alto valor añadido (párr. 2).

Igualmente, la implementación de oportunidades de crecimiento laboral para los trabajadores, que se ajusten y se comprometan a los requerimientos de las organizaciones, es una tarea que tanto empresas como entidades trabajan, con el objetivo de contar con personal idóneo que fortalezca la organización ya sea en el ámbito privado o público, de aquí que Ley Marco de Empleo Público No 10159 (2023), en el capítulo 4, inciso h, enfatiza:

h) Principio de prevalencia del interés general: la gestión del empleo público, en todos sus componentes, debe estar orientada a dotar a la Administración Pública de personas servidoras públicas idóneas en lo técnico y lo moral, objetivas, independientes, imparciales e íntegras, estrictamente, sujetas al principio de legalidad, como garantía para la satisfacción del interés general. (Art.4)

Considerando lo anterior, las entidades, deben ser conscientes de la importancia de los procesos de retención de su personal, referente al mantener ambientes y condiciones óptimas, que hagan a sus colaboradores preservar un compromiso y a la vez sentirse motivados para seguir siendo parte de la organización, tal como lo indica Cristóbal (2023), define retención de la siguiente manera:

La retención del talento consiste en la fidelización del personal que trabaja en la empresa. Aunque el término “retener” pueda sonar inapropiado, de lo que se trata realmente es de proporcionar motivos satisfactorios para que el personal desee desarrollar su carrera profesional en la empresa y pueda tener un compromiso a largo plazo. (párr.2.)

En esta línea de ideas, la importancia de que las empresas implementen medidas y políticas, que ayuden a fomentar el compromiso y motivación del personal, logrando con esto que se sientan cómodas con las condiciones de trabajo y los valores de la empresa, para capitalizar así los esfuerzos de selección del talento. En este sentido, desde la administración pública, es importante retomar el objetivo de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 (2023) que indica:

ARTÍCULO 1-Objetivo. Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno. Establecer, para

igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones, igual salario, que les procure bienestar y existencia digna a las personas servidoras públicas (Art.1).

Según lo anterior, el objeto de esta ley evidencia un régimen de empleo público coherente entre los trabajadores con la organización, en un ambiente de equidad y transparencia, igualdad en trabajo, salario y bienestar para las personas que trabajan en entidades públicas.

De esta manera, toma mayor relevancia la influencia de los cambios aplicados tras la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, en temas de la retención del talento humano, así como aquellos aspectos presentes en las modificaciones que se deben realizar y como estos influyen en la permanencia de las personas trabajadoras en la institución, algunos de estos son desarrollados por medio de las variables y los indicadores que incluyen en la presente investigación y se desarrollan a continuación:

3.1. Percepción del personal.

Cuando una organización cuenta con personal de excelencia y su planilla es estable, se facilita la toma de decisiones, la creación de proyectos y una mayor productividad, de ahí nace la importancia de que la organización revise temas como, la percepción que tiene su personal y este cuente con mediciones periódicas. Igualmente, que se analice el proceso de remuneración salarial, para evaluar que tan efectivo es, tal como lo indica Toro (2022):

Cada vez son más las empresas que toman conciencia sobre la importancia del capital humano y ponen más énfasis en la experiencia del empleado. Y es que, disponer de una plantilla estable en el tiempo facilita que las compañías puedan hacer frente a proyectos a largo plazo, lo que supone mayores garantías de éxito y un buen nivel de competitividad en el mercado. Para ello, la clave está en la retención de personal. (párr.1).

De igual manera, la importancia de que las organizaciones propicien la promoción interna, entre sus colaboradores, asegurando una mayor estabilidad y logro de los objetivos que se propone la entidad, con la ayuda de brindar oportunidad de ascender laboralmente a sus trabajadores por medio de procesos selectivos, tal como se refiere la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, inciso b, (2023): “b) La promoción interna y externa se realizará mediante procesos selectivos que garanticen el cumplimiento de los principios de igualdad, mérito y capacidad, verificados a través de instrumentos técnicos adecuados” (Art.15).

Así mismo para esta variable, se suma la importancia de conocer la definición de percepción, con el fin de que las organizaciones y las personas funcionarios tengan un mejor entendimiento y una mayor comprensión de su significado y los alcances que esta conlleva en su relación laboral, dicho esto, Salas (2023) indica que:

La percepción personal se refiere a la forma en que cada individuo percibe, interpreta y experimenta su entorno. Esta percepción puede tener un impacto significativo en la salud mental, y en particular en el lugar de trabajo, donde la forma en que un empleado percibe su ambiente laboral puede afectar su bienestar emocional, su satisfacción en el trabajo y su productividad. (párr.3)

Como lo menciona el párrafo anterior, la percepción de los trabajadores es relevante para los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, de aquí la importancia de implementar o conocer aquellos indicadores que permitan esclarecer y tener una idea real de cuál es el contexto de la organización en cuanto al tema de percepción con algunos de los mecanismos. También existen indicadores que apoyan y facilitan los procesos de la retención del talento humano, entre estos se mencionan los siguientes:

- Relación entre la jefatura y los colaboradores.
- Proceso de remuneración salarial.
- Jornadas laborales.

De esta forma, estos permiten indagar de manera general los procesos relacionados con la retención del personal y aquellas áreas que se encuentran con alguna falencia y que puede ser observada a detalle para la corrección y mejoramiento. Como lo es en el caso de los siguientes indicadores utilizados en la presente investigación:

3.1.1. Relación entre la Jefatura y los Colaboradores

Este indicador, evidencia que la percepción puede ser analizada desde la relación que se da entre la jefatura y los colaboradores en un mismo entorno, por lo anterior, Half (2022) menciona que:

En primer lugar, los jefes deben evaluar el papel que juega cada empleado en la organización y su contribución al día a día de la empresa. Si subestimas el esfuerzo que realizan los trabajadores y, en consecuencia, el valor que aportan, puedes afectar negativamente el trato individual de las personas. Los empleados deben ser vistos como un activo valioso para nutrir y proteger, no como personas que tienden a ser explotadas por beneficios a corto plazo. (párr.4)

Por otra parte, la Función Pública en la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 (2023), contempla en su estatuto el artículo 27, la conceptualización y ejecución de la evaluación del desempeño, la cual debe ser objetiva para evitar desavenencias que afecten la relación entre la jefatura y los colaboradores, mencionando lo siguiente:

La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas.

Este instrumento de evaluación deberá ser objetivo, sin perjuicio en contra del servidor por injerencia política, persecución, acoso laboral y a la moral y ética, o por eventuales denuncias en contra de sus superiores por posibles faltas en contra de la administración eficiente de los recursos de la Hacienda Pública. (Art.27)

Sobre la base de las ideas expuestas, la relevancia de que estos procesos sean transparentes, objetivos y sin perjuicios, ni ser utilizados como medio de opresión hacia las personas trabajadoras, al contrario, que las jefaturas incentiven el buen desempeño y una buena relación con el personal a cargo, siendo el mismo una forma para que el colaborador se motive en tener cambio de mejora y superación.

3.1.2. Proceso de remuneración salarial

Otro indicador es el de los procesos de remuneración salarial, el cual contempla algo más allá que un salario nominal, este abarca aquellos pluses tal como lo define Jara (2022):

Cuando se habla de remuneración, se considera el salario, los honorarios, el sobresueldo y las percepciones extraordinarias, como bonos o premios que no se repiten en todos los periodos.

Por lo tanto, tras conocer las definiciones y diferentes tipos, podemos decir que el salario es un tipo de remuneración, pero no abarca todo el concepto. (párr.10)

Como se indica el salario nominal es parte de las remuneraciones y entre ellas se encuentra también el salario emocional que el trabajador puede obtener al cumplir una determinada meta o labor, algunas empresas, compiten para brindar este tipo de remuneraciones, con el fin de mantener atraídos y motivados a sus trabajadores, para obtener como resultado el compromiso y continuidad del trabajador de forma productiva y eficiente en la organización. Igualmente es prioritario, tal como lo indica el BBVA (2023):

Diversas investigaciones confirman que el salario emocional tiene una incidencia significativa en los niveles de productividad y eficiencia, debido al impacto que tienen la proactividad y compromiso de los colaboradores en el logro de los objetivos de la organización. El estudio State of the Global Workplace de Gallup lo confirma: un mayor compromiso de los trabajadores conlleva un aumento del 21% en la rentabilidad y el 17% en la productividad de la empresa. (párr.14)

Igualmente, la Administración Pública en el Marco de la Ley de Empleo Público No. 10159 (2023), que establece en el artículo 30 el salario global, el cual estandariza la escala salarial sujeto a una clasificación por familia laboral, de tal forma que así lo muestra:

- a) El salario será siempre igual para igual trabajo en idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones, independientemente de la institución pública para la que labore. (Art.30)

Sobre este tema, la Administración Pública por medio de la Ley 10159, divide las áreas de trabajo y las nombra “familia laboral” para referirse al salario que devengan estos puestos, es importante denotar que el salario que devengaban los trabajadores antes de regir esta ley es llamado Salario Compuesto, y el salario que devengan los trabajadores que entraron a trabajar después de regir la ley, lo nombran Salario Global, cuya definición es indicada en la misma Ley de Empleo Público No. 10159 (2023):

(...)

- t) Salario compuesto: salario base más componentes salariales complementarios (sobresueldos, pluses o incentivos).

(...)

- v) Salario global: se refiere a la remuneración o monto único que percibirá una persona servidora pública por la prestación de sus servicios, de conformidad con los postulados establecidos en la presente ley. (Art. 5)

Por ende, como se indica, las personas funcionarias que se contrataron antes de regir esta ley y que su salario compuesto supere el al salario global, reciben los componentes salariales, pero no recibirá aumentos hasta que salario compuesto iguale al global, en otra palabras se “congelan” los aumentos y una vez igualado deja de percibir los pluses del salario compuesto, por otra parte los trabajadores que se contrataron después de la ley reciben el salario global tal como lo indica Gómez (2023), en su artículo para el sitio web de APSE:

A partir de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público (10 de marzo del 2023) toda nueva contratación de personal en el sector público deberá realizarse con una remuneración bajo el esquema de salario global (párr.7).

Sí, por el contrario, el trabajador tiene un salario compuesto mayor a su equivalente del salario global, mantendrá su salario compuesto, sin aumentos a la base ni reconocimiento de incentivos y complementos salariales inherentes: anualidades, carrera profesional, zonaje, entre otros, hasta que el Salario Global alcance su remuneración compuesta. En ese momento será trasladado al régimen remunerativo global. (párr.24)

Debido a esto algunos sindicatos entre ellos la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) externa la preocupación por los perjuicios que esto puede provocar en los trabajadores tal como lo indica Gómez (2023), en el artículo para APSE Noticias: “Esta manera de cambiar los salarios compuestos a globales trae graves perjuicios contra muchos de los trabajadores actuales, pues sus salarios perderán valor con el paso del tiempo”. (párr.7)

Sobre este tema trabajadores de diferentes instituciones del Sector Público han manifestado la inconformidad por la diferencia existente entre salario compuesto y salario global en un mismo puesto de trabajo, provocando que las personas funcionarias opten por dejar la institución o emplearse en el sector privado sobre esto Pomareda (2023) en el Seminario Universidad, pública que:

Un 66% de los trabajadores actuales de la Municipalidad de San José quedaron por debajo del salario global, lo cual implica que están siendo discriminados salarialmente porque la gente que está ingresando con salario global gana muchísimo más que los que tienen 10, 15 y hasta 20 años de laborar allí. Por ejemplo, un trabajador operativo 1, con alrededor de cinco años de trabajar en esa municipalidad y que gana el salario mínimo, recibe un salario compuesto mensual de ¢443.301, mientras el salario global para el puesto que él ocupa quedó

establecido en ¢582.238,89; lo cual significa más de ¢100.000 de diferencia. (párr.3)

Esta situación vista en las instituciones públicas regidas por la Ley No. 10159, genera un reto a nivel de retención del talento humano, como se ha indicado en párrafos anteriores, dado que se modifica la manera de remunerar que se ha venido trabajando desde años anteriores y que afecta de alguna manera la estabilidad económica de las personas trabajadores, además del deseo de permanencia con las nuevas condiciones.

3.1.3. Jornadas Laborales

Por otra parte, en cuanto a las jornadas laborales, las organizaciones deben tener claro tanto el trabajo y las asignaciones a desarrollar por cada colaborador, estableciendo así el tiempo que se debe emplear para el alcance de las tareas y que estas estén al margen de la ley para no afectar la calidad de vida del trabajador y su percepción de continuar laborando en la institución. Es por esto, que, mediante documento elaborado por colaboradores de la Organización Internacional del Trabajo, Bonnet et al (2023), mencionan:

El número de horas trabajadas, la forma en que se organizan y la disponibilidad de periodos de descanso pueden afectar notablemente no solo a la calidad del trabajo, sino también a la vida privada. El horario laboral y la organización de los periodos de trabajo y descanso pueden ser aspectos determinantes de la salud física y mental y el bienestar de los trabajadores, de su seguridad en el trabajo y durante el trayecto desde su domicilio, así como de sus ingresos. El tiempo de trabajo también puede tener consecuencias de gran calado para el rendimiento, la productividad y la competitividad de las empresas. (párr.1)

Por otro lado al respecto, el Código de Trabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2024), indica lo siguiente en relación con las Jornadas Laborales “Es 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).

Siendo que como lo indica el Código de Trabajo, las jornadas laborales corresponden al máximo de horas que deben laborar las personas trabajadoras, se indaga sobre el tema y a nivel internacional discurre una corriente que busca una mejora en la cantidad de horas y una reducción para aplicar jornadas de 4 horas, las cuales están enfocadas en un bienestar entre la vida laboral y la personal, siendo que las personas son seres integrales y es necesario un equilibrio. Al respecto Soledad (2024), menciona lo siguiente:

Esta reducción del tiempo laboral sin afectar los salarios es parte únicamente de un proyecto piloto bajo la ORDEN ICT/1238/2022, que busca mejorar la productividad en las empresas. La medida implica reducir un mínimo del 10% del tiempo de trabajo y por ahora afecta solo a una parte de la plantilla en empresas con actividades industriales. El proyecto no ha avanzado porque, además de existir dudas sobre su extensión a otros sectores, se presentan otros importantes problemas pendientes de resolución, como son:

- La discriminación entre empleados afectados y no afectados por la medida.
- La necesidad de ajustar los convenios colectivos.
- El incremento de los costes salariales que origina la medida. (p.1).

Si bien es cierto se habla de un proyecto, en varios países la aplicación de una reducción de la jornada laboral es un hecho y se han realizado diversas modificaciones para que este tipo de proyectos se ejecuten. En el caso de nuestro país, la Ley Marco de Empleo Público (2023), hace referencia a las jornadas laborales del cual se destaca que "(...) Establecer, para igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones, igual salario, que les procure bienestar y existencia digna a las personas servidoras públicas" (Art.1).

Dicho lo anterior, se puede apreciar los esfuerzos que se realizan para contar con mecanismos que impulsen el desarrollo del bienestar de las personas trabajadoras y dentro de estos se encuentra la observancia de las jornadas laborales.

3.2. Estabilidad laboral

La estabilidad laboral se considera como un derecho primordial para los trabajadores y fundamental para las organizaciones. Cuando en una empresa se respira un ambiente de estabilidad, el rendimiento en los trabajadores es notorio, también sin dejar de lado que crea un sentido de pertenencia entre el personal y la organización, a su vez se produce seguridad en la organización para alcanzar sus planes a corto y largo plazo. Tal como lo indica Ronderos (2023):

La estabilidad laboral es también fundamental para el rendimiento de los trabajadores. La productividad y el compromiso de un trabajador que está siempre en la cuerda floja en empresas que basan su política de relaciones laborales en la amenaza del despido y no en el incentivo, necesariamente va a ser pobre (párr.3).

Por lo tanto, el tema de la estabilidad laboral, como es indicado anteriormente es fundamental para el buen desempeño de las personas trabajadoras ya que al tener un sentido de pertenencia en la organización el rendimiento será el esperado, además como complemento a la cita anterior, a nivel nacional el poder judicial indica la siguiente definición, Poder Judicial (2020), sobre el tema "estabilidad laboral", anota que:

Garantía del reconocimiento legal y expreso del derecho del trabajador subordinado —por lo general de forma permanente o indeterminada— de conservar su puesto de trabajo si no incurre en una justa causa que justifique su despido. || Derecho del trabajador a no ser despedido, sin indemnización, si no incurre en ninguna causal que lo autorice. (párr.1)

Así mismo, es de prioridad que los colaboradores tengan certeza y seguridad del plazo laboral. La incertidumbre de no conocer la realidad del tiempo de permanencia en

la institución puede generar un desapego o afectar el grado de compromiso del trabajador para el cumplimiento de sus obligaciones. Igualmente, esta afectación se puede dar cuando los mandos medios utilizan amenazas de despidos como forma de opresión al colaborador, esto según lo menciona Jiménez (2022):

La incertidumbre laboral se planteó como un fenómeno de estudio importante como consecuencia de los procesos de precarización laboral. En ese sentido la literatura ha señalado que tiene efectos adversos en la salud mental. En la misma línea, es necesario mejorar la calidad de los recursos humanos como un objetivo específico de la política de desarrollo local, ya que, la mejora de la calidad de los recursos humanos propicia el aumento de la productividad y estimula la competitividad (p.704)

De esta forma es de interés, medir o indicar, cuales son aquellos factores que pueden evidenciar, que aspectos se deben mejorar, para mantener una sana estabilidad laboral, en cuanto a los procesos de retención de la organización para lograr una mayor efectividad. Parte de los indicadores que conforman o que se estudian en relación con la estabilidad laboral son los siguientes:

3.2.1. Rotación del personal

La rotación del personal o rotación de talento, se puede expresar como el proceso de reemplazo de uno o varios colaboradores, en los puestos de trabajo o de un departamento en las instituciones, es por esto que Morales (2020) menciona que: “La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento”. (párr1).

Por esta razón, en algunos casos las entidades omiten o desvaloran, este tema, a sabiendas que esta movilidad organizacional, puede crear una inestabilidad que pone en riesgo la operación de la organización, entre otros, por la pérdida de sus funcionarios y la curva que lleva el remplazo de los mismo al rol que el puesto exige. Igualmente, sin

dejar de lado y no menos importante, los desembolso por las liquidaciones y otros rubros que la empresa debe asumir al darse estas situaciones.

Sin embargo, algunos trabajadores toman la decisión de renunciar entre otros factores, por desmotivación, mejor estabilidad, mayor salario o simplemente corren de ambientes laborales tóxicos. De esta forma, esta afectación puede causar que hasta funcionarios que están en su mayor capacidad en la organización, opten por desertar, de ahí la importancia que las empresas estén vigilantes y busquen soluciones tal y como se refiere Forbes (2021):

(...) Pero cuando el personal bien entrenado renuncia frecuentemente por causas ajenas al sueldo y, en muchas ocasiones, se desconoce el motivo, las organizaciones deben tener respuestas inmediatas y soluciones que les permitan actuar y cubrir eficientemente esa ausencia de talento para lograr las metas deseadas. (párr.1)

No obstante, las organizaciones con una alta rotación del personal, se destina a poner su operación en riesgo, debido a los altos costos, la inestabilidad, la falta de proyección, entre otros, tal como lo indica Durán, (2022): “La alta rotación de talento, especialmente en cargos de liderazgo, se ha convertido en un problema para las empresas. Además de generar sobrecostos, puede impactar la construcción de cultura organizacional” (párr. 1).

De esta manera, surge la importancia de que las empresas tomen acciones e inviertan en sus colaboradores, porque cuando una organización cuenta con estabilidad laboral, su productividad y rentabilidad aumentan de forma positiva, tal como lo indica Forbes (2021): “Cuando una organización protege a su fuerza laboral en cada uno de los niveles productivos, mantiene una estabilidad que permite alcanzar la productividad deseada, lo que se traduce en la continuidad y éxito del negocio.” (párr1)

Debido a esto, la prioridad de las organizaciones debe estar enfocada en velar porque la rotación del personal sea de forma mínima, una adecuada inversión en su

fuerza laboral propicia una mayor rentabilidad para la organización y un compromiso de pertenencia en las personas trabajadoras.

3.2.2. Oportunidades de promoción laboral

Las oportunidades de promoción laboral son un factor clave en la retención y del talento humano, porque ayudan a crear un sentido de pertenencia en los trabajadores al sentirse tomados en cuenta para un determinado puesto tal como lo indica, el equipo editorial de World Vision Costa Rica (2022):

El sentido de pertenencia en una empresa se trata de cómo es aceptado o valorado un trabajador entre sus colegas y la organización. Esto impacta en cómo se relaciona la persona con sus compañeros de trabajo, en su desempeño laboral y desarrollo de relaciones interpersonales; lo que, a su vez, contribuye a lograr las metas que tiene la empresa. (parr.5)

Así mismo al crear el sentido de pertenencia, motiva al trabajador para hacer carrera en la organización y quedarse en ella dado que siente estabilidad, con ansias de crecer en diferentes posiciones de la organización por medio de un excelente desempeño que incite a sus jefes o superiores a promoverlo en la institución.

Cuando la entidad cuenta con oportunidades de promoción efectivas, propicia una mayor motivación para las personas trabajadoras, este evita el desarrollo de sentimientos como la frustración o inferioridad, además de impulsar un crecimiento profesional, en ese sentido el equipo editorial de Indeed (2024) menciona lo siguiente:

Un ascenso o promoción laboral es un proceso a través del cual un empleador mueve a una persona hacia la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Por lo general, permite que el profesional avance en su carrera obtenga mayor carga de responsabilidad e incluso un salario más alto. (párr.5).

De esta forma, la promoción laboral no solo implica para el colaborador un puesto más alto en la organización, sino que esta implica una mayor responsabilidad para él mismo ya que dejara de hacer las tareas que estuvo desarrollando para empezar a desarrollar nuevas que generan mayor impacto en la organización.

De igual manera, en la Función Pública indica que para que los trabajadores se postulen para un acenso laboran, el mismo depende de la calificación en la evaluación del desempeño, la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 (2023) lo indica de esta manera:

Las calificaciones anuales constituirán antecedente para sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos. Serán consideradas para los ascensos, las promociones, las capacitaciones y estará determinada por el historial de evaluaciones del desempeño de la persona servidora pública. Igualmente, el proceso de evaluación deberá ser considerado para implementar las acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano. (Art. 25).

3.2.3. Capacitaciones y mejora continua

Por otro lado, se plantea como indicador en función de la estabilidad laboral el tema de capacitaciones y mejora continua ya que para las personas funcionarias es importante mantenerse en constante actualización para un correcto desempeño de sus funciones, siendo esta una estrategia adecuada que beneficia a la organización según lo indica Olcese (2021), en la revista Forbes:

La capacitación para el personal de una empresa ya era una estrategia importante para mantener al día a las compañías y a los colaboradores, pero actualmente, con todos los efectos derivados de la emergencia sanitaria, queda claro que apostar por una capacitación integral de los equipos es una parte vital para adaptarse a tiempos cada vez más inciertos. (párr.1)

También, hoy en día, el mercado impulsa a las empresas a invertir en capacitaciones para sus colaboradores donde se incluyan temas sobre habilidades blandas, tales como lo son liderazgo, planificación, comunicación y escucha activa, gestión del tiempo, trabajo en equipo entre otros. Esta iniciativa lo que promueve es el fortalecimiento de la convivencia y el aumento de la productibilidad. En cuanto a este punto la revista SUMMA (2023) propone que:

Los gerentes y directores de recursos humanos deben estar al tanto de las últimas tendencias y desarrollo de *soft skills* para asegurar que sus empleados estén preparados para ser más productivos en el futuro, por lo que la capacitación será la clave para el logro de objetivos en 2023. (párr1)

Por consiguiente, al invertir en capacitación para el personal, las compañías se aseguran en contar, con mayores fortalezas y agilidad del trabajador para el desempeño de las funciones a las que ejecuta. Esto es un valor agregado, con el que la organización se beneficia, por sólo el hecho de que se vuelve más competitiva, siempre y cuando estas capacitaciones estén acordes con los objetivos y proyectos de la empresa, tal como lo indica Forbes (2021):

La clave radica en que la capacitación esté bien alineada a los objetivos de negocio; después de todo, se trata de una inversión de tiempo y dinero que debe traducirse en un retorno. Pero dicho retorno o beneficio impacta en varios niveles. En primer lugar, ayuda a la empresa a seguir evolucionando, pero también permite que el trabajador adquiera capacidades que mejoran su calidad de vida laboral, y ello también impacta de forma positiva en el ámbito personal. (párr3).

Igualmente, en el artículo 23 de la Ley 10159 de Empleo Público, enfatiza sobre la importancia de que los servidores públicos cuenten con una adecuada capacitación para realizar sus tareas, tal como lo indica continuación:

e) Las personas servidoras públicas recibirán de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a

la evolución de las tareas, hacer frente a déficits de rendimiento detectados según los planes remediales y apoyar su crecimiento profesional. (art.23)

De esta manera, tal como se indica en la anterior cita, una adecuada capacitación al personal en el área de trabajo puede contribuir a promover el buen desempeño del colaborador y el sentir que la institución está interesada en invertir en su educación para un mayor y mejor progreso en su puesto de trabajo.

3.3. Programas para la Retención del Talento Humano.

Por otro lado, en cuanto al tema de los programas de retención del Talento Humano, o bien aquellas metodologías empleadas que permitan al individuo permanecer en una organización podemos citar lo que indica Meneses (2019), al respecto:

Justamente, los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras (Figueroa, 2014). En este contexto, el área de talento humano se ha venido posicionando como uno de los motores fundamentales dentro de toda organización, puesto que, su correcta administración determina la satisfacción del principal activo organizacional: Sus empleados (p.4).

Debido a lo mencionado, el contar con programas efectivos que promuevan un sentimiento de pertenencia y que eviten aquellos pensamientos que incidan en la salida o pérdida de talento humano pueden ser de gran apoyo a la institución, es por esto por lo que para abordar el tema se desarrollaran los siguientes indicadores, que están relacionados con algunos programas de retención del talento humano.

3.3.1. Programas de Incentivos no monetarios

Con respecto a los programas de incentivos no monetarios la Asociación para el Progreso de la Dirección APD (2021) define a los incentivos como:

Los incentivos son aquello que impulsa a las personas a mejorar en ciertas tareas o aspectos. Se puede considerar como un beneficio tras alcanzar una meta. Por tanto, un incentivo es algo que motiva a una persona para hacer mejor y más rápido una tarea concreta, mejorando su rendimiento.(párr. 2)

Así mismo, esta definición proyecta diferentes incentivos, los cuales pueden dividirse en dos, incentivo laboral monetario e incentivo laboral no monetario, por los cuales las organizaciones pueden optar para aplicar a sus colaboradores. Así mismo, evidencia la importancia de promover estímulos que aumenten la motivación de los colaboradores de seguir laborando para la organización y crear compromiso arraigado de trabajar por los objetivos de esta.

De esta manera, es importante destacar las características de los incentivos no monetarios, según la Dirección APD (2021) esta lo define así:

Las dinámicas de motivación con incentivos no económicos comprenden aquellos beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores. Estos incentivos mejoran las condiciones laborales de los empleados y se utilizan con gran éxito desde hace un tiempo en diferentes organizaciones. (párr.11)

Estos incentivos laborales no monetarios, abarcan distintas áreas como lo pueden ser, reconocimientos, regalías, flexibilidad de horarios, formación, siendo este último uno de los más valiosos tanto para los colaboradores como para la organización, ya que para las fuerzas laborales les implica un crecimiento en su vida profesional, y para las organizaciones les brinda colaboradores más preparados y profesionales, así mismo lo indica la Dirección APD (2021):

Formación: Además, otro de los incentivos no monetarios más apreciados por los trabajadores es el acceso frecuente a capacitaciones y cursos, en la medida que les permite desenvolverse mejor en sus labores y desarrollar nuevas competencias que les permitan adaptarse con mayor facilidad al cambio. (párr.14).

Como es de conocimiento, los incentivos laborales son un medio para reconocer y destacar a aquellos colaboradores que tengan buenos resultados a la hora de evaluar el desempeño de sus tareas a lo largo de un tiempo establecido.

Al respecto la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 (2023), en su artículo No 5, inciso b, refieren que:

b) Otorgamiento de los estímulos a la productividad a las personas servidoras públicas que se encuentren en el esquema de salario global y salario compuesto. (Art.5).

Por lo tanto, la ley avala el uso de incentivos que permitan estimular la productividad de las personas trabajadoras públicas. Finalmente, con respecto a los incentivos no monetarios, en Costa Rica han realizado esfuerzos en cuanto al proceso que se debe seguir para el otorgamiento de los mismos, May Grosser (2019) menciona que:

Según informó MIDEPLAN, los incentivos no monetarios disponibles para escoger en el proceso de definición de las metas incluirán:

- Flexibilidad en la jornada laboral.
- Planes de formación a la medida.
- Reconocimiento por su labor en algún espacio de comunicación institucional o nacional.
- Participación en eventos internacionales.
- Otros que sean definidos por la institución. (párr. 7).

Por lo tanto, no solo existe el proceso para el otorgamiento si no que ya se están realizando estudios para determinar aquellos incentivos que pueden ser aplicables en las instituciones, como se puede apreciar en el listado anterior.

3.3.2. Flexibilidad de horarios

Como segundo indicador, se muestra la flexibilidad de horarios, en vista que desde la pandemia los trabajadores buscan una mayor armonía y flexibilidad para desempeñar sus labores en materia de horarios se refiere, así mismo la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2023) indica:

Las medidas adoptadas durante la crisis de la COVID-19 aportaron pruebas nuevas y contundentes de que ofrecer a los trabajadores más flexibilidad en cómo, dónde y cuándo trabajan puede dar resultados positivos tanto para ellos como para las empresas, por ejemplo, mejorando la productividad. Por el contrario, restringir la flexibilidad acarrea costos substanciales, como una mayor rotación del personal. (párr. 7)

Esta flexibilidad de horario, en la actualidad se ha convertido cada vez más en una exigencia por parte de las nuevas fuerzas laborales, ya que los colaboradores entienden que el salario emocional, tiene el mismo valor que el salario económico, y que, al trabajar en una organización, se debe de crear en un equilibrio entre la vida laboral, el desarrollo personal y familiar que vive a la largo de toda su vida. Según se denota la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2023), donde menciona:

GINEBRA (OIT Noticias) – La reducción de las horas de trabajo y la organización más flexible del tiempo de trabajo, como las aplicadas durante la crisis de la COVID-19, pueden beneficiar las economías, las empresas y los trabajadores y sientan las bases para un mejor y más saludable equilibrio entre el trabajo y la vida privada, según un nuevo informe de la OIT. (párr.2)

Esta flexibilidad de horarios no solo beneficia a la organización con colaboradores más motivados y con deseo de trabajar, sino que también le ayuda disminuir gastos, y es aquí en donde se genera una simbiosis entre la organización y los colaboradores, en donde estos últimos se sienten más a gusto de trabajar en la misma y la organización percibe a colaboradores más productivos. Tal como lo indica Morales (2018):

Mientras los empleados reciben una mejora laboral y se sienten motivados, la empresa sigue produciendo, a la vez que disminuye algunos de sus gastos más relevantes. De esta manera, se genera un balance perfecto entre las necesidades de los trabajadores y los beneficios que reciben las organizaciones, con un mínimo coste de implementación y una eficacia demostrada (párr. 3).

Por otro lado al respecto, el Código de Trabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2024), indica lo siguiente en relación con el término de horario laboral:

La jornada es el número de horas que se labora por día o por semana. El horario es el período dentro del cual se distribuye la jornada, por ejemplo, la hora de entrada y de salida del centro de trabajo; así como para fijar las horas de los tiempos de descanso entre jornada.

Otra diferencia es que la jornada no puede ser aumentada sin el consentimiento de las personas trabajadoras; mientras que el horario sí puede ser variado por la persona empleadora, aún contra la voluntad de la persona trabajadora, siempre que no se le cause grave perjuicio (párr.11).

3.3.3. Clima Organizacional

El cuarto indicador es el Clima Organizacional o ambiente laboral que se desarrolla en una empresa y lo que perciben los trabajadores. Así mismo, puede tener diferentes variables, como lo es la cultura, las condiciones laborales, el trato con los funcionarios, las políticas internas, entre otros. Este integra las emociones, motivación y pensamiento que emanan los trabajadores hacia la empresa y sus colegas. Tal como lo indica la revista Forbes (2023) en el artículo titulado , se resalta lo siguiente:

El clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente. Es un tema estudiado desde la década de 1930, consecuencia de la preocupación por la influencia directa entre el estado de ánimo del trabajador y su desempeño o productividad (párr.1)

Así mismo la importancia que las empresas trabajen e inviertan en crear climas laborales que motiven a los trabajadores, por medio de mediciones continuas que evidencien los aspectos a mejorar y el grado de satisfacción de la personas funcionarias. Tal como lo indica Forbes (2023):

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta cuando de motivar a los colaboradores se trata. Existen distintas herramientas e indicadores para relevar y gestionar el clima a partir de la identificación de las necesidades de los trabajadores. Estar atentos a la evolución del clima y gestionar sobre él nos permitirá impactar positivamente en la motivación y el entusiasmo (párr. 11).

Dicho lo anterior es que se considera relevante hacer un análisis sobre este tema dado que tras la implementación de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, algunas instituciones han visto una afectación en el tema de clima organizacional, por la incertidumbre, según lo mencionado por Hernández (2023) en el Seminario Universidad (2023), menciona lo siguiente:

Así las cosas, la aplicación de dicha ley, a partir del 10 de marzo, sólo producirá caos institucional, desorden administrativo, totalmente inconveniente, en detrimento del interés público, y además, absoluta incertidumbre, en menoscabo del principio de seguridad jurídica. (párr. 35).

3.3.4. Plan de bienvenida

Por otro lado, se encuentra el plan de bienvenida como indicador de esta variable, también conocido como inducción, que se refiere cuando una persona ingresa a una organización y recibe las primeras instrucciones, reglas y presentación con sus compañeros y jefaturas, al ser este el primer acercamiento, este es de gran valor tanto para los funcionarios que ingresan como las organizaciones porque es el primer contacto que tiene un trabajador una vez contratado. Al respecto Cuartas (2022), en artículo publicado en la revista Forbes 2022 menciona que:

Acompañar a los nuevos colaboradores desde el momento cero es crucial para la fidelización y retención del talento. Forbes habló con expertos sobre cómo un proceso de *onboarding* exitoso puede impactar positivamente el negocio (párr.1).

De esta forma, el proceso de bienvenida o inducción es parte importante del compromiso que se transmite a los nuevos ingresos, como lo indica Barrios (2022) en el párrafo anterior, el acompañamiento desde el inicio ayuda a que la nueva persona funcionaria conozca de una forma más precisa a la organización, el manejo del esta y del cargo al que es contratado y en general con el ambiente laboral, de esta manera el proceso de adaptación y curva de aprendizaje sea de forma diligente, paulatina y motive a la persona funcionaria a mantenerse en la organización.

Es por esto por lo que la introducción a la organización debe ser vista por toda la institución como un eje clave a tratar, porque este es la raíz de toda su operación, ya que el dar una buena imagen y preparación a los nuevos colaboradores, los mismos entran en un entorno de seguridad y confianza para desempeñar las funciones a las cuales fuesen contratados esto puede denotarse de los comentarios realizados por Juárez et al. (2021):

En nuestros tiempos existen empresas que se benefician de un onboarding sólido ya que es la primera oportunidad para agradar a sus colaboradores. La experiencia del cliente nace de la experiencia del colaborador teniendo un enfoque como un

cliente interno que se refleja en sus niveles de productividad y felicidad en el trabajo. (p. 3).

El plan de bienvenida es necesario para obtener personal estable y confiable, que interioricen un sentimiento de pertenencia con la organización para reducir la rotación del personal, que genera un enorme gasto y así dirigir el presupuesto en capacitación del personal. De esto comenta Amortegui et al (2021): Los empleados que participan en un proceso de onboarding tienen un 69% más de probabilidades de ser retenidos después de tres años en comparación con aquellos que no lo hacen (p.5).

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4. Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos.

El siguiente apartado, presenta el análisis de datos, el cual se basa en el modelo de estudio descrito en el Capítulo I: Marco Metodológico. De este modo, este capítulo se elabora la interpretación de la información recabada a través de los instrumentos aplicados según cada objetivo específico, variables e indicadores.

Descripción de las personas participantes en el estudio

Para iniciar con el análisis, es esencial identificar la población participante en la investigación, dado a que esta información permite evidenciar las diferentes posturas y posiciones de las personas funcionarias de la Dirección General del Servicio Civil, lo que a su vez propicia un aporte sustancial al análisis de datos e interpretación de estos. Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, la tabla 9 muestra el perfil de las personas trabajadoras de la Dirección General del Servicio Civil:

Tabla 9. Detalle de las personas participantes de la encuesta, DGSC.

Sexo	Absoluto	Relativo
Mujeres	80	67%
Hombres	39	33%
TOTAL	119	100%
Rango de Edad	Absoluto	Relativo
De 18 a 25 años	1	1%
De 26 a 40 años	34	29%
De 41 años a 55 años	56	47%
De 56 años a 65 años	28	24%
TOTAL	119	100%
Puestos de las personas encuestadas	Absoluto	Relativo
Abogados	4	3%
Analistas	12	10%
Asesor	1	1%
Asistentes	2	2%
Auditor	2	2%
Carrera Docente	1	1%
Conductor	2	2%
Constructor de Pruebas	1	1%
Director	1	1%

Puestos de las personas encuestadas	Absoluto	Relativo
Encargados	5	4%
Ingenieros	1	1%
Jefaturas	11	9%
Miscelánea	1	1%
Oficial de Seguridad	3	3%
Oficinistas	3	3%
Operador de equipo	1	1%
Profesional	49	41%
Secretaria	8	7%
Soporte Técnico	1	1%
Sub Director	1	1%
Trabajador Calificado Servicio Civil 2	1	1%
Técnicos	6	5%
No responden	2	2%
TOTAL	119	100%
Estrato	Absoluto	Relativo
Superior	2	2%
Ejecutivo	2	2%
Profesional	78	66%
Técnico	6	5%
Administrativo	24	20%
Servicio	7	6%
TOTAL	119	100%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

De esta manera como se puede apreciar en la tabla 9, las personas funcionarias que participan en la presente investigación se ubican mayoritariamente en el estrato Profesional, siendo que del total 119 de personas involucradas, un 66% que corresponde a un total de 78 personas funcionarias se ubican en este nivel y el segundo con mayor porcentaje corresponde a las personas funcionarias en puestos administrativos siendo el 20%.

Por esto, con la información mostrada en la tabla se evidencia que la recaudación de datos para este trabajo está respaldada por personas funcionarias de diferentes cargos laborales con los que cuenta la DGSC, esto ayuda a que el suministro de los datos se encuentre acuerpada por diferentes o iguales criterios y opiniones de las personas trabajadoras que poseen un conocimiento operativo y táctico sobre el funcionamiento de la institución.

4.1. Percepción del personal

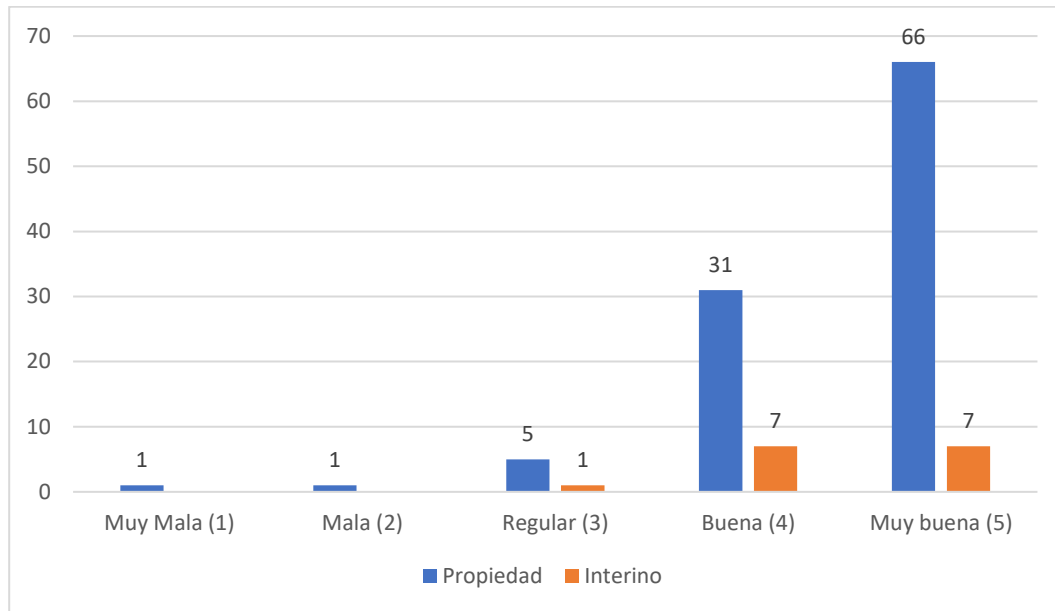
En toda organización hay diversas clases de personas con criterios y pensamientos diferentes, estos se entrelazan para crear un lugar de trabajo óptimo que permita el desempeño de las funciones de forma esperada, no obstante existen elementos que inciden en la armonía de trabajo y que de alguna manera permean al entorno de modo que genera una afectación en la operativa diaria, estos factores pueden estar presentes en la manera de relación con las jefaturas, en la remuneración salarial o bien en las jornadas laborales.

Como parte de esta investigación se realiza un análisis general de la percepción del personal de la DGSC con relación a los temas mencionados en el párrafo anterior, de tal manera que se indague si existe algún factor que pueda incidir en la no retención del talento humano en la DGSC, además de identificar si este cambio es producto de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público 10159.

4.1.1. Relación entre la jefatura y los trabajadores.

Este primer indicador tiene como fin conocer la percepción de las personas funcionarias en cuanto a la relación actual que tienen con su jefatura, dato que es relevante porque contribuye a obtener un equilibrio óptimo, para el buen desempeño de las partes, lo que evita que exista un ambiente de desmotivación o que afecte el trabajo, tal como lo indica Half (2022). Sobre este punto, se consulta a las personas funcionarias sobre la percepción que tienen con respecto a la relación con sus jefaturas, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 1. Percepción de las personas encuestadas sobre la relación con la Jefatura en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Como se puede apreciar en el gráfico 1, del total de 119 personas encuestadas, 111 personas mencionan tener una relación muy buena o buena con su jefatura, lo cual representa un 93% de las opiniones recolectadas, de este porcentaje el 87% corresponde a funcionarios en condición de propiedad y un 13% corresponden a funcionarios en condición de interinos.

Continuando con los resultados, del total de las 119 personas, 6 personas mencionan tener una relación regular o mala con sus jefaturas esto representa un 5%, de este porcentaje cinco personas son propietarios y una persona está en condición de interino. En la categoría que alegan tener una relación mala o muy mala con las jefaturas es de un 2%.

De esta manera los datos recaudados evidencia que en ambas condiciones de nombramiento (propiedad e interinos) consideran que la relación con la jefatura está entre bueno y muy bueno, lo que revela un punto positivo para la DGSC, de ahí la importancia de trabajar por disminuir el porcentaje de personas funcionaras que indican tener una

regular o mala relación con su jefatura, esto con el fin de lograr disolver aquellas asperezas que puedan crear fricción en la relación de las jefaturas y las personas funcionaras. Otro aspecto importante por tomar en consideración está relacionado con la evaluación del desempeño, la cual debe ser objetiva y sujeto a lo indicado en el artículo No. 27 de la ley 10159, velar por que la herramienta se utilice de forma objetiva y en resguardo de la persona funcionaria. De esta manera, asegurando que la relación en un área de trabajo este enfocada en la mejora continua y de esta manera contribuir con la armonía entre la jefatura y las personas funcionarias.

Aunado a lo anterior, por lo que se refiere al grupo focal, dirigido a jefaturas o encargados, se les consulta sobre la percepción que tienen sobre el tema de relaciones entre jefaturas y trabajadores, de lo cual se obtiene la siguiente información:

- La relación actual entre los trabajadores y jefaturas es efectiva, eficaz y de muy buena calidad.
- Existe una buena relación y esto permite tener una comunicación fluida y de calidad.
- En caso de que exista algún tipo de diferencia de opiniones entre trabajadores o entre jefatura y trabajador, se recurre a la vía del diálogo, esto permite mantener relaciones sanas.

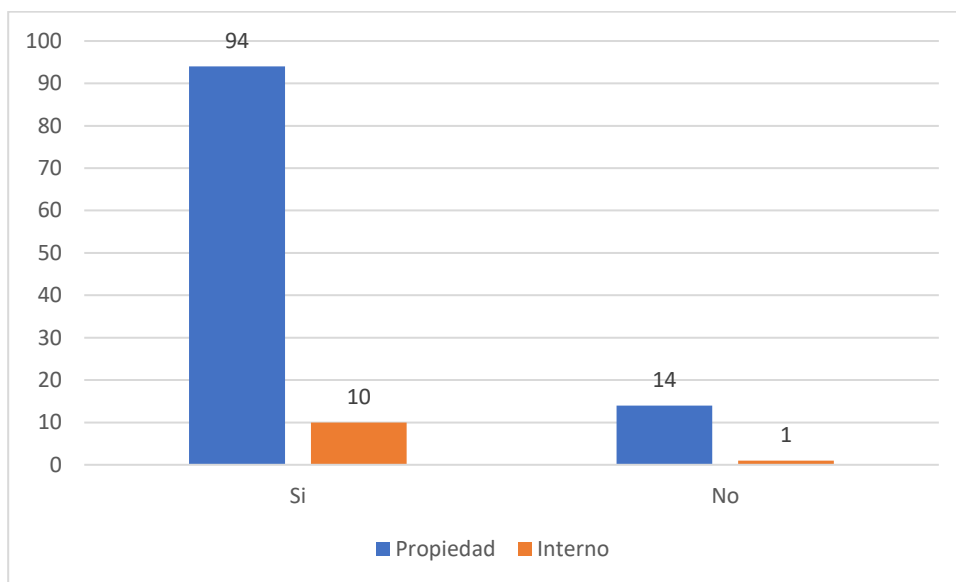
En adición a lo anterior se le consulta a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la DGSC y ésta refuerza que las jefaturas están abiertas y dispuestas a hablar con los funcionarios de manera asertiva, utilizando los medios y canales adecuados para que el proceso de la comunicación sea exitoso, lo que denota que la relación laboral entre los trabajadores y jefatura es buena o muy buena, lo que a su vez fortalece el clima laboral, tal como lo expresa Half (2020).

De esta manera, sobre el punto anterior es importante destacar que dentro de cualquier organización se debe reconocer el valor y el mérito a cada trabajador y lograr

que los altos mandos tengan una buena relación con sus colaboradores y estos a su vez con los demás, lo que permite que todo se articule en una armonía sana.

Por otra parte, continuando con el análisis se aborda el tema de la comunicación, la cual se convierte en un punto implícito en una relación efectiva entre las jefaturas y cada trabajador, como parte del engranaje de la organización, convirtiéndose en un factor potencial para el desarrollo de las buenas relaciones entre los altos mandos, mandos medios y la parte operativa de la organización. Considerando lo expuesto, se le consultó al personal si en la DGSC si existe una comunicación efectiva, de lo cual se obtiene la siguiente información:

Gráfico 2. Comunicación como pilar en la relación Jefatura-Trabajador



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

El gráfico 2 muestra que de un total de 104 personas funcionarias encuestadas, distribuidas en 94 en condición de propiedad y 10 personas trabajadoras en condición interina, indican tener una comunicación efectiva con su jefatura, esto representa el 87% del total de personas encuestadas. De igual manera y siguiendo con el análisis las restantes 15 personas funcionarias encuestadas alegan que no tienen comunicación efectiva con su jefatura, de estas personas funcionarias 14 están en condición de

propiedad y 1 en condición interina representando un 13% del total de personas funcionarias encuestadas.

De la información desarrollada en el párrafo anterior se puede señalar que, en la Dirección General de Servicio Civil, la comunicación entre jefaturas y los trabajadores se ha desarrollado de manera efectiva. No obstante, a pesar de que el número es mayoritariamente positivo, el 13% del total de las 119 personas encuestadas señalan no tener una comunicación efectiva, sobre el tema se obtienen los siguientes comentarios:

- Algunos de los canales de comunicación no están consolidados.
- La información relevante no es comunicada a tiempo.
- Entre la jefatura se da una comunicación efectiva, caso contrario con la Dirección General.
- En ocasiones no se dispone de tiempo para dialogar sobre temas estratégicos de interés con el fin de crear valor en la institución, sino que se enfoca más hacia la parte política externa a la organización.
- Escasas reuniones grupales, las cuales podrían utilizarse para la comunicación de temas relevantes y de conocimiento general.

Aunado a lo anterior, aunque las opiniones negativas las expresa una pequeña parte de la muestra, estos datos pueden utilizarse como una guía que permita a la institución trabajar en aquellos aspectos que contribuyan a mejorar la comunicación y de esta manera impulsar una relación más estrecha entre el trabajador y la jefatura, crear un medio más efectivo logrando así disminuir este porcentaje y velando por cambiar aquellos detalles que puedan estar desvalorizando la comunicación.

Por otro lado, mediante el grupo focal, se obtienen datos que complementan el porcentaje de satisfacción en el tema de comunicación ya que denotan la excelencia en esta, dando énfasis en la creación de espacios que permiten a las personas trabajadoras

exponer sus ideas, además de conocer aquellos aspectos que deben mejorar para su desempeño.

También de la entrevista realizada a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, se obtiene que cada jefatura mantiene altos estándares para que la comunicación y relación entre las partes sea la esperada y que pueda atender cualquier oportunidad de mejora de manera expedita.

De esta forma enfocado en los resultados obtenidos se concluye que, en cuanto a la relación con la jefatura y trabajadores, así como el proceso de comunicación utilizado en la Dirección General de Servicio Civil, el mismo, cuentan con comentarios y datos positivos, no obstante, existen pequeñas acciones que como se mencionó anteriormente, pueden ser consideradas como oportunidades de mejora en aras de buscar la excelencia sobre este tema.

4.1.2. Procesos de remuneración salarial

Este segundo indicador se orienta en conocer el parecer de las personas trabajadoras en temas de remuneración salarial que perciben en la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), en este sentido, se hace la salvedad que, aunque la remuneración tiene un amplio alcance y que también engloba los honorarios, bonos o beneficios, según lo que indica Jara (2022), esta investigación se enfoca únicamente en el salario monetario como factor que puede incidir en la percepción del personal.

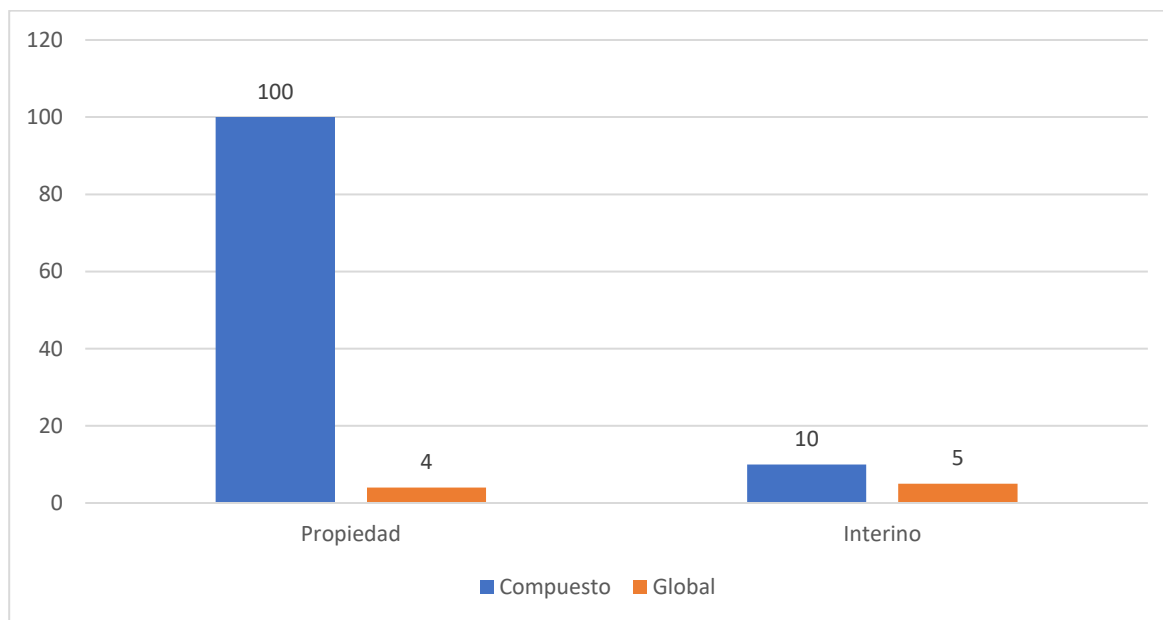
Dicho lo anterior, la importancia que ha tenido el tema salarial tras la implementación de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 en las instituciones públicas gira en torno a que los salarios en un mismo puesto laboral difieren entre sí, producto de que algunos están basados en el salario global, mientras que otras personas conservan su remuneración a través del salario compuesto, además es conocido que el salario global es económicamente más alto que el salario compuesto a pesar de que este

no contiene pluses, por otro lado el salario compuesto si contiene pluses pero es en algunos casos es económicamente más bajo.

Al respecto, la ley No. 10159 en el transitorio XI, aborda el tema de los aumentos en la modalidad de salario compuesto y los escenarios aplicables para las personas que devengan un salario bajo esta modalidad, indicado que, sí la persona tiene un salario inferior al monto del salario global se realizaran aumentos únicamente con el rubro de las anualidades y según le corresponda, por otro lado, las personas que cuenten con un salario compuesto mayor al salario global deberán esperar a igualar a este último y una vez se iguale el salario compuesto pasará a ser global.

En relación con lo indicado en el párrafo anterior, se consulta a las personas participantes de la investigación sobre el tipo de salario que perciben, obteniendo los siguientes datos:

Gráfico 3. Tipo de salario percibido en la DGSC, según la Ley de Marco de Empleo Público

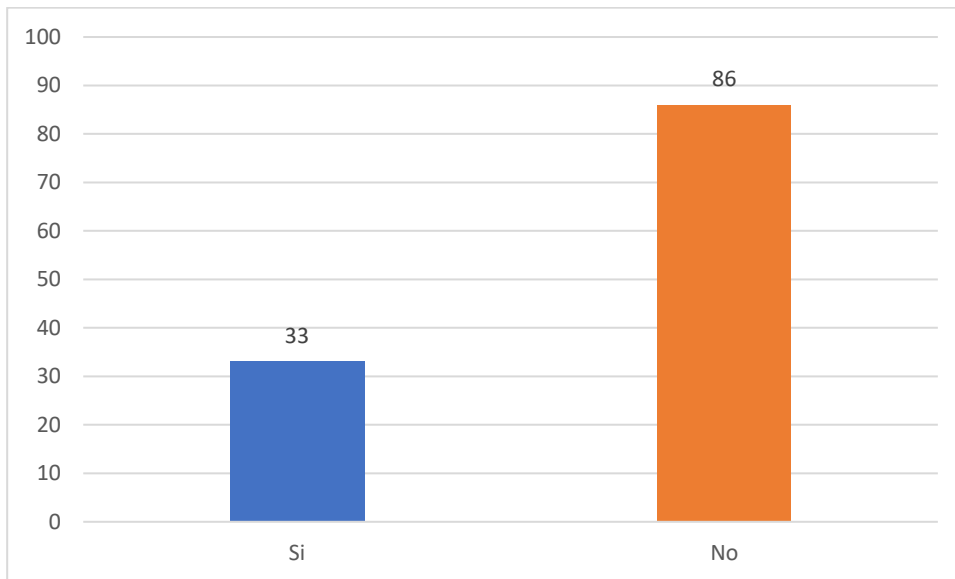


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024

Del gráfico 3, un total de 110 personas encuestadas que representan un 92% (donde 100 personas se encuentran en propiedad y 10 personas en condición de interinas), perciben salario compuesto en la Dirección, mientras que un total de 9 personas que representan un 8% (donde 4 personas se encuentran en propiedad y 5 en condición de interinas), perciben salario global.

Los datos anteriores demuestran que la mayoría de las personas en la DGSC perciben un salario compuesto, lo que significa que tienen pluses salariales que no contempla la ley en el salario global, tomando en consideración esta información se indaga con las personas funcionarias acerca de si esta condición salarial tiene alguna influencia en la motivación, de dicha consulta se obtiene lo siguiente:

Gráfico 4. Influencia del salario percibido con la motivación de las personas funcionarias.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024

Como se aprecia en el gráfico 4, un total de 33 personas que representan el 28% de los encuestados en relación con la motivación mencionan percibir que el salario si incide en esta, mientras que un total de 86 personas encuestadas, representando un 72% revelan no percibir afectación en la motivación con respecto al salario recibido.

Sobre esta misma consulta se analiza el total de personas que indican sentir afectación en la motivación con el salario que perciben y se obtienen los siguientes comentarios:

- Aún no se ha hecho efectivo el traslado del salario compuesto a salario global.
- El aumento continua en espera.
- El salario compuesto es bajo.
- El costo de vida no se adecua con el salario fijado, pese a los nuevos ajustes.
- Se han encarecido los bienes y el aumento salarial es tardado.
- Tras la implementación los sistemas han presentado ajustes y en ocasiones se aplican cambios que no deberían ser aplicados en los perfiles que están antes de la aplicación de la Ley del Empleo Público.
- Existe disparidad de salarios y este ha dejado de ser competitivo en el mercado laboral.

De lo anterior, se puede apreciar que existe disconformidad en términos salariales producto de la aplicación del salario global, dado que el salario compuesto a pesar de tener pluses es económicamente inferior. Lo cual es objeto de atención en esta entidad por las diferentes situaciones que ya se han ido presentado en otras instituciones demostrando un inconformidad sobre el tema tal como lo cita Pomareda (2023) en el Seminario Universidad.

Por otra parte, la Jefatura de Recursos Humanos indica que para la aplicación de la nueva ley, la Unidad está realizando esfuerzos a nivel de sistemas y gestión para evitar inconvenientes con las remuneraciones de las personas que se van a ir trasladando paulatinamente al salario global.

Al respecto, al momento de conversar con las personas participantes del grupo focal sobre esta situación, ellos mencionan que la diferencia entre el salario global y el salario compuesto es notable, y que a pesar de que las personas funcionarias tienen las mismas funciones los salarios no son igualitarios, lo que les genera una afectación en la

motivación para seguir laborando en la institución, también surgen los siguientes comentarios:

- Diferencia económica y de funciones entre un mismo puesto que devengue salario global o compuesto.
- Desmotivación por la falta de plazas, por lo que no pueden tener un ascenso de puesto y deben seguir con el salario compuesto.
- Pocos incentivos o salarios en especie.

De la información obtenida en el grupo focal se puede mencionar que en temas de remuneración salarial las personas no están del todo conformes con los cambios originados por la ley y existe un porcentaje considerable que denota la necesidad de realizar un ajuste para que las diferencias que están siendo evidentes puedan ser objeto de un cambio o un trato igualitario en términos de salario y se pueda sesgar la brecha que existe actualmente en este tema.

Además la Ley No. 10159 indica que deben hacerse esfuerzos para una estandarización salarial lo que se alcanzaría con la modalidad del salario global esto según lo mencionado en el artículo No. 30, no obstante esta situación se dará una vez que el salario compuesto iguale al global, entendiendo que en este momento existe una diferencia, la cual es indicada y percibida actualmente por las personas funcionarias como se mencionó anteriormente, evidenciando que no todas están satisfechas con el salario que perciben y que de alguna manera está incidiendo en su motivación y por ende en la permanencia en la institución.

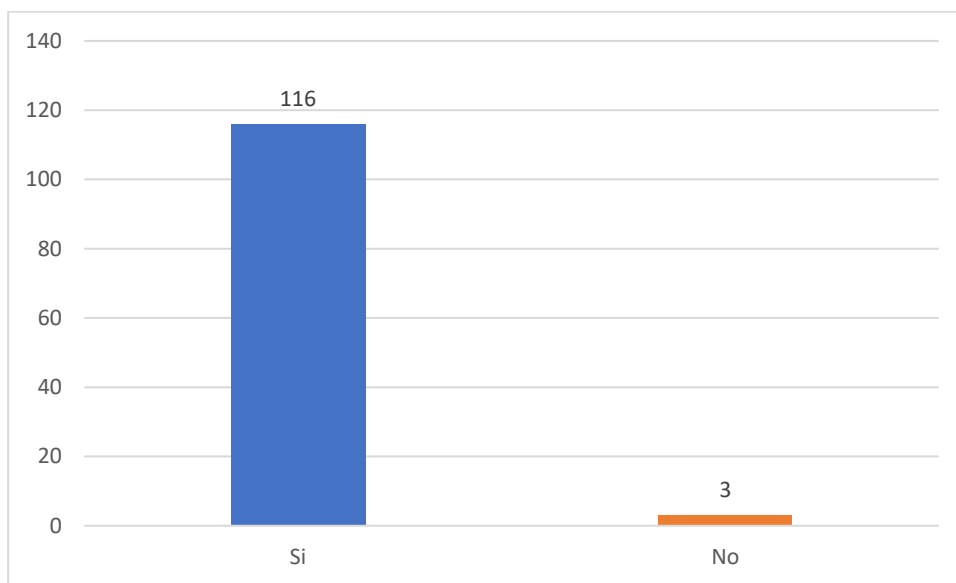
4.1.3. Jornadas laborales

Como último indicador en esta variable se desarrolla la percepción sobre las jornadas laborales, entendiendo que estas hacen referencia a la cantidad de horas que labora cada persona a lo interno de la Dirección General de Servicio Civil y que es

independiente a su horario laboral, el cual puede variar según las necesidades institucionales y en apego a los lineamientos internos.

Dicho lo anterior, la DGSC es parte de las entidades rectoras en la materia y cuenta con los mecanismos esperados para que la jornada laboral este dentro de la legalidad y en apego a lo que se contiene en el Código de Trabajo, como se indica en el marco de teórico en la cita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2024), al respecto para esta investigación se realiza la consulta a las personas funcionarias si se encuentran satisfechas con su jornada laboral y al respecto se obtiene la siguiente información:

Gráfico 5. Información de la satisfacción de la Jornada Laboral en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Como se puede apreciar en el gráfico 5, 116 personas, es decir un 97% de la muestra, indican que sí se encuentran satisfechas con su jornada laboral, por otro lado, el 3% que representa a 3 personas, indican que no se encuentran del todo satisfechas, sobre este último dato, se realiza una consulta para profundizar un más en la desaprobación y se obtienen los siguientes comentarios:

- Se requieren horarios más flexibles.
- Debe existir un cambio en la operatividad de las áreas, logrando que la medición sea por una gestión de resultados y no por horas laboradas. En su defecto incentivar la modalidad de teletrabajo.

Dado que al respecto ambos comentarios van relacionados con los horarios laborales y modalidad de trabajo y estos no tienen relación con la jornada laboral, se puede deducir que en términos generales a nivel de jornadas laborales existe un grado óptimo de satisfacción.

Ahora bien, sobre el tema de jornadas laborales la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección, refirió que tras la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público y pese a que se han tenido que realizar algunos ajustes, el tema de jornadas laborales no ha sufrido ninguna afectación y todo se mantiene de la manera esperada y como se ha venido trabajando.

Con base en los datos desarrollados, se puede destacar que la Dirección General del Servicio Civil es vigilante en el tema de jornadas laborales y la percepción en general de las personas funcionarias es que la Dirección acata los lineamientos al respecto. No obstante, se deben revisar algunos aspectos que están relacionados directamente con los horarios laborales, modalidades de trabajo, de esta manera ampliar al respecto y visualizar las oportunidades de mejora, permitiendo así que las personas trabajadoras tengan una percepción integral que les permita incrementar su nivel de satisfacción en estos temas.

Sobre el tema las personas participantes del grupo focal indican que se encuentran conformes con las jornadas establecidas por la Dirección General de Servicio Civil, además mencionan que, a pesar de tener la facilidad de contar con la modalidad de teletrabajo, las jefaturas respetan la jornada establecida lo que les permite mantener un

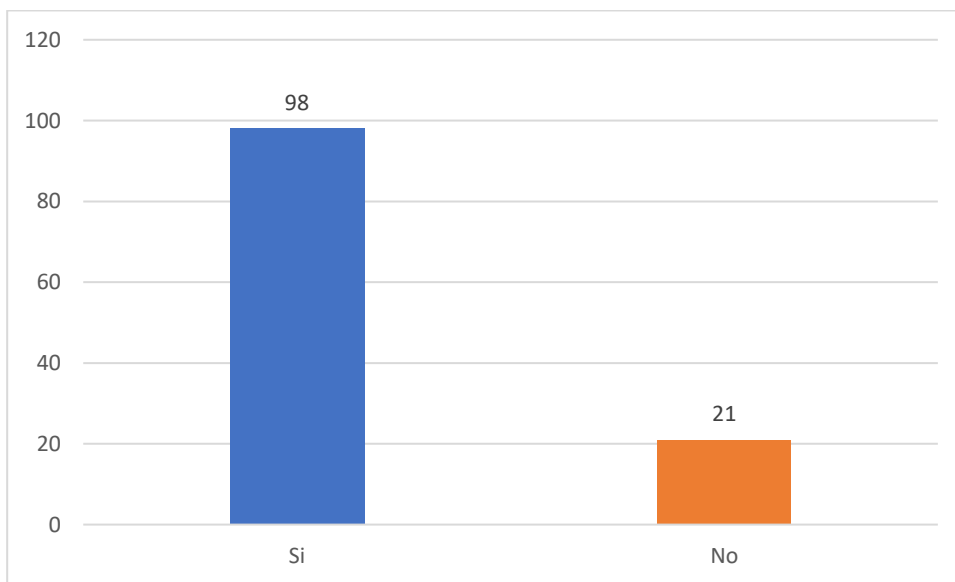
equilibrio óptimo entre la vida laboral y personal, por lo tanto se puede demostrar que no existe insatisfacción.

4.2. Estabilidad laboral

En las organizaciones una de las prioridades es contemplar la estabilidad laboral como punto fundamental para la retención del talento humano, según lo que se denota en el marco teórico, Ronderos (2023), menciona la importancia de esta para el desempeño y rendimiento de las personas trabajadoras, además, esto también apoya a la productividad y el compromiso de estos.

Con base en lo anterior, se consulta a los trabajadores sobre la existencia de estabilidad laboral en la DGSC, tomando en consideración los cambios que la Ley Marco de Empleo Público trae consigo, de lo cual se obtiene lo siguiente:

Gráfico 6. Consideración de Estabilidad según las personas funcionarias de la DGSC



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Del gráfico 6, se aprecia que un total de 98 personas encuestadas que corresponde a un 82% de estas, consideran que si existe estabilidad laboral en sus áreas

de trabajo y que la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público (LMEP) No. 10159 no ha ocasionado cambios significativos, no obstante por otro lado 21 personas que corresponde a un 18% de las personas encuestadas consideran que la estabilidad laboral si se vio afectada, esto se complementa con los siguientes comentarios recopilados por las personas trabajadoras:

- Con la implementación de la nueva ley 10159, algunos funcionarios se desligan de las instituciones públicas para optar por mejores oportunidades laborales que brinda el sector privado, debido a que los salarios son mayores, y pueden percibir distintos beneficios.
- El ambiente laboral dentro de la DGSC es inestable y no tienen claridad el rumbo a seguir, lo que ocasiona un sentimiento de preocupación en los trabajadores.
- Para algunos funcionarios les resulta más favorable, a su carrera como profesionales el laborar en otras instituciones, que les brinden mejores oportunidades.

Si bien es cierto, el porcentaje de personas que señalan que no hay estabilidad laboral y los comentarios indicados anteriormente, no son mayoría, dejan entre ver que a lo interno de la DGSC el tema de la estabilidad laboral se ve afectado en parte por la entrada en vigor de la ley, así como la desinformación existente en torno al tema, lo cual genera incertidumbre.

Sobre el mismo punto, se realiza una entrevista a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la DGSC la cual comenta que actualmente las afectaciones en la estabilidad laboral han sido mínimas y que las personas trabajadoras de la Dirección cuentan con una estabilidad laboral real en sus puestos de trabajo. No obstante, a lo interno sí existió rotación del personal, es decir que no hubo fuga del personal a otro sector si no que, al momento de la implementación de la Ley Marco de Empleo Público, algunos tuvieron oportunidad de ascender por lo que se dio una movilidad interna.

Además, del grupo focal se obtienen comentarios relacionados con una falta de plazas y una escases de estas para ascender y conseguir la remuneración con salario global, el cual es económicamente más alto en relación con el salario compuesto percibido.

Por otro lado, se menciona que las personas que ingresan por primera vez y con salario global no tienen las mismas responsabilidades que aquellas personas que perciben salario compuesto y que además conservan sus responsabilidades, lo que ocasiona que en un mismo perfil exista una diferencia salarial y carga laboral distinta que puede provocar insatisfacción y molestia.

Tabla 10. Estabilidad laboral en los departamentos de la DGSC a partir de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159

Unidad Organizacional	No	Sí	Total general
Administración de Servicios Institucionales	1	13	14
Asesoría Jurídica		4	4
Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos	1	3	4
Carrera Docente	6	3	9
Centro de Capacitación y Desarrollo	1	7	8
Cooperación Internacional	1		1
Desarrollo Estratégico		3	3
Dirección General	2	8	10
Gestión de Recursos Humanos	2	19	21
Oficina de seguridad		1	1
Organización del Trabajo y Compensaciones	1	11	12
Prensa y Comunicación Institucional		1	1
Reclutamiento y Selección del Personal	5	19	24
servicios generales		1	1
Servicios Generales.		1	1
Unidad de Tecnologías e Información	1	4	5
Total general	21	98	119

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Dentro de los departamentos que consideran que no existe estabilidad laboral en su área de trabajo, a partir de la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159, y según los datos mostrados en la tabla 10, predomina el departamento de Carrera docente, con un 29% de la totalidad de opiniones negativas,

denotando que los funcionarios que trabajan para dicho departamento no perciben tener estabilidad en sus puestos de trabajo. A este grupo de trabajadores que consideran que no hay estabilidad laboral, se les pregunta el porqué de esto, rescatando lo siguiente:

- El salario se encuentra congelado desde 2018 con la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público y no se han realizado gestiones para los aumentos respectivos.
- Con la nueva Ley Marco de Empleo Público, muchos de los funcionarios prefieren buscar trabajo en empresas del sector privado, en donde el salario es mejor.

De estos comentarios se extrae que el nulo aumento salarial les genera una disconformidad e inestabilidad en sus áreas de trabajo ya que a pesar de que este es acorde con lo esperado, su salario podría no estarles permitiendo solventar las necesidades.

Otro aspecto expresado por los trabajadores es que los salarios compuestos se estancaron sin posibilidad de cambiar a global con el mismo puesto, es decir, el salario real disminuye cada vez más, las movilizaciones entre instituciones no son fáciles, en algunas instituciones no están extendiendo la dedicación exclusiva, lo cual pone en peligro la estabilidad de muchas familias del sector público ya que cuando las personas asumieron sus compromisos financieros lo hicieron basados en un salario total.

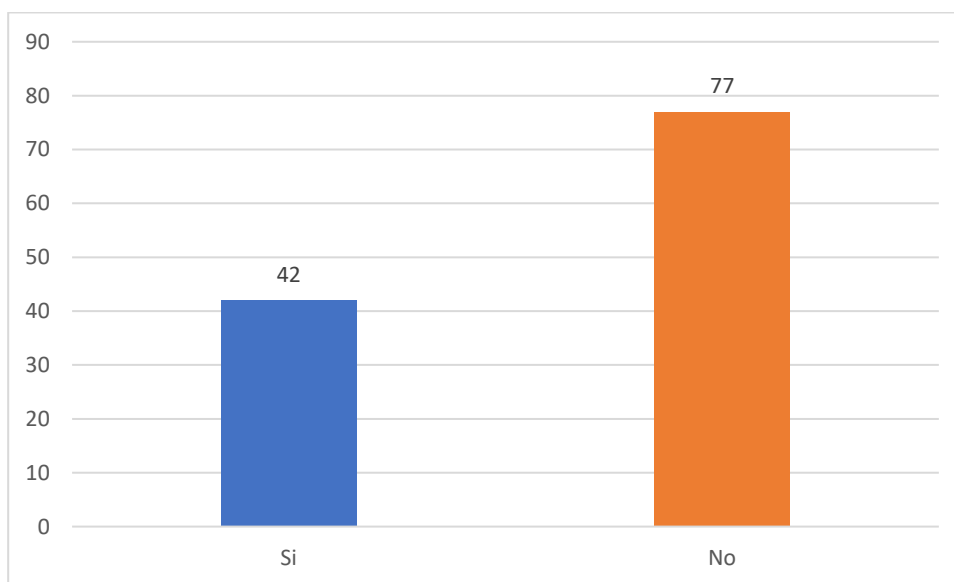
De acuerdo con lo anterior, es posible evidenciar que los funcionarios que están bajo el salario compuesto no están satisfechos, ya que al no alcanzar un salario competitivo, y conforme el tiempo avanza y el precio de la vida aumenta cada vez más, ellos perciben menos ingresos por sus servicios, y con este salario compuesto consideran que no van a poder solventar las deudas o gastos adquiridos, lo que les genera una molestia debido a que la condición económica no mejoraría en un corto plazo. En términos generales, la insatisfacción es visible en cuanto al tema de estabilidad laboral está ligada con el tema de remuneración salarial y la disparidad entre salario global y compuesto.

4.2.1. Rotación del personal

La rotación del personal es un problema grave en cualquier organización debido a que esta implica grandes gastos por concepto de integración de nuevo personal al sistema y a su vez genera una apreciación de inestabilidad laboral por parte de las personas trabajadoras de una organización.

Es por esta razón que la rotación del personal en todas las organizaciones debe de tomarse con mucha precaución, ya que de ser muy constante se puede llegar a incumplir este reconocimiento legal y expreso, que de igual manera tendría repercusiones graves en la composición y manejo de la organización, y es sumamente necesario que los altos mandos reconozcan esto tal como lo indica Durán (2022), ante esto se consulta a las personas funcionarias de la DGSC, y se obtiene la siguiente información.

Gráfico 7. Cantidad de personas que indican sí hay o no rotación en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Según lo que se puede apreciar en el gráfico 7, un total de 77 personas encuestadas, es decir el 65% de la muestra, indican que no existe rotación, mientras que

42 personas, es decir, el 35% respondieron que si ha existido rotación en sus áreas de trabajo. Quienes mencionan que si ha existido rotación y comentan que esto se debe al cambio del salario compuesto por el salario global, debido a que:

- Hay una probabilidad alta de que exista más rotación, dado que a todas las personas les llama la atención de tener un mejor salario. Esto se consigue con el salario global no con el compuesto, por lo que el personal busca mejores oportunidades.
- Los funcionarios se están yendo a lugares con un mejor salario esto fuera del régimen o buscan un puesto en el Régimen de Servicio Civil donde puedan pasar a salario global.
- La mayoría de los funcionarios se sienten disconformes por las diferencias salariales, lo que hace que busquen trabajo en otros lugares

Igualmente, en cuanto a la información obtenida, se puede apreciar que, aunque de momento y posterior a la aplicación de la Ley No. 10159, no ha existido una rotación de personal significativa, esto no quiere decir que la situación se mantenga, dado que ya las personas funcionarias expresan de alguna manera que el tema salarial es una razón para rotar en otros puestos con mejores oportunidades dentro o fuera de la Dirección.

Por lo tanto, se les consulta a los funcionarios que indicaron haber percibido rotación, el motivo por el cual consideran que existe y se obtienen los siguientes comentarios:

- Existe rotación dado que el interés de las personas es cambiar a un salario superior y esto se logra realizando un cambio del salario compuesto al salario global, siendo este último más alto que el que tienen actualmente.
- Existe la posibilidad de ascensos, esto se daba antes de la Ley, por lo que la rotación ya era algo del diario vivir.

- Existe incertidumbre por la posibilidad de latente de que se den traslados entre instituciones o bien a lo interno de la Dirección General de Servicio Civil.

Así mismo y como se puede apreciar de la información obtenida, la ley no ha generado una rotación del personal de forma tácita, sin embargo, el deseo de superación de las personas y la búsqueda de mejorar sus condiciones económicas motivan a que se dé una rotación del personal en la institución.

Tabla 11. Existencia de rotación según el departamento

Departamentos y unidades de la DGSC	No	Sí	Total general
Administración de Servicios Institucionales	5	9	14
Asesoría Jurídica	4		4
Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos	4		4
Carrera Docente	3	6	9
Centro de Capacitación y Desarrollo	3	5	8
Cooperación Internacional	1		1
Desarrollo Estratégico	3		3
Dirección General	8	2	10
Gestión de Recursos Humanos	15	6	21
Oficina de seguridad	1		1
Organización del Trabajo y Compensaciones	7	5	12
Prensa y Comunicación Institucional	1		1
Reclutamiento y Selección del Personal	19	5	24
servicios generales	1		1
Servicios Generales.	1		1
Unidad de Tecnologías e Información	1	4	5
Total general	77	42	119

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Según la información mostrada en la tabla 11, el departamento o área con mayor rotación de personal corresponde a la de Administración de Servicios Institucionales, con un total de 9 personas que representa un 11% de las que indican que sí ha existido rotación en esta unidad, por otro lado, la Unidad de Tecnologías e Información es la unidad con una minoría en cuanto a la percepción de rotación en su unidad. En cuanto al tema, en el grupo focal denotaron que parte de la rotación del personal en la Dirección se debió a que algunos se acogieron a su jubilación y otros migraron al sector privado.

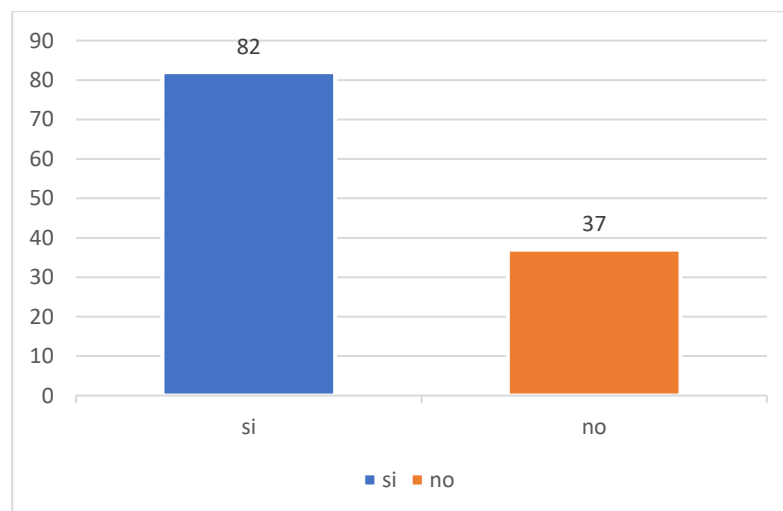
Por lo tanto y como se puede apreciar de la información obtenida, la ley no ha generado una rotación del personal de forma tácita, sin embargo, el deseo de superación de las personas y la búsqueda de mejorar sus condiciones económicas motivan a que se dé una rotación del personal en la institución.

4.2.2. Oportunidades de promoción laboral

En cuanto a este segundo indicador, que abarca el tema de la oportunidad de promoción laboral, se analiza desde la posibilidad que tiene la persona trabajadora en la institución de mejorar su condición y tener opciones de crecimiento a lo interno, lo que podría contribuir a que estas deseen permanecer y así se podría dar una estabilidad laboral, pero con el crecimiento profesional deseado, tal como se menciona en el marco teórico World Vision Costa Rica (2022).

Es por esto por lo que para este indicador de oportunidades de promoción laboral se consultó al personal sobre la posibilidad que existe en la DGSC de ser tomado en cuenta para ascender profesionalmente, de lo cual se obtiene la siguiente información:

Gráfico 8. Percepción de los trabajadores sobre la existencia de promoción laboral en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

El gráfico 8 muestra que un total de 82 personas que representan un 69% de las personas trabajadoras consideran que si existe posibilidad de ser tomado en cuenta para oportunidades de crecimiento profesional, por otro lado 37 personas que representan un 31%, indica que no hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la DGSC, esto debido a que:

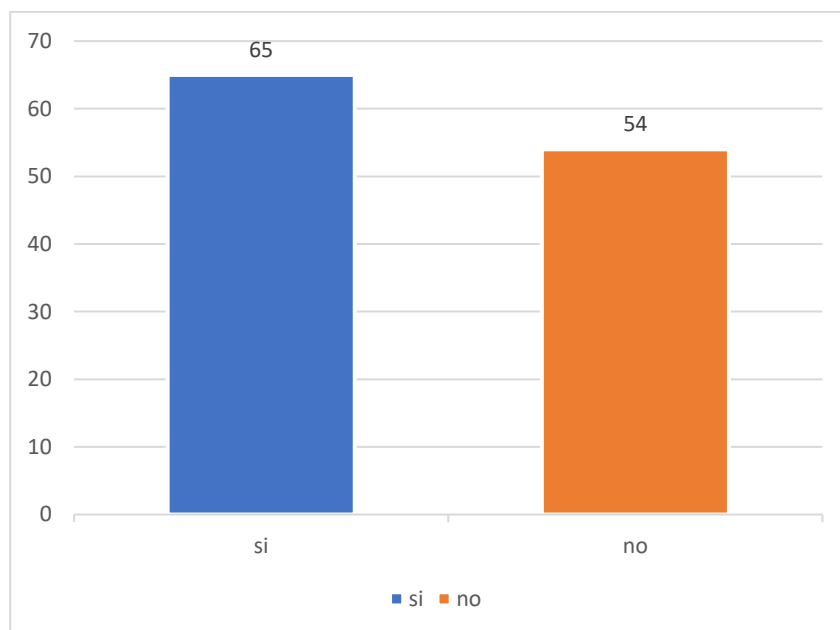
- Los ascensos son manipulados entre las personas que tienen más años de trabajar en la institución, es decir, existe la creencia de que hay un derecho de piso ya que el que tiene más años se merece el ascenso. Alegan que los que más han trabajado por la institución se merecen las jefaturas. Mencionan que “pareciera que dentro de la legalidad hay manipulación del sistema”.
- Se realizan funciones de clases superior a la que se encuentran desde hace cuatro años y no hay oportunidad de crecimiento.
- Las jefaturas no se dan a la tarea de conocer el impacto de las funciones que realizan a nivel de la institución, y como esto agiliza procesos y optimiza la buena imagen que los usuarios pueden tener sobre la institución.
- Los ascensos pueden estar influenciados por factores que no siempre se relacionan directamente con el mérito o la experiencia. A veces, la visibilidad en proyectos de alto perfil o la capacidad de establecer conexiones clave puede tener un papel importante en las decisiones de promoción. Sin embargo, es importante reconocer que el mérito y la experiencia son fundamentales para el crecimiento a largo plazo.

De las opiniones mencionadas se extrae que los funcionarios que consideran que no hay oportunidades de promoción laboral, perciben que el ascenso está directamente relacionado con decisiones arbitrarias o argumentadas por los altos mandos de los departamentos. Por otra parte, se extrae que el ascenso no se gana según el buen desempeño que los funcionarios logren en sus obligaciones laborales, generando en ellos una perspectiva de favoritismo por parte de los encargados para la toma de decisiones.

Ahora bien, al momento de abordar este tema con las jefaturas en la sesión de grupo focal, ellos alegan que, dentro de la Dirección General del Servicio Civil, se incentiva a los trabajadores a que estudien y se capaciten cada vez más, a nivel de los mismos compañeros hay un impulso y apoyo lateral para que los mismos puedan crecer en conjunto, y la institución les brinda incentivos de tiempo laboral para que puedan estudiar por medio de un contrato, y esto les facilite poder alcanzar una posible promoción laboral.

Es de suma importancia rescatar que las organizaciones que no tienen oportunidades reales de promoción laboral presentan problemas a la hora de alcanzar tasas eficaces de retención del talento y por consecuencia se ven afectados por los gastos asociados a la rotación del personal, como lo son el reclutamiento, capacitación, y adaptación de las nuevas personas trabajadoras, tal como lo indica editorial de Indeed (2024).

Gráfico 9. Afectación de la promoción laboral en la DGSC a partir de la implementación de la ley marco de empleo público



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

De acuerdo con el gráfico 9 se observa que 65 personas que representan el 55% del personal considera que se ha visto afectado el crecimiento profesional con el ingreso de la Nueva Ley Marco de Empleo Público No10159, mientras que 54 personas funcionarias que representan el 45% considera que no se ha visto afectadas, es decir que la mayoría de los funcionarios, el 55% indica que la ley les está afectando a la hora de alcanzar una promoción laboral, generándoles bajas expectativas de crecimiento dentro de la institución.

Con base en los gráficos 8 y 9 se puede evidenciar que una parte importante del personal de la Dirección General de Servicio Civil, no está conforme con el proceso de promoción laboral, los trabajadores alegan que no hay manuales, lineamientos o protocolos bien definidos de cómo se logran alcanzar dichas promociones, y por parte de los mandos bajos hay mucho desconocimiento de los factores que son claves para que un funcionario pueda subir de puesto dentro de la institución, siendo este un factor a mejorar para impulsar la retención del talento.

Aunado a lo anterior, los jefes de áreas se refirieron al tema mencionando que en la DGSC se da una flexibilidad en cuanto a la posibilidad de aplicar a posibles ascensos o inclusive tener oportunidades para ampliar los conocimientos, con el objetivo de mejorar las competencias y tener oportunidades de mejora laboral y promoción, pero fueron enfáticos que algunas plazas están congeladas o no existen del todo, por lo que hay poca oportunidad de ascenso.

Igualmente, las jefaturas que participaron en el grupo focal enfatizan que hay escasez de plazas, algunas ya no existen o no hay presupuesto, por lo que perciben una falta de promoción por parte de las jefaturas, limitando el crecimiento y la satisfacción de estar en la Institución. Ante esta situación se debe rescatar que la Ley Marco de Empleo Público, incita a que se dé una promoción interna, esto según el artículo 11 inciso 4, acorde a las competencias y que sea contemplada la evaluación de las personas, según se cita en el marco teórico Ley 10159 (2022). No obstante, si la institución no cuenta con

la capacidad existe la oportunidad de realizar promoción entre otras instituciones públicas.

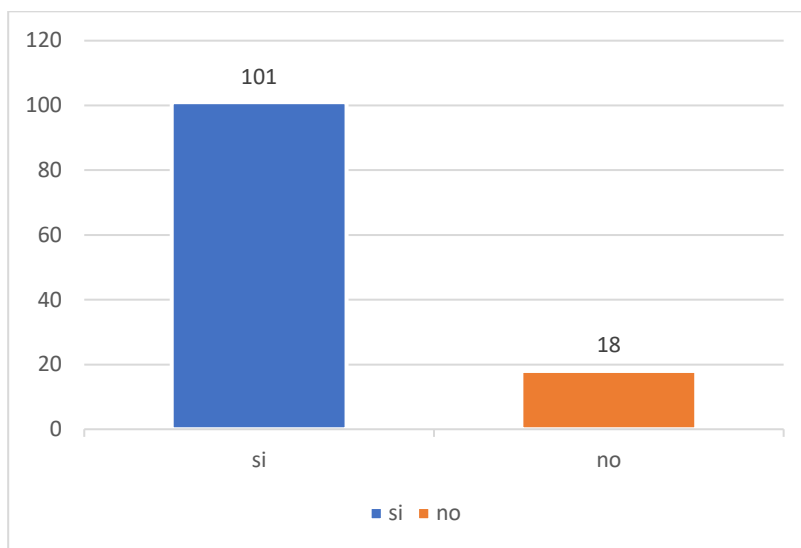
De esto se puede inferir que toda organización, necesita tener procesos y lineamientos claros a seguir con respecto a las promociones laborales, ya que de no hacerlo se estarían enfrentando a abstencionismo laboral, pérdida de talento humano y bajo rendimiento por parte de los trabajadores, y de la misma manera estaría enfrentando una pérdida de activos debido a la reinversión en atracción, capacitación e introducción de nuevas personas trabajadoras.

4.2.3. Capacitaciones y mejora continua

La capacitación y la mejora continua es de suma importancia dentro de una organización, ya que el activo más valioso de una organización son sus trabajadores y el invertir en ellos para que crezcan profesionalmente da como resultado trabajadores capacitados y más productivos los cuales podrán solucionar distintas situaciones que se les presenten en su día a día a nivel laboral, haciendo que la empresa crezca y sea más eficiente, tal como se referencia en el marco teórico por Olcese (2021).

Con respecto a este tema, se consulta a las personas trabajadoras si en la DGSC existen programas de capacitación al personal orientados a la mejora continua, de lo cual se extrae lo siguiente:

Gráfico 10 Oportunidades de Capacitación en la DGCS.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Tabla 12. Información de las personas que han sido capacitadas según unidad organizacional de la DGSC.

Unidad Organizacional	Sí	No
Administración de Servicios Institucionales	12	2
Asesoría Jurídica	3	1
Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos	1	3
Carrera Docente	7	2
Centro de Capacitación y Desarrollo	8	0
Cooperación Internacional	1	0
Desarrollo Estratégico	3	0
Dirección General	8	2
Gestión de Recursos Humanos	18	3
Oficina de seguridad	1	0
Organización del Trabajo y Compensaciones	11	1
Prensa y Comunicación Institucional	1	0
Reclutamiento y Selección del Personal	22	2
Servicios Generales	1	1
Unidad de Tecnologías e Información	4	1
Total General	101	18

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

El gráfico 10, muestra que un 85% de la población encuestada, que corresponde a 101 personas, mencionan que si conocen los programas de capacitación ofertados por la DGSC. Por otra parte, 18 personas, es decir, un 15% indican que no conocen las

oportunidades de capacitación que ofrece la Dirección, por otro lado la tabla 12 muestra las unidades administrativas y la cantidad de personas que indican haber recibido capacitaciones o del todo, según la encuesta realizada, adicional las personas trabajadoras indican que:

- Aunque la Dirección General cuenta con programas de capacitación, estos están dirigidos al Régimen de Servicio Civil en General y no específicamente a la DGSC en particular, por lo cual no están diseñados para solventar las necesidades de las diferentes Áreas de trabajo que la componen.
- A pesar de que las diferentes jefaturas han solicitado capacitación dentro de la Evaluación del Desempeño en diferentes materias con el fin de reforzar conocimiento y mejorar el campo laboral, no se ha recibido algún tipo de capacitación.

A la hora de dialogar con las jefaturas en el grupo focal estas alegan que, dentro de la Dirección, hay distintas oportunidades de crecimiento profesional, no obstante en cuanto a las oportunidades para llevar cursos o capacitaciones que la misma institución brinda se presenta una afectación dada la escasa cantidad de cupos que se habilitan o bien que en ocasiones estos están dirigidos únicamente para las personas de altos mando y no tienen relación en algunos casos con las funciones que realizan.

Al respecto, la encargada de la Unidad de Recursos Humanos menciona que la DGSC, cuenta con un sistema de afiches para las capacitaciones internas y que a su vez existen capacitaciones internacionales de modalidad virtual, además de esto, brindan talleres con jefaturas y niveles profesionales altos. Inclusive con asesorías legales y también autogestión.

De lo anterior se puede evidenciar que las capacitaciones que se ofrecen son generales para toda la institución y no especializadas por departamento, y muchos de estos talleres como se menciona están enfocados a jefaturas y altos mandos, dejando de lado a los funcionarios de estratos menores, ocasionando que no se logre capacitar a

todo el personal generando un crecimiento profesional lento o prácticamente nulo, y a su vez aumentando la insatisfacción laboral por parte de los bajos mandos.

Además, la ley 10159, contempla en su artículo no 23 inciso e, la importancia de que las instituciones brinden capacitación a su personal, con el objetivo de complementar la formación inicial o de ingreso a la institución para un mejor desempeño en sus labores y apoyar el crecimiento profesional.

De esta forma, en términos generales y en relación con este indicador, la Dirección General de Servicio Civil, es consciente de la importancia de la capacitación del personal, no obstante, debe prestar atención a aquellos programas que pueden ser de interés de las personas funcionarias en general y no solo aquellas capacitaciones enfocadas en altos mandos o en temas que cuentan con una especificación, sesgando de alguna manera la participación total del personal.

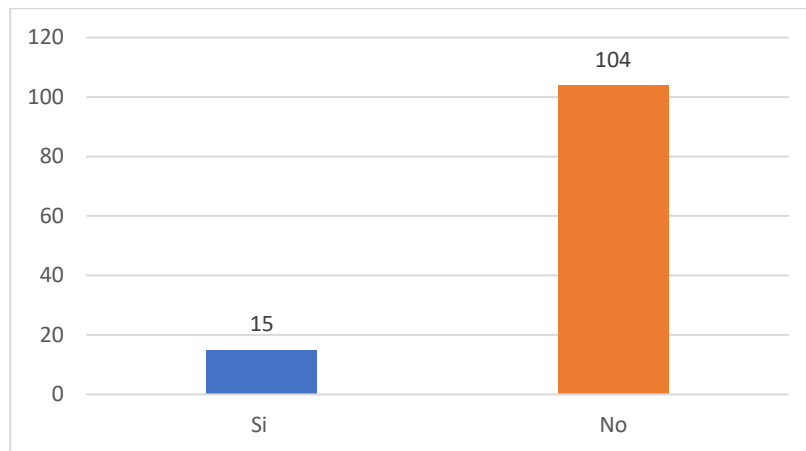
4.3. Programas para la Retención del Talento Humano

La tercera y última variable de estudio es acerca de los programas para la retención del Talento Humano. En ocasiones la rotación del personal está relacionado con la no aplicación o desconocimiento de aquellos programas presentes en las organizaciones para incentivar la permanencia de las personas trabajadoras, tal como lo menciona Meneses (2019).

Dicho esto, es prioritario que la DGSC cuente con programas que puedan aplicarse para aumentar el nivel de satisfacción de las personas funcionarias y que además los estimulen a continuar de forma eficiente y productiva en la organización, de igual manera es importante que los funcionarios conozcan y se mantengan informados de la existencia de estos beneficios, aún con la vigencia de la nueva Ley Marco de Empleo Público No10159.

En concordancia con lo anterior y aunado a la recolección de información sobre este tema se le consultó al personal de la Dirección General de Servicio Civil si eran conocedores de los programas de retención que realiza la organización, y se obtiene la siguiente información:

Gráfico 11. Conocimiento de los programas de retención en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023.

El gráfico 11 muestra que existe un desconocimiento en la gran mayoría del personal encuestado sobre aquellos programas de retención que dispone la institución, dado que el 87% que representa al total de 104 personas encuestadas, indican no ser conocedoras, mientras que el 13% de las 15 personas mencionan sí conocerlos.

De esta información se destaca la importancia de que las instituciones no sólo cuenten con programas de incentivos, sino que impera además la divulgación de estos hacia la población laboral para dar a conocer su existencia, y también estar en constante actualización e innovación, dado que esto puede influir en la retención de las personas.

Sobre este tema, las jefaturas por medio del grupo focal expresan que existe de manera general un desconocimiento o falta de claridad sobre los mecanismos con los que cuenta la organización, no obstante, acentúan que si existen ciertos beneficios que se les dan de manera general a las y los funcionarios de la institución, como lo son la

oportunidad de trabajar algunos días desde su casa, a lo que ellos expresan que es de suma ayuda ya que no tienen que gastar en tiempo, gasolina y energía.

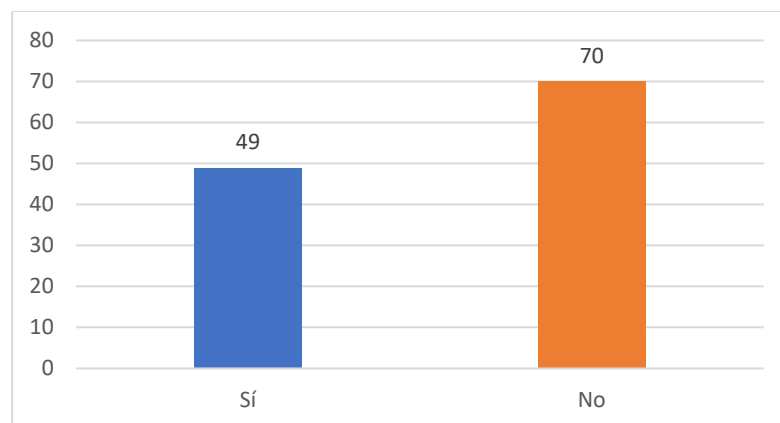
También la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, afirma que la institución posee beneficios para las personas trabajadoras en cuanto a temas de salud, teletrabajo y posibilidades de cambio de horario para asistir a clases o cursos educativos.

4.3.1. Programas de incentivos no monetarios

Las organizaciones trabajan continuamente en mantener la estabilidad y excelencia del personal, para lograrlo es necesario el uso de programas o bien mecanismos que ayuden a alcanzar además la motivación del personal, es por esto por lo que dentro de los programas destacan los incentivos no monetarios, tal como lo indica en el marco teórico la Dirección Asociación para el Progreso de la Dirección APD (2021).

Para este primer indicador se busca conocer si a lo interno de la Dirección General de Servicio Civil, se cuentan con incentivos y además si estos son conocidos por las personas funcionarias, también considerando la entrada en vigor la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, ante la interrogante del conocimiento de incentivos en la institución, se obtienen los siguientes datos:

Gráfico 12. Conocimiento de la existencia de incentivos en la DGCS.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Del gráfico 12 se rescata que el 59% el cual corresponde al total de 70 personas encuestadas indican desconocer los incentivos que brinda la Dirección, (cabe mencionar que la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, no menciona explícitamente el manejo de los incentivos y su regulación, no obstante, en cuanto al incentivo de la anualidad que perciben las personas que tienen salario compuesto se indica en el artículo No. 49-Modificaciones, que este se debe otorgar según la evaluación del desempeño y la nota obtenida), por otra el 41% que corresponde a un total de 49 personas encuestadas expresan conocer los beneficios que brinda la institución. De la respuesta afirmativa, se consulta cuáles son aquellos incentivos aplicados en la institución y se enlistan los mencionados por las personas encuestadas:

- Médico de empresa.
- Horario flexible.
- Asociación solidarista.
- Carta de reconocimiento de buena labor.
- Salario global.
- Medio día de cumpleaños.
- Teletrabajo.
- Oportunidad de capacitación como charlas de interés o cursos.

Por su parte, la encargada de la Unidad de Recursos Humanos indica que la institución cuenta con incentivos permitidos por la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159 y estos son divulgados a las personas trabajadoras por los medios definidos por esta Unidad, además menciona los mismos beneficios que se enlistaron y que son producto de lo indicado en la encuesta por las personas trabajadoras. Así mismo esta Jefatura enfatizó que, en algunos casos los colaboradores no optan por hacer uso de estos incentivos por la serie de procesos y papeleos que se requieren.

Por otro lado, del grupo focal se rescata que existe un nivel elevado de desconocimiento en cuanto a los incentivos vigentes en la Dirección General de Servicio Civil, no obstante, reconocen la importancia de que existan y se apliquen a lo interno de

la institución, ya que son fundamentales para el reconocimiento del esfuerzo y además impulsan a las personas a buscar la excelencia en su lugar de trabajo.

Por lo tanto, y considerando que la Ley Marco de Empleo Público, reconoce el uso de incentivos no monetarios siempre y cuando se tomen en consideración la evaluación anual y los parámetros para su otorgamiento, las instituciones pueden conservarlos y además realizar un estudio de aquellos que se pueden implementar en un mediano plazo, todo esto en procura de retener al Talento Humano dentro de la institución.

De esta forma, el análisis muestra que la institución sí cuenta con incentivos para las personas trabajadoras, no obstante, estos deben ser analizados para verificar que estén alineados con la Ley Marco de Empleo Público No. 10159. Ahora bien, el estudio revela, que algunos no gozan de estos incentivos por contar con tramitología que en algunas ocasiones es engorrosa, esto según lo señalado por la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

Por otra parte, el estudio muestra que no todas las personas trabajadoras son conocedoras de estos incentivos, es por esto por lo que como punto de mejora se podría indicar que la organización pueda realizar esfuerzos y así dar a conocer a toda la población trabajadora sobre los beneficios que se brindan y todo lo relacionado a ellos.

4.3.2. Flexibilidad de horarios

La flexibilidad de horarios laborales es algo que los trabajadores buscan y se visualizó más después de la pandemia por COVID 19. Ofrecer a las personas trabajadoras más flexibilidad en cómo, dónde y cuándo trabajar puede brindar resultados positivos para ambas partes tal como lo indica OIT (2023).

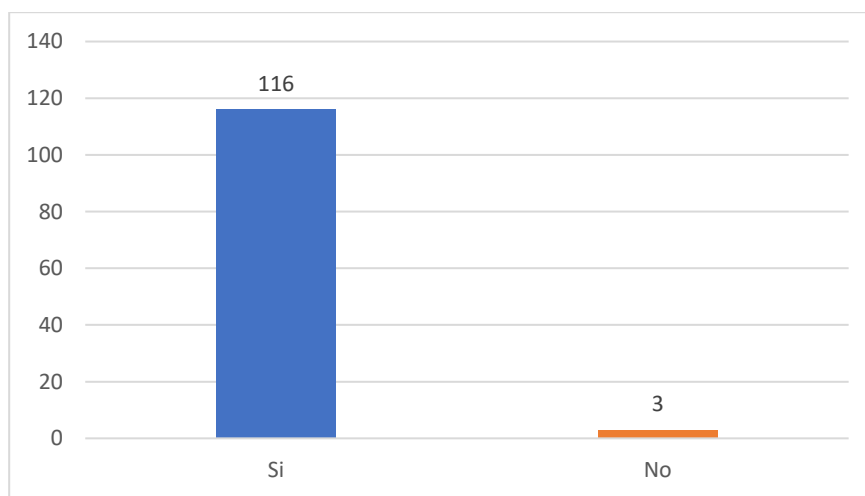
Este indicador hace referencia a la satisfacción de los funcionarios de la DGSC en temas de flexibilidad de horarios. Para ello se toma la información brindada por el

personal al consultarles que tipo de incentivo creen que son efectivos para incrementar la satisfacción obteniendo los siguientes comentarios:

- Contar con un equilibrio trabajo-vida personal.
- Que las organizaciones fomenten un ambiente de trabajo flexible.
- Apoyo a los empleados en sus responsabilidades personales tienden a retener mejor el talento.

Aunado a lo indicado anteriormente, se realiza la consulta a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil, para conocer si se encontraban satisfechas con su horario laboral, obteniendo la siguiente información:

Gráfico 13. Conformidad con el horario laboral en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

El gráfico 13 muestra que el 97% de las personas encuestadas que compete a 116 personas funcionarias indican sí estar conformes con su horario laboral, mientras que un 3% que corresponde a 3 personas trabajadoras, indican no sentirse conformes con su horario laboral, de este porcentaje se obtuvo un comentario, el cual mencionaba que:

- Se debe valorar un cambio en la forma de gestionar a lo interno de la institución, medirla por medio de resultados y no por un horario laboral. Además de incentivar el teletrabajo.

Por otra parte, las jefaturas de la DGSC comentan que se encuentran satisfechas con el horario, no obstante, rescatan aquellos comentarios realizados por las personas funcionarias del área a la que lideran, que son aspectos que permiten tener un nivel alto de satisfacción en cuanto a la flexibilidad del horario en la DGSC:

- Trabajar desde casa.
- Trabajo a la oficina una vez a la semana.
- Horario adaptado a las necesidades familiares del funcionario (cuido de familiar enfermo).

Aunado a lo anterior manifiestan que en la Dirección existe una flexibilidad con las personas trabajadoras que tienen situaciones especiales de carácter personal, además añaden la flexibilidad de horario, la opción de trabajar desde casa y que los horarios se pueden adaptar con base a las necesidades que este pasando el colaborador, sin embargo, esto depende del departamento dado que no es estandarizado para todos los trabajadores.

En línea con lo anterior la Unidad de Recursos Humanos, indica que algunos funcionarios debido al congestionamiento vehicular pueden ingresar en distintos horarios, también cuentan con la opción de teletrabajo o asisten presencialmente al trabajo solo una vez a la semana. Otra alternativa está enfocada a los horarios especiales para familiares enfermos, esto como algunas opciones de flexibilidad de horarios en la Dirección.

Dicho lo anterior, se puede retomar que la dirección cuenta con mecanismos flexibles de horario, con medios que además permiten a las personas funcionarias

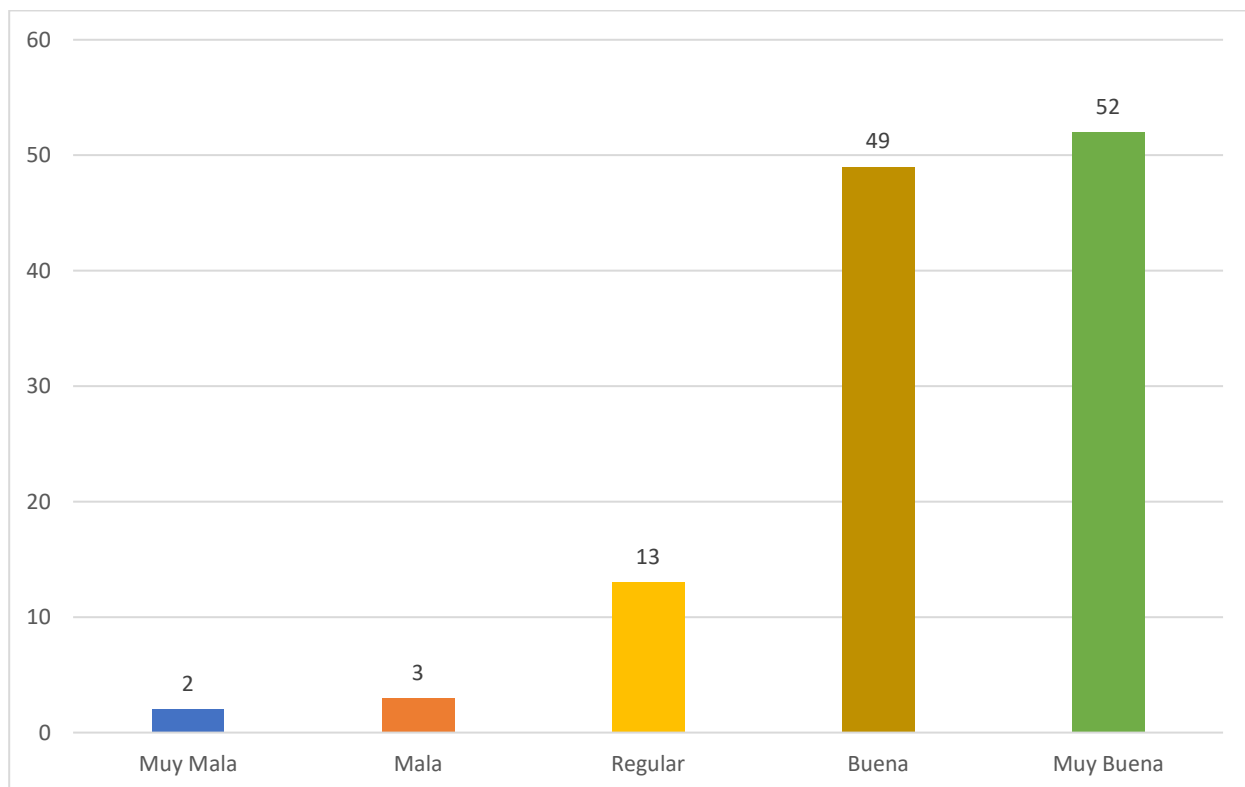
adaptarse de forma óptima a las condiciones favorables en términos de horarios para el desempeño de sus tareas y esto no implica una desmejora en la prestación de servicios al contrario es un aspecto positivo.

4.3.3. Clima organizacional

En relación con la variable de clima organizacional, es importante considerar este indicador para la permanencia de las personas trabajadoras en las instituciones ya que un mal clima organizacional afecta el estado de ánimo de estas y podría repercutir en la productividad, esto según lo que menciona Forbes (2023).

Para este indicador se realiza consulta a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil, en cuanto al tema de clima organizacional, para ello se recolecta información por medio de la encuesta y se obtienen los siguientes datos:

Gráfico 14. Clasificación del clima organizacional en la DGSC.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

En el gráfico 14, de las 119 personas funcionarias que participaron en la encuesta un 44% referente a 52 personas clasificaron el clima organizacional como muy bueno, mientras que un 41% que corresponde a un total de 49 personas indican un buen clima organizacional, por otra parte, el consolidado entre las personas que denotan un clima regular, malo y muy malo representan un 15% que corresponde a un total de 18 personas.

Sumado a los datos anteriormente mencionados, se enlistan las unidades que realizaron la clasificación en la siguiente tabla:

Tabla 13. Clasificación del Clima Organizacional por unidad en la DGSC

Unidades de la Dirección General de Servicio Civil	Muy mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5	Total general
Administración de Servicios Institucionales			4	2	8	14
Asesoría Jurídica			1	2	1	4
Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos				2	2	4
Carrera Docente	2	1	1	5		9
Centro de Capacitación y Desarrollo			2	4	2	8
Cooperación Internacional				1		1
Desarrollo Estratégico				1	2	3
Dirección General		1	1	2	6	10
Gestión de Recursos Humanos		1	1	9	10	21
Oficina de seguridad					1	1
Organización del Trabajo y Compensaciones			1	5	6	12
Prensa y Comunicación Institucional					1	1
Reclutamiento y Selección del Personal			1	12	11	24
servicios generales					1	1
Servicios Generales.			1			1
Unidad de Tecnologías e Información				4	1	5
Total general	2	3	13	49	52	119

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

Cabe indicar que es importante realizar una revisión periódica de clima organizacional con el objetivo de recopilar las necesidades de las personas funcionarias y así aminorar el 15% de personas que denotan insatisfacción en la Dirección General de Servicio Civil, en este tema.

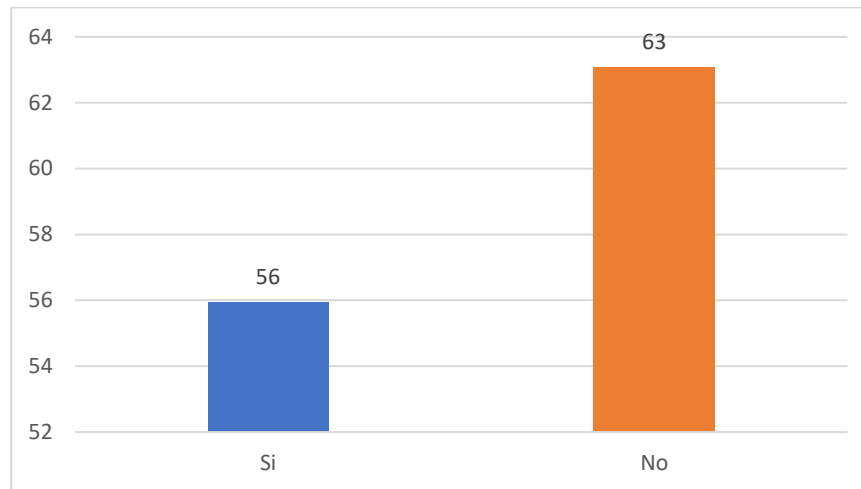
Por otra parte, del grupo focal se obtiene información que alude a que actualmente no cuentan con estudios recientes de clima organizacional, tampoco con una programación para realizarlo. Indican que la institución carece de este tipo de informes y además que no existe de momento algo específico sobre clima organizacional, enfatizan que de contar con estos análisis sumarían valor al gestionar institucional.

Ahora bien, al realizar la interrogante sobre el tema de clima organizacional a la encargada de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Servicio Civil, comenta que no se han realizado estudios recientes sobre el tema y que es importante realizar una actualización, no obstante, menciona que a lo interno de la institución se realizan esfuerzos para mejorar cualquier aspecto que pueda afectar el clima.

Además, menciona que hay una política de cero tolerancias a la discriminación de cualquier tipo, en contra del acoso laboral, también cuentan con políticas serias sobre discriminación contra las personas con discapacidad, brindan capacitaciones de cómo tratar con personas con algún tipo de ellas, todas las personas cuentan con derecho a la igualdad.

Ahora bien, continuando con la investigación de clima organizacional, de una forma más profunda y centralizada dirigida a conocer los cambios o afectaciones en el personal una vez aplicada la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159 se realiza consulta enfocada en si se han percibido cambios, y se obtiene la siguiente información:

Gráfico 15. Cambios en el clima organizacional de la DGSC, posterior a la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024.

El gráfico 15 evidencia que 63 personas que representan un 53% de las personas funcionarias encuestados indican que no han visto afectación en el clima organizacional y 56 personas que corresponden a un 47% de las personas encuestadas denotan que si se han visto afectadas posterior a la entrada en vigor de la ley número 10159. Entre los comentarios proporcionados por parte de quienes han visto un cambio se obtiene lo siguiente:

- Hay incertidumbre de cómo afecta la nueva ley a los funcionarios.
- Malestar por la diferencia económica entre salario global que es más alto económicamente que el salario compuesto.
- Los nuevos funcionarios que entran con salario global están ganando más y con menos funciones.
- No se valora la antigüedad y experiencia en el puesto de trabajo.
- Existe molestia por la diferencia monetaria que hay entre salario global y salario compuesto.
- Mayor responsabilidad en funciones los que cuentan con salario compuesto a diferencia de las personas que perciben el salario global.
- Hay poco presupuesto para nuevas plazas.

- Algunas plazas se encuentran congeladas.
- No hay plazas para ascender y contar con el salario global.

Por tanto, tomando en cuenta los comentarios brindados por las personas funcionarias de la Dirección esta se han visto una afectación en cuanto al tema de clima organizacional una vez aplicada la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159, lo que podría evidenciar que la aplicación de esta ley ha generado incertidumbre entre las personas funcionarias, afectando de alguna manera el clima organizacional.

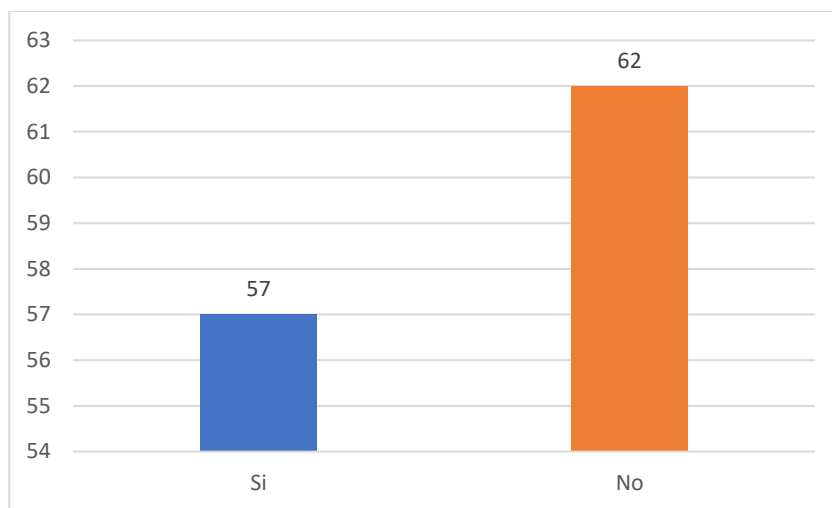
El malestar general puede estar asociado además con la percepción de que existen diferencias económicas en función del salario global y salario compuesto, dado que este último, aunque cuenta con pluses salariales tiende a estar por debajo del rubro del salario global y en algunos casos mantienen las mismas responsabilidades y funciones, esto acarrea que algunas personas funcionarias estén buscando una mejora en sus oportunidades laborales.

4.3.4. Plan de bienvenida

Otro indicador para esta variable es el plan de bienvenida, muy importante por el acompañamiento que se debe dar a la persona funcionaria al momento de su ingreso. Tal como lo indica Barrios (2022), en artículo publicado en la revista Forbes 2022, el plan de bienvenida o inducción refuerza la permanencia de la persona funcionaria en la institución porque le da a conocer aspectos de la organización y del entorno al que ha sido contratado, con el fin de crear motivación de permanecer en la institución.

Para esto se dio a la tarea de indagar a las personas funcionarias de la Dirección General de Servicio Civil por medio de encuesta si han sido parte del proceso de inducción, al respecto, se obtiene la siguiente información:

Gráfico 16. Cantidad de personas que participaron en los procesos de Inducción, DGSC



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024

Del gráfico 16, se rescata que el 48% el cual corresponde al total de 57 personas funcionarias, indican que participaron en los procesos de inducción que tiene la DGSC, no obstante, el 52% que corresponde a 62 personas denotan que no realizaron ningún proceso de inducción, lo que demuestra que la aplicación de los programas de bienvenida no es estandarizada para todas las personas trabajadoras, dejando un aspecto importante descubierto y que debe ser objeto de estudio y punto de mejora tal como lo indica Amortegui et al (2021) en el marco teórico de esta investigación.

Continuando con el tema, se dio a la tarea de conocer de las 119 personas encuestadas cuáles han recibido proceso de inducción o bienvenida y cuáles no, divididas por medio de Unidad Organizacional (área de trabajo) con el fin de identificar si esto atañe a toda la institución o solo una parte, donde los resultados obtenidos son los siguientes.

Tabla 14. Personas funcionarias que han realizado y que no han realizado el proceso de bienvenida por Unidad Organizacional en la DGSC.

Unidad Organizacional de la DGSC	Sí	No
Administración de Servicio	7	8

Unidad Organizacional de la DGSC	Sí	No
Asesoría Jurídica	3	1
Carrera Docente	5	4
Auditoría de Gestión de Recursos Humanos	0	3
Centro de Capacitación y Desarrollo	6	2
Cooperación Internacional	0	1
Desarrollo Estratégico	2	1
Dirección General	3	7
Gestión de Recursos Humanos	11	10
Organización del Trabajo y Compensaciones	4	9
Prensa y Comunicación Institucional	1	0
Reclutamiento y Selección del Personal	11	13
Servicios Generales	0	1
Unidad de Tecnología e información	2	3
Oficina de Seguridad	0	1
Total de personas funcionarias	55	64

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024

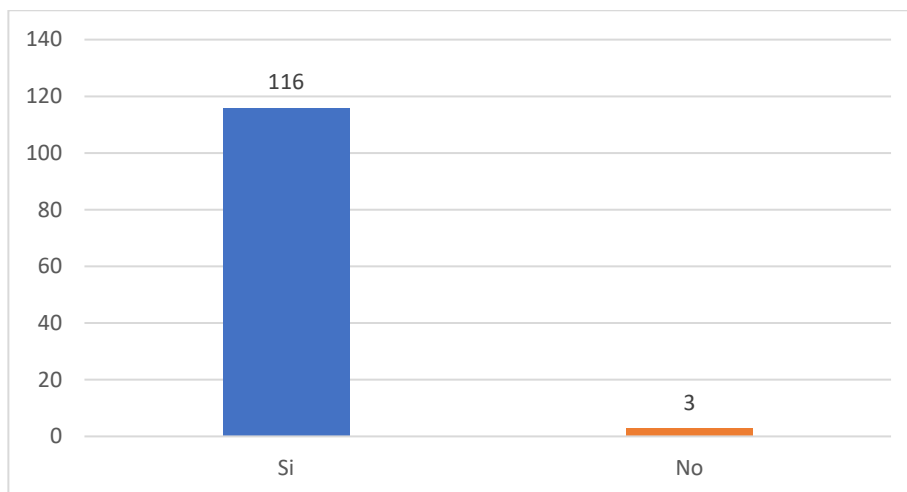
La tabla 14, muestra que de las 119 personas funcionarias encuestadas y divididas por la Unidad Organizacional (departamento de trabajo) demuestran discrepancia entre las personas funcionarias que han recibido el proceso de bienvenida y las que no han sido participes de este, además se evidencia que el programa de bienvenida no se encuentra estandarizado a nivel de la DGSC, de esto la prioridad de que la institución trabaje en impartir este tipo de programas con el fin, de que este sea promotor para la retención de las personas funcionarias en la organización tal como lo indica Amortegui et al (2021) .

Para esto también se le consulto al grupo focal, este manifiesta que no cuentan con un programa estándar y que se necesita incorporar o reincorporar el tema a las nuevas personas ya que es positivo para cualquier área de trabajo. Sobre el tema se

realizó la consulta a la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos y denota que la responsabilidad de realizar un plan de bienvenida recae en cada jefatura del área y para la misma situación se presenta para la retención de las personas trabajadoras en la institución.

Así bien dada esta necesidad, se dio a la tarea de conocer si las personas trabajadoras en la organización están interesadas en recibir este tipo de programa por lo que se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 17. Percepción de los programas de bienvenida de la DGSC para las personas funcionarias.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los instrumentos de la investigación, 2023-2024

Como se aprecia en el gráfico No. 17, los datos analizados demuestran que para las personas funcionarias de la DGSC es importante contar con programas de bienvenida, el porcentaje de participantes que lo afirman corresponde al 97%, es decir 116 del total de 119 personas encuestadas, ahora bien como factor de mejora y en apoyo de la respuesta positiva de las personas funcionarias es importante considerar la implementación de un programa de bienvenida para las nuevas contrataciones reforzando así la permanencia en la organización tal como lo indica Sernaque et al. (2021) en el marco teórico.

Finalmente de los datos obtenidos y la información recopilada por medio de las herramientas de análisis indicadas por el equipo de investigación para el desarrollo de cada una de las variables expuestas para su respectivo estudio, se puede indicar que hay oportunidad de mejora en aspectos como el tema de oportunidades de promoción laboral, capacitaciones, incentivos no monetarios, clima organizacional, plan de bienvenida.

Estas oportunidades de mejora se estarán desarrollando en el siguiente capítulo, es relevante hacer acotación a el tema del proceso de remuneración laboral dado que en esta investigación se evidencia que el tema de la incorporación de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159, repercute más en la incertidumbre que tienen las personas funcionarias de la Dirección en relación con este asunto y que es un punto focal de la insatisfacción que podría estar siendo un factor de salida del talento humano y un reto para la retención del mismo.

Por lo tanto, el equipo de trabajo realiza una propuesta responsable, en el margen de la Ley Marco de Empleo Público y se incorporan aquellos incentivos no monetarios que puedan ser utilizados como agentes de valor agregado que la institución puede brindar a las personas funcionarias en la Dirección General de Servicio Civil apoyando a que estos contribuyan a la retención del talento humano.

CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El siguiente apartado contine las generalidades y hallazgos producto de los datos obtenidos, además de las conclusiones según cada objetivo específico planteado en el trabajo de investigación realizado en la Dirección General de Servicio Civil.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Percepción del personal

Al respecto y sobre el tema posterior a la obtención de datos y producto del estudio realizado por el equipo de trabajo, se desarrollan los siguientes puntos:

- Se concluye por medio del estudio que existe una disconformidad entre las personas trabajadoras de la DGSC en temas de remuneración debido a la diferencia económica y de responsabilidades que existe entre salario global y salario compuesto para una misma ocupación con la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159.
- Se concluye que la institución debe realizar esfuerzos en crear y brindar canales de comunicación efectivos permitan una fluidez y reciprocidad entre la retroalimentación con el fin de mantener informado a las personas funcionarias y que ellas también tengan facilidad de comunicación en los diferentes temas que brinda la institución.
- Por otra parte, en cuanto a la relación en general entre las personas funcionarias y sus jefaturas existe una satisfacción positiva y en general se percibe un grado de aceptación favorable en este punto, el cual debe ser monitoreado de forma periódica, logrando así prevenir cualquier situación que desvirtúe esta relación.

- Finalmente, en temas de jornadas laborales, la Dirección General de Servicio Civil, tiene bien normado el tema y este no es un reto para la institución en cuanto a la retención del talento humano, más bien ayuda a que las personas trabajadoras estén conformes con su jornada laboral.

5.1.2. Estabilidad Laboral.

Por otro lado, en cuanto al tema de la Estabilidad Laboral, tras la obtención de información y producto del estudio realizado para esta investigación, se desarrollan los siguientes puntos:

- Se concluye que uno de los factores que ha permitido la continuidad laboral de las personas en la DGSC es que muchos se encuentran nombrados en propiedad, condición que tiene una estabilidad laboral por la condición del plazo laboral a nivel público.
- Por otra parte, se concluye que la institución brinda la oportunidad de mejorar el conocimiento con accesibilidad y flexibilidad de horario para que la persona funcionaria pueda estudiar. Este factor, no solo permea de manera positiva el ánimo de los funcionarios, si no que les abre oportunidades de crecimiento, generando así un sentido de permanencia para continuar laborando en la institución.
- Adicionalmente en términos de capacitaciones y mejora continua existe posibilidad de realizar una revisión integral de los lineamientos institucionales a fin de mejorar o bien crear programas que estén relacionados con la capacitación del personal en temas de interés institucional y de una búsqueda constante en la mejora continua para la prestación de servicios. Ambos temas producto del análisis realizado requieren una revisión para una mejora, permitiendo así a la DGSC, impulsar a su personal a contar con las mejores capacidades.

5.1.3. Programas para la retención del Talento Humano

Sobre esta variable se realiza el análisis tras la información facilitada por la Dirección General de Servicio Civil detallando lo siguiente:

- En cuanto al tema de incentivos no monetarios, se puede concluir que la institución cuenta con estos y que están acorde a lo normado en la Ley Marco de Empleo Público, no obstante, se podrían incorporar nuevos incentivos que motiven a las personas trabajadoras a permanecer en la institución y que se apege a la legislación.
- Por otro lado, la Dirección General de Servicio Civil, carece de programas de bienvenida actualizados y que permitan a las personas de nuevo ingreso adquirir un conocimiento general del funcionamiento de la institución.
- Ahora bien, uno de los puntos a rescatar es el buen clima organizacional que existe y como se indicó anteriormente la relación entre las jefaturas y buen ambiente laboral según lo indicado por las personas funcionarias, lo que permite y genera un sentimiento de pertenencia y que además fomenta el arraigo a la institución.
- Igualmente, se evidencia la importancia de un mantenimiento expedito en temas relacionados con la gestión del conocimiento entre las personas funcionarias, logrando así una transición de información esencial para el logro de los objetivos, dado que la rotación del personal ya sea por motivos de ascensos, jubilación o bien otro tipo implican un reaprendizaje o aprendizaje para él o la funcionaria que asumirá la función, por lo tanto es necesaria la implementación y estandarización de un proceso que cumpla con este requerimiento.

5.1.4. Conclusión General

En conclusión producto de la presente investigación, se vislumbran retos a nivel salarial producto de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público y la incorporación del salario global con la permanencia del salario compuesto dadas las diferencias que presentan tanto económicas como de responsabilidades, otro de los retos identificados está relacionado con el tema de los procesos de inducción y la transferencia del conocimiento en las diferentes áreas de la Dirección General de Servicio Civil.

Además, otro de los retos es contar con los incentivos no monetarios que sean permitidos por la nueva ley y que motiven a las personas funcionarias a seguir perteneciendo a la institución y finalmente el tema de comunicación para la divulgación de oportunidades de capacitación y mejora continua suma a estos retos mencionados.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Percepción del Personal

Entre las recomendaciones para este primer apartado se citan las siguientes:

- Que la institución pueda crear un programa de incentivos no monetarios como flexibilidad de horario, convenios para voluntariados en otras instituciones, entre otros que motive a la persona funcionaria a continuar en la institución y que el mismo este al margen de la nueva Ley Marco del Empleo Público No 10159.
- Que la institución incentive de mayor manera la comunicación entre jefaturas y colaboradores, colocando pizarras y correos informativas de las diferentes actividades y avisos de la institución con el fin de mantener a las personas informadas. Igualmente realizar actividades que involucren a toda la institución

como vestirse de temáticas para las celebraciones de los días festivos nacionales.

5.2.2. Estabilidad Laboral

Algunas recomendaciones que pueden ser consideradas por la Dirección General de Servicio Civil, en este apartado serían las siguientes:

- Trabajar en fortalecer el buen ambiente laboral por medio de actividades de diferente índole como deportivas, de voluntariado, festivas que integren a las personas funcionarias y los inciten a participar de estas actividades.
- Otro aspecto es considerar es la incertidumbre que se presenta en las personas funcionaras en relación con los procesos o actualizaciones que se deban realizar producto de la aplicación de la Ley Marco de Empleo Público, el mantener una comunicación constante y efectiva puede llegar a mitigar aquellos pensamientos de desvaloración que puede repercutir en el accionar del funcionario y su deseo por permanecer en la institución.

5.2.3. Programas para la retención del Talento Humano.

Algunas recomendaciones que pueden ser consideradas por la Dirección General de Servicio Civil, serían:

- Realizar campañas por medio de afiches, correo informativo, pizarra de información o actividades en donde se informen a todas las personas funcionarias de los beneficios que le brinda la institución y que puede hacer uso de ellos.

- Establecer manuales de procedimientos del cómo actuar ante la salida de un colaborador dentro de la institución, esto con el fin de solventar todas aquellas aristas que tengan que cubrir para lograr retener la información que los funcionarios han ido generando dentro de la institución.
- Otro aspecto por considerar es la creación de un plan de bienvenida, que supla las necesidades de los nuevos colaboradores y aclare las dudas con respecto al puesto de trabajo y a la institución. Igualmente darles un acompañamiento para ver cómo ha sido su progreso y como perciben el ambiente laboral dentro de la empresa.
- Finalmente atendiendo parte de las recomendaciones de las personas funcionarias en relación con la deficiencia que existe en cuanto a los programas vigentes de inducción y/o transferencia del conocimiento, se recomienda revisar la normativa vigente, manuales o políticas para realizar una actualización y de esta manera incorporar dentro del quehacer institucional estas dos importantes tareas.

5.2.4. Recomendación general

Como recomendación general es importante que la DGSC trabaje en estrategias que mitiguen la salida del talento humano y que estas vayan al margen de la nueva Ley Marco del Empleo Público No. 10159, por lo tanto, este trabajo de investigación anexa una propuesta responsable la cual está enfocada en dos programas que se acoplen con incentivos no monetarios y que permitan de alguna manera contribuir a la retención del talento humano en dicha dirección.

Otra recomendación es trabajar más en el buen ambiente laboral del que revelan los funcionarios para que este ayude amortiguar las diferencias salariales existentes. Por otra parte, como sugerencia sería el brindar más información a las personas funcionarias

sobre aspectos generales de la nueva la Ley Marco del Empleo Público, de forma que ellos puedan exponer sus criterios y de esta manera aclarar todas las dudas al respecto.

Finalmente el equipo de investigación recomienda el uso de la propuesta realizada como estrategia de retención del personal en la Dirección General de Servicio Civil, producto de los datos obtenidos en esta investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta

Programa de reconocimiento y celebración de logros, programa de Desarrollo e impulso integral, para la retención Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el Marco de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

Estudiantes

Estefanía López Oviedo 4-0218-0510

John Cruz Carballo 1-1717-0454

Laura Herrera Vega 1-1001-0286

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

6. Propuesta responsable

5.1. Introducción general de la propuesta

Luego de haber efectuado una investigación cuya temática se enfoca en los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024, y luego de conocer aquellas oportunidades de mejora en aspectos relacionados con el tema de incentivos no monetarios, se realiza la siguiente propuesta con el fin de impulsar dos programas que se alineen a los nuevos lineamientos de la ley y que además contribuyan de forma significativa en el deseo de pertenencia de las personas funcionarias a lo interno de la institución.

De esta manera, la propuesta que se brinda a continuación presenta dos programas enfocados en la retención del talento humano, que pueden ser incorporados a la operativa de la institución y considerando los alcances en relación con los lineamientos internos que estén vigentes en la institución, ambos programas están enfocados de forma tal que permita a la dirección retener de forma estratégica a su personal además de cumplir en total apego con la ley indicada en el párrafo anterior, además de que contemplan aspectos relevantes en materia de gestión del talento humano en las organizaciones.

El programa Reconocimiento y Celebración de Logros, está diseñado para que las jefaturas tengan la posibilidad de premiar a aquellas personas funcionarias que han realizado aportes significativos a lo interno de las unidades, generando valor a lo interno que puede ser traducido en una motivación para que se continúen mejorando los procesos y de esta manera la prestación de servicios de la DGSC, además de permitir que las personas funcionarias que reciban estos reconocimientos desarrollen un sentimiento que impulse la permanencia en la unidad.

Por otro lado, el programa Desarrollo e Impulso Integral, busca que de manera individual y a lo interno de la Dirección las personas cuenten con un acompañamiento

completo en temas de salud, mente y habilidades. De esta manera generar seguridad a las personas que laboran en esta institución y manteniendo un equilibrio positivo entre la relación laboral y personal de cada persona trabajadora.

5.2. Justificación general de la propuesta

Tras la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público, varias organizaciones han tenido que realizar ajustes en su operativa, con el objetivo de alinear su gestión para que esté acorde con las nuevas reglas para la gestión en el sector público. La Dirección General de Servicio Civil no ha sido la excepción, además que es importante resaltar que esta institución debe resguardar la correcta aplicación del Estatuto de Servicio Civil y velar por el correcto accionar de la gestión del talento humano en las instituciones del Gobierno Central.

Dicho lo anterior y posterior al análisis de la información obtenida tras la investigación realizada en dicha dirección además de los datos arrojados en relación con los retos que se han generado producto de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público No. 10159 se evidencio la necesidad de abordar el tema de los incentivos no monetarios y elaborar programas que se alineen con la operativa institucional y la nueva ley.

Estos programas se plantean en apego a lo indicado en la Ley Marco de Empleo Público y están enfocados para ser accionados de primera instancia a lo interno de la dirección, ambos programas tienen como finalidad impulsar de manera positiva las capacidades de las personas funcionarias además de incentivar dentro de los alcances permitiendo que estos puedan ser aplicados a lo interno según lo considere la institución de tal manera generar un valor agregado a los datos obtenidos en la investigación. Cabe indicar que los incentivos propuestos vendrían a reforzar aspectos que impulsen la retención del talento humano en la Dirección General de Servicio Civil.

5.3. Objetivo general de la propuesta

Diseñar estrategias que mitiguen la salida del talento humano en la Dirección General de Servicio Civil en apego a la Ley Marco de Empleo Público, para impulsar la retención y el equilibrio de las personas funcionarias de la dirección.

5.4. Alcance general de la propuesta

La propuesta de programas para el reconocimiento de incentivos no monetarios, para la Dirección General de Servicio Civil, permitirá a la Unidad de Recursos Humanos contar con insumos que le permitan dentro de la Ley Marco de Empleo Público, motivar a su personal y con ello permear el tema de la retención del talento humano dentro de la institución.

La recomendación es que se puedan implementar estos programas mediante una política institucional logrando así motivar al personal, potenciando sus capacidades y velar por que se dé una efectiva retención del talento, es importante que se vele por la correcta aplicación de estos, además de que se dé la continuidad de la prestación de los servicios que brindan.

Estos programas están diseñados de manera tal que el alcance sea integral, permitiendo la aplicación para todas las personas funcionarias que laboran en la Dirección General de Servicio Civil. De esta manera permitir que el desarrollo sea efectivo, es importante resaltar que estos programas requieren una evaluación constante que permita la toma de decisiones en cuanto a aquellas oportunidades de mejoras de estos, en atención con la operativa y naturaleza de la institución.

5.5. Desarrollo general de la propuesta

Producto del análisis realizado en la Dirección General de Servicio Civil, en cuanto al tema de retención del talento humano y aquellos retos posterior a la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público, de acuerdo con las conclusiones y recomendaciones

se realiza la siguiente propuesta de programas para la aplicación de incentivos no monetarios con el fin de apoyar a la permanencia de las personas en la institución.

El equipo de trabajo de investigación es conocedor de la existencia del Centro de Capacitación y Desarrollo CECADES, de la Dirección General de Servicio Civil y que este permea a todas las instituciones que forman parte del Régimen de Servicio Civil, por ende, integra a los funcionarios de la dirección, no obstante los programas propuestos en el presente documento son enfocados para que sean aplicados directamente a las personas funcionarias que laboran a lo interno de la DGSC.

Para que estos programas puedan ser aplicables en la Dirección General de Servicio Civil, es necesario contar con lo siguiente:

1. Revisión y consideraciones de la Unidad de Recursos Humanos de la DGSC.
2. Aprobaciones internas por las autoridades superiores.
3. Modificaciones en las políticas institucionales que garanticen la factibilidad de la aplicación e integración de los programas.
4. Análisis interno del requerimiento presupuestario para la puesta en marcha de ambos programas.

Cabe indicar que ambos programas están pensados para no generar gastos adicionales, además se considera el resguardo de los fondos públicos. No obstante, en algunos casos es necesario el uso de materiales o equipamiento para llevar a cabo actividades relacionadas con las premiaciones, ante esta situación la Unidad de Recursos Humanos, deberá revisar y consultar la capacidad institucional para el desarrollo del programa.

5.6. Roles y participación.

En ambos programas deberán existir personas de la institución que tengan roles específicos para que estos se puedan llevar a cabo, ante esta situación se proponen los siguientes actores.

A cargo	Rol	Responsabilidades
Unidad de Recursos Humanos	Responsable	La persona designada estará a cargo de llevar el control y seguimiento de las unidades inscritas en dicho programa. Además, deberá velar por la correcta aplicación, evaluación y ejecución de los reconocimientos. También estará a cargo de alertar cualquier anomalía. Por otro lado, deberá llevar el control del inicio y cierre de cada reconocimiento. Finalmente deberá tener un control e histórico de las personas que han sido premiadas en alguna de las categorías establecidas.
Jefatura de la Unidad	Evaluador	La jefatura del área inscrita en el programa deberá realizar la supervisión y evaluación de la o las personas participantes. Tomando en consideración los aspectos establecidos en este documento. Además, deberá realizar el llenado de información en las herramientas establecidas.
Directivos y Altos mandos	Aprobadores	Encargados de avalar la documentación que establezca la unidad de RRHH, así como los reconocimientos otorgados a las personas galardonadas.
Centro de Capacitación y Desarrollo	A cargo	Encargado de velar que los programas estén alineados con las necesidades institucionales, además de incorporar dentro de este programa, recompensas factibles entorno a convenios y o alianzas que se realicen, que puedan ser insumos para los galardones aplicables en el programa, logrando de esta manera incrementar la oferta de premios.

Los responsables indicados en la tabla adjunta pueden variar según las consideraciones de la Unidad de Recursos Humanos y la estrategia que se plantee al momento de la ejecución del programa.

5.7. Programa Reconocimiento y Celebración de Logros

5.7.1. Objetivo

Implementar en la institución un programa que celebre, reconozca y promueva los logros y el buen desempeño de los funcionarios en los diferentes niveles institucionales, con el fin de motivar a la persona trabajadora a continuar prestando los servicios de forma eficiente y eficaz.

5.7.2. Alcance

El programa de reconocimiento y celebración de logros está dirigido a todos los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil, por ende, todos son elegibles para participar, sin importar su posición y/o antigüedad, lo cual permite una integración completa de las personas, no obstante, cada jefatura deberá inscribirse ante la Unidad de Recursos Humanos, manifestando el interés de ser partícipes en dicho programa. Este programa impulsa y se alinea con los valores de la institución, los cuales son: respeto, colaboración, compromiso, compañerismo, compromiso social y esfuerzo, además es garante de la misión y visión institucional que tiene la institución actualmente, lo cual procura reforzar las conductas y actitudes que se desean promover a través de este.

El programa busca contar con un proceso transparente y justo, de manera tal que todos los funcionarios cuenten con las mismas oportunidades para alcanzar y ser reconocidos por sus esfuerzos. No obstante, se deben realizar revisiones periódicas de este con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan la efectividad. La comunicación activa es un pilar para el desarrollo y ejecución del programa, por lo tanto, es necesario promover constantemente durante el programa campañas internas y reuniones informativas, para actualizar la información.

5.7.3. Desarrollo del Programa

El programa está enfocado para ser realizado de manera individual o bien por equipos de trabajo. Para ambos casos los criterios de selección se regirán por los siguientes aspectos:

1. Desempeño: Se medirá la constancia en el logro de objetivos individuales y/o de equipo.
2. Actitud: Se analizarán los valores presentes en el trabajo realizado tanto de forma individual y/o los equipos de trabajo, así también se analizará la proactividad en ambos casos.
3. Innovación: Se tomarán las contribuciones significativas en búsqueda de una mejora continua en los procesos, productos o servicios que brinda la Dirección General de Servicio Civil.
4. Liderazgo: Como último aspecto se evaluará la manera en que se gestiona el trabajo, la capacidad de inspirar a los demás e incluso el rol que ejerzan tanto de forma individual como en equipos de trabajo.

Una vez analizados los puntos indicados se completará la herramienta “Plantilla Reconocimiento y Celebración de logros”, esta herramienta determina el puntaje obtenido el cual definirá el tipo de reconocimiento que se debe otorgar según el puntaje que arroja la herramienta. Es importante indicar que esta plantilla contiene 20 aspectos los cuales cumplen con los 4 puntos expuestos anteriormente.

5.7.4. Proceso de Nominación y premiación

La jefatura del área que desee ingresar al programa deberá realizar el siguiente procedimiento para la inscripción de su personal ante la Unidad de Recursos Humanos.

1. Completar el formulario: “Inscripción al Programa Reconocimiento y Celebración de Logros”.

2. Realizar las evaluaciones según corresponda para que se dé el reconocimiento en apego a lo estipulado para la aplicación de cada uno de estos, completar formulario del programa.
3. Estar de acuerdo en el compromiso de participación para que esté sea realizada de forma efectiva, objetiva y transparente.
4. Remitir en tiempo y forma (según lo establezca la Unidad de Recursos Humanos), el documento de inscripción debidamente lleno.

5.7.5. Lista de Reconocimientos

La siguiente tabla adjunta muestra el título del reconocimiento del programa, la clasificación, categoría y posible tipo de recompensa al obtenerlo:

Título del Reconocimiento	Clasificación	Categoría	Tipo de retribución	
Mención especial	De 21 a 40 puntos	Individual	Mensaje personalizado de reconocimiento por parte de la Jefatura inmediata y de la Unidad de Recursos Humanos.	
Premio a la innovación				
Medalla al mérito	De 41 a 60 puntos		Certificado impreso, reconociendo la labor realizada en la unidad validada por los altos Jerarcas y la Unidad de Recursos Humanos, este certificado se podrá adjuntar al expediente personal de la persona funcionaria.	
Servicio distinguido				
Distinción honorífica	De 61 a 80 puntos			<ul style="list-style-type: none"> • Validar con el Centro de Capacitación y Desarrollo la participación de la persona
Excelencia en el servicio				

Título del Reconocimiento	Clasificación	Categoría	Tipo de retribución
			<p>funcionaria en algún curso o pasantía de interés de la persona funcionaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar medio día de interés de la persona.
Funcionario del año	De 81 a 100 puntos		<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar un diploma digital que sea remitido al funcionario reconociéndole la labor, además si es del interés del funcionario brindar la oportunidad de asumir proyectos desafiantes para que así puedan crecer profesionalmente y demostrar su potencial. • Otorgar medio día de interés de la persona.
Diploma a la excelencia			
Premio a la mejora continua			
Líder emergente			
Colaboración y trabajo en equipo	De 21 a 40 puntos	Equipos de trabajo	Retroalimentación positiva donde se impulse al funcionario a una mejora continua en el desempeño en sus labores.
Premio a la adaptabilidad			
Premio al logro de objetivos	De 41 a 60 puntos		Reconocimiento público en una reunión de equipo o en un boletín interno.
Premio a la organización			

Título del Reconocimiento	Clasificación	Categoría	Tipo de retribución
Premio a la innovación	De 61 a 80 puntos		Celebraciones especiales: Organizar eventos especiales, o almuerzos para celebrar los logros colectivos.
Premio a la mejora continua			
Premio al liderazgo colectivo	De 81 a 100 puntos		Cupos en cursos de capacitación y desarrollo profesional.
Premio al impacto en la institución			

5.7.6. Ceremonia celebración de logros

Con la finalidad de estandarizar la metodología para llevar a cabo la entrega de los reconocimientos a las personas galardonadas se establecen dos maneras para realizar la ceremonia de celebración de logros:

1. Sesión de reconocimiento: Evento que se realiza de forma mensual o anual, según el plazo determinado por la Dirección General de Servicio Civil, en esta sesión se anuncian y premian a los ganadores de los reconocimientos según la clasificación y tipo de recompensa indicadas anteriormente.
2. Comunicación interna: Por medio de los canales oficiales de la Dirección General de Servicio Civil (boletines, intranet, correo electrónico u otros), se realiza el listado de personas funcionarias a las que se les otorgaran los reconocimientos y se procede con la divulgación para que las demás personas funcionarias conozcan a los ganadores del programa.

5.7.7. Instrucciones para el uso de las herramientas

5.7.8. Boleta de inscripción

Este documento tiene como finalidad la inscripción de las unidades que desean formar parte del programa “Reconocimiento y celebración de logros”

Pasos:

1. Es importante completar la información general de la unidad, la cantidad de funcionarios que laboran en ella, por lo tanto, se debe completar el siguiente apartado:

Programa Reconocimiento y Celebración de Logros			
Complete únicamente los espacios de las casillas en color celeste			
Unidad a inscribir			
Cantidad de funcionarios			

Nota: Se completan únicamente las áreas indicadas en color claro.

Fuente: Elaboración Propia.

2. Debido a que el programa está diseñado para ser realizado de forma individual o grupal, es preciso completar la categoría inscrita ante la Unidad de Recursos Humanos, completando la siguiente información:

Marque con una (x), las casillas en color celeste			
	Categoría		
	Individual	Grupal	
Reconocimiento o Certificación			
Periodicidad del programa	3 meses	6 meses	1 año
No.	Nombre completo de los funcionarios que desean participar		Cédula
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Observaciones			

Fuente: Elaboración Propia.

Información que deben contener las casillas:

- Reconocimiento o certificación: Se debe colocar una “X” en la casilla de la categoría a elegir.
- Periodicidad del programa: En este apartado es preciso indicar el plazo deseado para que se otorgue el reconocimiento, por ende, el periodo de evaluación de las personas inscritas en el programa.
- Observaciones: Anotar datos relevantes e informativos que sirvan de apoyo para la aprobación de la Unidad de Recursos Humanos.

3. Una vez completados los pasos anteriores, la jefatura debe adquirir un compromiso para la correcta aplicación y ejecución del programa de reconocimiento y celebración de logros. El documento puede ser firmado de forma física o digital. Y debe ser remitido a la Unidad de Recursos Humanos en el plazo indicado por dicha unidad.

4. Finalmente se remite el documento para que sea la Unidad de Recursos Humanos quien realice la revisión de la documentación y proceda con la aprobación e inscripción. De esta manera la URH de la DGSC llevará el control de los programas activos y los reconocimientos otorgados.

5.7.9. Herramienta del Programa: Programa de Reconocimiento y Celebración de logros, Individual.

El archivo se encuentra en formato Excel, y su finalidad es puntuar según los parámetros establecidos por el Programa los aspectos según la escala de valor, para cada participante, obteniendo de esta manera el puntaje final que determina el tipo de reconocimiento que se debe dar.

Pasos:

1. Escala de puntuación: La siguiente imagen muestra la escala de puntuación, su categoría y la cantidad de puntos que corresponde a esta:

Categoría	Puntos
Deficiente	1
Regular	2
Bueno	3
Muy Bueno	4
Excelente	5

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante indicar que estos valores están asociados con la tabla de sumatoria, por lo tanto, se solicita analizar la categoría y el puntaje a la hora de realizar la evaluación de la persona participante.

2. Datos generales: En el siguiente apartado es preciso indicar los datos personales de la persona participante a la que se le estará aplicando la clasificación, para determinar el tipo de reconocimiento o certificación que le corresponde:

Programa Reconocimiento y Celebración de Logros	
Funcionarios Dirección General de Servicio Civil	
Completar únicamente los espacios en color celeste	
Nombre de la persona funcionaria	<input type="text"/>
Cédula	<input type="text"/>
Años de laborar para la institución	<input type="text"/>
Unidad donde labora	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración Propia.

3. Aspectos por evaluar: Una vez completada la información personal de la persona a evaluar, se debe completar el siguiente apartado, tomando en consideración la imagen de escala de puntuación:

No	Aspecto por evaluar	Puntos
1	Cumplimiento de metas	
2	Calidad del trabajo	
3	Productividad	
4	Proactividad	
5	Compromiso	
6	Positividad y motivación	
7	Cooperación	
8	Habilidades de comunicación	
9	Apoyo a los demás	
10	Generación de ideas	
11	Adaptabilidad	
12	Resolución de problemas	
13	Capacidad de liderazgo	
14	Toma de decisiones	
15	Capacitación y Desarrollo	
16	Automejora	
17	Aplicación de conocimientos	
18	Integridad	
19	Responsabilidad	
20	Respeto por los valores de la institución	
Puntaje total		0

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se completan únicamente las casillas de color claro, con la cantidad de puntos indicados en la escala de puntuación, esto se verá reflejado de la siguiente manera:

No	Aspecto por evaluar	Puntos
1	Cumplimiento de metas	1
2	Calidad del trabajo	5
3	Productividad	4
4	Proactividad	3
5	Compromiso	2
6	Positividad y motivación	
7	Cooperación	
8	Habilidades de comunicación	
9	Apoyo a los demás	
10	Generación de ideas	
11	Adaptabilidad	
12	Resolución de problemas	
13	Capacidad de liderazgo	
14	Toma de decisiones	
15	Capacitación y Desarrollo	
16	Automejora	
17	Aplicación de conocimientos	
18	Integridad	
19	Responsabilidad	
20	Respeto por los valores de la institución	
Puntaje total		15

Fuente: Elaboración Propia.

Al completar la información con la puntuación la herramienta realiza la sumatoria y arroja la puntuación final obtenida.

4. Tabla de reconocimientos: La siguiente hoja del Excel adjunta en la herramienta contiene la información de la categoría que le corresponde a cada reconocimiento según la puntuación obtenida en la herramienta de evaluación, es requisito completar la información y de esta manera conocer la totalidad de puntos para así asignar el reconocimiento. Una vez que se obtiene la información completa, la herramienta debe guardarse en formato no editable (PDF) y remitir a la Unidad de Recursos Humanos, para la gestión que le corresponde.

Categoría	Puntaje	Reconocimiento
Deficiente	1 a 20	La persona funcionara ubicada en un puntaje inferior a 20 puntos no recibe reconocimiento, no obstante se debe prestar atención con el fin de que este puntaje en la próxima evaluación cambie incrementando el puntaje
Regular	21 a 40	Las personas que obtengan un puntaje entre el rango indicado podrán ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Mención especial: Reconociendo alguna labor destacable. 2. Premio a la innovación: Reconocimiento a alguna tarea de mejora innovadora.
Bueno	41 a 60	Las personas que obtengan un puntaje entre el rango indicado podrán ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Medalla al mérito: 2. Servicio distinguido:
Muy bueno	61 a 80	Las personas que obtengan un puntaje entre el rango indicado podrán ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Distinción honorífica 2. Excelencia en el servicio
Excelente	81 a 100	Las personas que obtengan un puntaje entre el rango indicado podrán ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Funcionario del año 2. Diploma a la excelencia 3. Premio a la mejora continua 4. Líder emergente

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.10. Herramienta del programa: Programa de Reconocimiento y Celebración de logros, Equipos de trabajo.

La herramienta para equipos de trabajo contiene casillas distintas por la naturaleza de este, los pasos para completar esta, son los siguientes:

Pasos:

1. Escala de puntuación: La siguiente imagen muestra la escala de puntuación, su categoría y la cantidad de puntos que corresponde a esta:

Categoría	Puntos
Deficiente	1
Regular	2
Bueno	3
Muy Bueno	4
Excelente	5

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante indicar que estos valores están asociados con la tabla de sumatoria, por lo tanto, se solicita analizar la categoría y el puntaje a la hora de realizar la evaluación de la persona participante.

2. Datos generales: En el siguiente apartado es preciso indicar los datos personales de la persona participante a la que se le estará aplicando la clasificación, para determinar el tipo de reconocimiento o certificación que le corresponde:

Programa	
Reconocimiento y Celebración de Logros	
Equipos de trabajo de la Dirección General de Servicio Civil	
Completar únicamente los espacios en color celeste	
No	Equipo conformado por
1	
2	
3	
4	
No	Objetivos del equipo de trabajo
1	
2	
Persona encargada del equipo de trabajo:	
Unidad para la que laboran:	

Fuente: Elaboración Propia.

3. Aspectos por evaluar: Una vez completada la información personal de la persona a evaluar, se debe completar el siguiente apartado, tomando en consideración la imagen de escala de puntuación:

No	Aspecto por evaluar	Puntos
1	Cumplimiento de objetivos	
2	Calidad del trabajo	
3	Eficiencia	
4	Comunicación Efectiva	
5	Apoyo mutuo	
6	Solución de problemas	
7	Proactividad	
8	Adaptabilidad	
9	Toma de decisiones	
10	Contribución al crecimiento	
11	Alineación con la misión y visión institucional	
12	Mejora continua	
13	Capacitación y desarrollo	
14	Autocrítica y retroalimentación	
15	Prácticas éticas	
16	Contribución a la institución	
17	Cohesión del equipo	
18	Creatividad	
19	Asignación de roles	
20	Puntualidad en reuniones y entregas	
Puntaje total		0

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se completan únicamente las casillas de color claro, con la cantidad de puntos indicados en la escala de puntuación, esto se verá reflejado de la siguiente manera:

No	Aspecto por evaluar	Puntos
1	Cumplimiento de objetivos	1
2	Calidad del trabajo	3
3	Eficiencia	2
4	Comunicación Efectiva	5
5	Apoyo mutuo	4
6	Solución de problemas	
7	Proactividad	
8	Adaptabilidad	
9	Toma de decisiones	
10	Contribución al crecimiento	
11	Alineación con la misión y visión institucional	
12	Mejora continua	
13	Capacitación y desarrollo	
14	Autocrítica y retroalimentación	
15	Prácticas éticas	
16	Contribución a la institución	
17	Cohesión del equipo	
18	Creatividad	
19	Asignación de roles	
20	Puntualidad en reuniones y entregas	
Puntaje total		15

Fuente: Elaboración Propia.

Al completar la información con la puntuación la herramienta realiza la sumatoria y arroja la puntuación final obtenida.

4. Tabla de reconocimientos: La siguiente hoja del Excel adjunta en la herramienta contiene la información de la categoría que le corresponde a cada reconocimiento según la puntuación obtenida en la herramienta de evaluación, es requisito completar la información y de esta manera conocer la totalidad de puntos para así asignar el reconocimiento. Una vez que se obtiene la información completa, la herramienta debe guardarse en formato no editable (PDF) y remitir a la Unidad de Recursos Humanos, para la gestión que le corresponde.

Categoría	Puntaje	Reconocimiento
Deficiente	1 a 20	El equipo e trabajo que obtenga un puntaje en el rango indicado, no recibirá ningún reconocimiento. No obstante, debe ser revisado el operar del equipo por parte de las autoridades superiores para el seguimiento, dado que un puntaje entre este rango no cumple con un criterio optimo para la continuidad de la conformación del equipo de trabajo.
Regular	21 a 40	El equipo de trabajo que obtenga un puntaje entre el rango indicado podrían ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Premio a la colaboración y trabajo en equipo. 2. Premio a la adaptabilidad.
Bueno	41 a 60	El equipo de trabajo que obtenga un puntaje entre el rango indicado podrían ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Premio al logro de objetivos. 2. Premio a la organización y orden.
Muy bueno	61 a 80	El equipo de trabajo que obtenga un puntaje entre el rango indicado podrían ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Premio a la innovación. 2. Premio a la mejora continua.
Excelente	81 a 100	El equipo de trabajo que obtenga un puntaje entre el rango indicado podrían ser galardonados con los siguientes reconocimientos: 1. Premio al liderazgo colectivo. 2. Premio al impacto en la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

5.8. Programa Desarrollo e Impulso Integral a la persona funcionaria

5.8.1. Objetivo

Implementar en la Dirección General de Servicio Civil un programa que atienda de forma integral a las personas funcionarias que laboran para la institución, contribuyendo de esta manera en el desempeño de estas.

5.8.2. Alcance

El programa está disponible para todas las personas funcionaras de la DGSC, no obstante, la participación de las actividades planteadas debe ser voluntaria. Este programa es flexible y adaptable, permitiendo de esta manera realizar los ajustes según las necesidades de las personas trabajadoras.

La integración de un programa que busque el bienestar integral de las personas funcionarias, permea la cultura organizacional, asegurando de esta manera que se implemente una cultura que vele por la productividad saludable donde las personas cuenten con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo las laborales diarias de la mejor manera posible.

5.8.3. Desarrollo

La idea del programa es implementar en la institución oportunidades en cuanto a la atención integral de las personas funcionarias que integran la Dirección General de Servicio Civil. Además de impulsar a lo interno de la Dirección el bienestar de las personas funcionarias.

Este programa está enfocado en la realización de dinámicas según las temáticas expuestas y que desde el personal médico con el que cuenta la Dirección General de Servicio Civil, se realicen los esfuerzos para llevarlos a cabo, mediante estrategias efectivas, alianzas estratégicas o metodologías que consideren necesarias para la puesta en marcha.

5.8.4. Áreas de alcance

La siguiente tabla muestra las temáticas a desarrollar en el programa e información relevante para su operativa

Área	Descripción	Ejemplos de actividad
Bienestar Físico	La temática se enfocará en actividades que impliquen una mejora en la salud física y la aplicación de actividades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Retos. • Charlas sobre actividad física y /o nutrición. • Cápsulas informativas. • Promover espacios para realizar clases de ejercicios: yoga, pilates, entrenamiento funcional, clase fitness. Con horarios accesibles. • Establecer áreas de relajación y/o descanso (pausas activas). • Talleres sobre alimentación saludable y balanceada. • Talleres o charlas sobre la higiene del sueño. • Desafíos de actividad física, como retos sobre conteo de pasos, carreras internas, entre otros.
Bienestar mental y emocional	La temática se enfocará en actividades que busquen impulsar el cuidado de la salud mental y velar por el cuidado de las emociones de las personas funcionarias de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías psicológicas, mediante apoyo con personal especializado en esta área, establecer alianzas estratégicas para llevar a cabo este tipo de asesorías. • Charlas sobre técnicas de meditación, manejo del estrés o desarrollo de la resiliencia. • Crear espacios para actividades de agilidad.

Área	Descripción	Ejemplos de actividad
Bienestar social	La temática se enfocará en mejorar la interacción social a lo interno de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar eventos de integración, tales como: Caminatas, días de voluntariado mediante alianzas con otras instituciones. • Crear grupos de afinidad: como club de lectura, torneos de fútbol. Esto con el fin de fomentar la conexión entre las personas funcionarias con intereses en común. • Celebración de logros: hitos personales como cumpleaños o profesionales como celebrar los años de servicio.
Bienestar profesional	La temática se enfocará en impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas funcionarias de la DGSC, para su crecimiento individual y satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar programas de mentorías o entrenamiento, para el desarrollo profesional. • Establecer cursos, talleres, conferencias que busquen la mejora en el desarrollo de las personas funcionarias con el aprendizaje y fortalecimiento de las habilidades y competencias de estas.

Fuente: Elaboración Propia.

5.8.5. Procesos de implementación

- Evaluación inicial: Realizar encuestas o evaluación para identificar las necesidades y preferencias de bienestar de los empleados.
- Diseño del Programa: Crean un plan detallado que incluya las iniciativas seleccionadas, recursos necesarios, cronograma y responsables.
- Comunicación: Lanzar campañas internas para comunicar el programa, sus beneficios y cómo participar.
- Monitoreo y retroalimentación: Establecer mecanismos para monitorear la participación y recopilar información para la retroalimentación continuo de los funcionarios y ajustar el programa según las necesidades.

Finalmente, se adjunta el enlace de la herramienta creada para el programa de reconocimiento y celebración de logros:

Enlace: [Herramienta Propuesta.xlsx](#)

7. Anexos

6.1. Plantilla de Entrevista

Tema

Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el Marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159 en el periodo 2023 y 2024.

Resumen de la investigación

La investigación busca brindar insumos que sean de utilidad para la Dirección en el establecimiento de metodologías aplicables en temas de retención del talento tomando en consideración con algunos aspectos de la nueva ley del empleo público.

Además, busca crear o establecer algún mecanismo (protocolo o capacitación), para un proceso efectivo de la transferencia del conocimiento en caso de la salida del personal con mayor experiencia.

Objetivo General

Analizar los retos que se generan en el proceso de retención del Capital Humano de la Dirección General de Servicio Civil, para la propuesta de estrategias que mitiguen la salida del talento humano. Considerando la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.

Datos del Entrevistado

Nombre completo: _____.

Servicio donde labora: _____.

Puesto que ocupa: _____.

Fecha de la entrevista: _____.

Preguntas

Variable. Percepción del Personal.

Objetivo específico: Describir la percepción de las personas funcionarias de la Dirección de Servicio Civil, sobre los mecanismos de retención del talento humano, utilizado posterior al ingreso de la Ley 10159, para la identificación de elementos que reduzcan la rotación y fortalezcan la permanencia del personal en la institución.

Relación entre la jefatura y los colaboradores

1. Nos podría indicar como Jefatura de RRHH, ¿Cómo considera usted que es la relación entre las jefaturas y las personas funcionarias de las áreas de la Dirección General de Servicio Civil? (si existe dialogo, hay cordialidad, llegan a acuerdos, entre otros)

Proceso de remuneración salarial

1. ¿Cómo calificaría el proceso para hacer efectiva y oportuna la remuneración salarial a las personas funcionarias en la Dirección General de Servicio Civil, aplicado en la Dirección General de Servicio Civil?

2. ¿La Dirección General de Servicio Civil, cuenta con algún control para que las personas funcionarias puedan visualizar su salario (pago, deducciones, tiempo extraordinario)?
3. ¿Cuál fue el reto más desafiante para cumplir con lo indicado en la ley en temas de salarios, una vez que entró en vigor la Ley 10159 “Empleo Público”? (Compuestos y globales)

Jornadas laborales

1. ¿Cómo cree usted que son las jornadas laborales en la Dirección General de Servicio Civil, permiten cumplir con la demanda de los servicios que se ofrecen? (sí, no, ¿Por qué?).
2. ¿Cómo se vieron afectadas según su perspectiva las jornadas de la institución, tras la llegada de la nueva ley del empleo público, No 10159?

Variable. Estabilidad laboral

Objetivo específico: Identificar los factores que propician la estabilidad en las metodologías de retención del personal en la Dirección de Servicio Civil, para la comprensión y categorización de las razones por las cuales las personas funcionarias permanecen laborando en la institución.

Rotación del personal

1. ¿Desde la aplicación de la Ley No. 10159 “Ley Marco del Empleo Público”, puede comentar si en la Dirección General de Servicio Civil, se han generado cambios en la rotación del personal?
2. ¿Cuáles son los motivos recurrentes de sustitución? (incapacidades, Permisos Sin Goce de Salarios, Permisos Con Goce de Salarios, pensiones, renunciaciones, ceses de nombramiento, traslado entre instituciones, entre otros)

Oportunidades de promoción laboral

1. En cuanto al tema de oportunidades laborales, ¿Qué tipo de oportunidades se les brindan a las personas funcionarias para el crecimiento profesional en la Dirección General de Servicio Civil?

2. Una vez aplicada la Ley 10159. que oportunidades de crecimiento personal ofrece o puede mantener en la Dirección General de Servicio Civil para las personas funcionarias.

Capacitaciones y mejora continua

1. Mencione los tipos de capacitaciones de mejora continua, que se le imparten al personal de la Dirección General de Servicio Civil.
2. ¿Qué tipo de capacitación ha creado la institución para dar a conocer la nueva ley a las personas funcionarias? (Ejemplos: ajustes y normativa).

Variable. Procesos vigentes de retención del talento humano.

Objetivo específico: Establecer los elementos que permitan la retención de las personas funcionarias, aplicados en la Dirección de Servicio Civil, para la valoración de aquellos que generen una posible afectación tras la entrada en vigor de la Ley Marco del Empleo Público No 10159.

Programas incentivos monetarios y no monetarios

A partir de la nueva ley, que tipos de incentivos son brindados por la Dirección General de Servicio Civil?

Flexibilidad de horarios

1. ¿En la institución se cuenta con algún programa de flexibilidad de horarios?

Plan de bienvenida

1. ¿La Dirección General de Servicio Civil, cuenta con un programa estándar de inducción?, ¿Qué tipo de programa utilizan?

Clima Organizacional

1. ¿La DGSC cuenta con metodologías o programas que permitan mantener actualizado el conocimiento del clima organizacional?
2. ¿Con cuanta frecuencia se realizan estudios de Clima Organizacional?

Variable. Programas de retención del Talento Humano.

Objetivo específico: Determinar los procesos vigentes de la transferencia del conocimiento tras la salida del personal, para el establecimiento de estrategias que se alineen según las necesidades de la Dirección y los requerimientos según lo indicado en la nueva Ley 10159.

Protocolos de Salidas del Personal

1. ¿Qué medidas toma la institución o los departamentos para retener el conocimiento de los puestos de trabajo?

6.2. Plantilla de Encuesta

Encuesta

1. Anote su correo electrónico

_____.

2. Indique su género

- A) Femenino
- B) Masculino

3. Seleccione su rango de edad:

- A) 18 años a 25 años
- B) De 26 años a 40 años
- C) De 41 años a 55 años
- D) De 56 años a 65 años

4. Seleccione el área de trabajo en la Dirección General de Servicio Civil

_____.

5. Indique el puesto que desempeña dentro del Área seleccionada anteriormente:

_____.

6. Indique cuantos años tiene de laborar para la institución

- A) De 1 año a 5 años
- B) De 5 años a 10 años

- C) De 10 años a 20 años
- D) Más de 20 años

7. Seleccione la condición actual de su nombramiento

- A) Interino (realiza sustituciones por motivo de: vacaciones, incapacidades, permisos, otros)
- B) Propiedad
- C) Interino Fijo (nombramiento renovable por un tiempo establecido)

8. ¿Conoce la nueva Ley Marco de Empleo Público No. 10159?

- A) SI
- B) NO

9. ¿Conoce el proceso de retención del personal, que se realiza en la Unidad de Recursos Humanos en la Dirección General de Servicio Civil?

- A) SI
- B) NO

10. Puede mencionar algunos aspectos que conoce sobre el proceso de retención con el que cuenta la Dirección General de Servicio Civil:

_____.

11. ¿Considera usted que la comunicación con su jefatura es efectiva?

- A) SI
- B) NO

12. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

13. ¿Cómo calificaría la relación con su jefatura?

- A) 1
- B) 2
- C) 3
- D) 4
- E) 5

14. ¿Considera que existe posibilidad de ser tomado en cuenta para oportunidades de crecimiento profesional (ascensos)?

- A) SI
- B) NO

15. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

16. Desde su experiencia, ¿Considera que se ha visto afectado el crecimiento profesional con el ingreso de la Nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159?

- A) SI
- B) NO

17. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

18. ¿Podría indicar qué tipo de salario percibe?

- A) Compuesto
- B) Global

19. ¿Considera que su salario influye positivamente en su estado de ánimo?

- A) SI
- B) NO

20. En relación con su remuneración salarial ¿Considera que ha tenido inconvenientes en los últimos 3 meses?

- A) SI
- B) NO

21. Si la respuesta anterior fue sí, podría mencionar cuales han sido los inconvenientes que ha presentado en cuanto a su remuneración:

_____.

22. En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Periodicidad en el pago]

- A) MUY MALO

- B) MALO
- C) REGULAR
- D) BUENO
- E) MUY BUENO

23) En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Rubros devengados]

- A) MUY MALO
- B) MALO
- C) REGULAR
- D) BUENO
- E) MUY BUENO

24. En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Claridad con los montos devengados]

- A) MUY MALO
- B) MALO
- C) REGULAR
- D) BUENO
- E) MUY BUENO

25. En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Información clara sobre la remuneración salarial]

- A) MUY MALO
- B) MALO
- C) REGULAR
- D) BUENO
- E) MUY BUENO

26. En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Salario global acorde a su puesto]

- A) MUY MALO
- B) MALO
- C) REGULAR

- D) BUENO
- E) MUY BUENO

27. En una escala del 1 al 5. Donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, se considera satisfecho con los siguientes aspectos de su salario [Salario compuesto con los rubros correctos]

- A) MUY MALO
- B) MALO
- C) REGULAR
- D) BUENO
- E) MUY BUENO

28. identifique su jornada laboral:

- A) MIXTA
- B) TIEMPO COMPLETO

29. ¿Se encuentra satisfecho con su horario laboral?

- A) SI
- B) NO

30. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

31. ¿Considera que existe estabilidad laboral en su área de trabajo, a partir de la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159?

- A) SI
- B) NO

32. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

33. ¿Considera que después de la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159, existe más rotación del personal en su área de trabajo?

- A) SI
- B) NO

34. En seguimiento a la consulta anterior, de forma breve, explique ¿Cuál es su opinión sobre la estabilidad laboral en el área donde se desempeña?

_____.

35. ¿Conoce usted si la Dirección General de Servicio Civil, cuenta con programas para brindar oportunidades de capacitación al personal?

- A) SI
- B) NO

36. ¿Considera que existen posibilidades efectivas para la capacitación de personal en su área de trabajo?

- A) SI
- B) NO

37. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

38. ¿Conoce usted si la nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159, contempla incentivos monetarios y no monetarios?

- A) SI
- B) NO

39. Con base en su respuesta anterior, podría enlistar al menos 3 incentivos (monetarios y/o no monetarios), que conozca son utilizados en Dirección General de Servicio Civil e indique si considera que son efectivos para incrementar la satisfacción del personal.

_____.

40. ¿Hubo comunicación interna, para los cambios producto de la ley 10159 (Ley Marco de Empleo Público)?

- A) SI
- B) NO

41. ¿Ha formado parte de los procesos de inducción de la institución?

- A) SI
- B) NO

42. ¿Considera que son importantes los programas de bienvenida y capacitación para los nuevos ingresos?

- A) SI
- B) NO

43. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

44. ¿Cuál sería la clasificación del ambiente laboral en su unidad de trabajo?

- A) Muy mala
- B) Mala
- C) Regular
- D) Buena
- E) Muy buena

45. ¿Considera que el ambiente laboral se ha visto afectado, tras la entrada en vigor de la nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159?

- A) SI
- B) NO

44. Indique el por qué

_____.

45. Según su opinión, en su unidad de trabajo ¿Existe un alto nivel de ausentismo?

- A) SI
- B) NO

46. ¿Ha sido evaluado por su Jefatura, según los lineamientos institucionales y con forme a los nuevos lineamientos de la Ley Marco de Empleo Público, No 10159?

- A) SI
- B) NO

47. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

48. ¿Considera que su Jefatura realiza de forma efectiva y eficaz la evaluación del desempeño según los estándares que indica la nueva ley No? 10159?

- A) SI
- B) NO

49. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

50. ¿Considera que la nueva Ley Marco de Empleo Público No? 10159, tiene un impacto en los cambios que se aplicaran en los términos de la evaluación del desempeño?

- A) SI
- B) NO

51. Si la respuesta anterior fue no, ¿Podría indicar el por qué?

_____.

52. Para el equipo de trabajo es importante conocer su opinión sobre el tema de retención del talento humano, por lo que, en esta sección, podrá realizar un breve comentario si así lo desea, tomando en cuenta aquellos aspectos que considere relevantes para el análisis.

_____.

6.3. Plantilla de Focus Group

DIARIO DE CAMPO	
Actividad	
Equipo investigador	
Objetivo	
Preguntas	
Lugar	
Recursos	
Descripción de actividades, equipamiento y espacio físico	Consideraciones, observaciones adicionales

Observaciones adicionales	
Personal	
Unidad	
Fecha de la aplicación	

6.4. Consentimiento informado Jefatura Recursos Humanos DGSC

Heredia, jueves 06 de junio del 2024

Señores (as)
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Irene Román Fuentes, jefatura de la Unidad de Recursos Humanos Institucional de la Dirección General de Servicio Civil, número de identidad 6-0187-0309, autorizo a los estudiantes: Estefanía López Oviedo ced. 4-0218-0510, John Cruz Carballo ced.1-1717-0454 y Laura Herrera Vega ced. 1-1001-0286, a publicar los datos en el trabajo final de graduación de la investigación:

“Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el marco de la aplicación de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159, durante el periodo 2023 y 2024.”

Lo anterior como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura.

Sin más por el momento, se despide, cordialmente

**IRENE
ROMAN
FUENTES
(FIRMA)**
Firmado digitalmente por
IRENE ROMAN
FUENTES (FIRMA)
Fecha: 2024.06.10
11:00:40 -06'00'

*Jefe de Unidad de Recursos Humanos Institucional
Dirección General del Servicio Civil*

6.5. Insumos remitidos a la Dirección General de Servicio Civil

RHEncuesta

Se invita a todo el personal de la Dirección General de Servicio Civil, a completar la siguiente encuesta.

Tema:

Retención del Capital Humano

La investigación realizada, tiene como finalidad analizar aquellos retos que se producen en la retención del Talento humano. Indagar en temas de percepción de las personas y ver aquellos factores que pueden incidir en la estabilidad del personal.

El fin es poder identificar aquellos elementos que puedan ayudar a la retención del talento humano.

Generando insumos que puedan guiar la toma de decisiones y la implementación de metodologías que ayuden en dicha materia.

Su opinión es importante

Los invitamos a completar la siguiente encuesta, accediendo en el siguiente enlace:



Google Forms

La encuesta estará habilitada del **06 de mayo al 10 de mayo 2024.**

Para el equipo es importante contar con su participación

Gracias

Universidad Nacional
Escuela de AdministraciónDocumento elaborado por:
• Estefanía López Oviedo
• Laura Herrera Vega
• John Cruz Carballo



Heredia, Jueves 2 de mayo 2024

**Estimados (as) Jefaturas
Dirección General de Servicio Civil**

Estimados (as) Señores (as):

Reciban un atento saludo. Para nuestro equipo es un gusto invitarlos a participar en una sesión grupal enfocada en el siguiente tema de investigación:

“Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el Marco de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159 en el periodo 2023 y 2024”.

Esta sesión estará diseñada con el fin de conocer su opinión y permitir la exposición de ideas sobre el tema de la retención del talento.

Para nuestro equipo de trabajo es importante contar con la participación de dos funcionarios de cada departamento, ya sea la jefatura y un funcionario o bien dos funcionarios que deseen participar de dicha actividad.

El evento se realizará de forma virtual mediante la plataforma Microsoft Teams, y se estaría enviado el enlace a los participantes, es por este motivo que solicitamos la remisión de los siguientes datos, al correo estefania.lopez.oviedo@est.una.ac.cr:

Nombre completo del participante.
Puesto que desempeña

La fecha para la sesión está programada para el **jueves 09 de mayo 2024** en el siguiente horario; de **1:30pm a 3:00pm**. Les agradecemos remitir la información solicitada a más tardar el día 08 de mayo 2024 antes de las 12md.

Nuestro equipo esta muy agradecido por contar con la colaboración de cada uno de ustedes.

Sin otro particular;

Equipo de investigación
Universidad Nacional



Universidad Nacional
Escuela de Administración

Documento elaborado por:
• Estefanía López Oviedo
• Laura Herrera Vega
• John Cruz Carballo

Heredia, Jueves 2 de mayo 2024

Estimada

**Jefatura de Recursos Humanos
Dirección General de Servicio Civil**

Estimado (a) Licenciado (a):

Reciba un cordial saludo. Para el equipo de investigación es un gusto ponernos en contacto con su persona, nos encontramos en la fase de aplicación de los instrumentos de nuestra investigación para la obtención de datos.

Es por este motivo que nos gustaría programar una sesión para el día **martes 07 de mayo 2024, de 2:00pm a 3:00pm**, mediante la plataforma de **Microsoft Teams** (se anexa enlace) y así realizar una pequeña entrevista, la cual es de suma importancia para el avance de nuestra investigación.

El tema a desarrollar, está enfocado en “Los nuevos retos para retención del Capital Humano en la Dirección General de Servicio Civil, en el Marco de la nueva Ley del Empleo Público No. 10159 en el periodo 2023 y 2024”.

Quedamos a la espera de su amable respuesta.

Sin más por el momento;

Equipo de investigación
Universidad Nacional

Enlace de la reunión



Universidad Nacional
Escuela de Administración

Documento elaborado por:
• Estefanía López Oviedo
• Laura Herrera Vega
• John Cruz Carballo

6.6. Cronograma de actividades



Entrevista

Consta de 15 preguntas

- **Dirigida a:** Jefatura de Recursos Humanos.
- **Tiempo de duración:** 1 hora.
- **Modalidad:** Virtual.
- **Fecha para la aplicación:** Martes 07 de mayo 2024. De 2:00pm a 3:00pm

Encuesta

Consta de un formulario con preguntas abiertas y cerradas, son 6 secciones y en total de 28 preguntas.

- **Dirigida a:** Funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil.
- **Tiempo de duración:** De 10 a 30 minutos dependiendo de las respuestas abiertas.
- **Modalidad:** Microsoft Forms. Enlace de la encuesta
- **Fecha para la aplicación:** Semana del 6 al 10 de mayo 2024.

Focus Group

Sesión interactiva, con al menos dos funcionarios de cada área de la Dirección de Servicio Civil.

- **Dirigida a:** Al menos dos funcionarios de cada área de la Dirección de Servicio Civil, puede ser la jefatura y un funcionario del área o un delegado y un acompañante.
- **Tiempo de duración:** 1 hora con 30 minutos.
- **Modalidad:** Sesión virtual. Microsoft Teams
- **Fecha para la aplicación:** Jueves 9 de mayo 2023, de 1:30pm a 3:00pm.

8. Referencias Bibliográficas

- Amortegui, M. Á., Fajardo, D. A., & Gonzalez, D. J. (2021, mayo). Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6a74f6e-4646-4c42-b6cb-11ccd0d39206/content
- Bauce, G. J., Córdova, M. A., & Ávila, A. V. (2018). Operacionalización de variables. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>
- BBVA. (2023, agosto 21). Qué es el salario emocional y por qué es tan importante. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-tan-importante/>
- Bonnet, F., Haipeter, T., Suárez, D. S., Humphreys, J., Drougard, A., Piper, C., Rose, M., & Messenger, J. C. (2023, mayo 30). Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo [Informe]. http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_883389/lang-es/index.htm
- Bravo, Cruz, N., Oviedo Pino, J. I., & Figueroa López, C. (2023). Identificación, medición y valoración del capital humano a partir del modelo Skandia: Aplicación en una UCIN. <file:///C:/Users/elopez%20oviedo/onedrive%20%20ina.ac.cr/Escritorio/Citas%20TFG/Capital%20Humano.pdf>
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Capital Humano*, 349, 271-274.
- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 140-150.

Carlos Ronderos, E. L. R. (2023, agosto 29). Estabilidad laboral. Diario La República. <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-ronderos-533356/estabilidad-laboral-3690399>

Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados. (2023, marzo 17). Muestreo probabilístico y No probabilístico | Qué son y diferencias. CIMEC. <https://www.cimec.es/muestreo-probabilistico-y-no-probabilistico/>

Cristobal, S. (2023, septiembre 14). ▷ Plan de retención de talento: Cómo desarrollarlo. <https://www.zucchetti.es/blog/plan-retencion-talento.html>

Cuartas Barrios, J. (2022, noviembre 17). ¿Cómo sobrevivir al síndrome del «primer día»? Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/11/17/capital-humano/como-sobrevivir-al-sindrome-del-primer-dia/>

Durán, C. B. (2022, julio 13). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento/>

El Economista. (2021, diciembre 25). Retención de talento, la gran prioridad de Recursos Humanos para el 2022. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Retencion-de-talento-la-gran-prioridad-de-Recursos-Humanos-para-el-2020-20211225-0005.html>

Forbes. (2021, noviembre 22). Lograr menos rotación y aumentar el compromiso laboral es posible: UKG. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/ad-lograr-menos-rotacion-y-aumentar-el-compromiso-laboral/>

Forbes. (2023, mayo 4). 7 factores que las organizaciones deben considerar para tener colaboradores motivados | ON24 | Información Precisa. Periodismo en serio. <https://www.on24.com.ar/negocios/7-factores-que-las-organizaciones-deben-considerar-para-tener-colaboradores-motivados/>

- Gómez Eddson. (2023, marzo 24). Trabajadores perderán millones con salarios congelados › APSE Noticias. <https://www.apsenoticias.cr/trabajadores-perderan-millones-con-salarios-congelados/>
- Half, R. (2022, mayo 23). Características de un jefe eficaz | Robert Half. <https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/gestion-de-personas-caracteristicas-de-un-jefe-efectivo>
- Hernández Manuel. (2023, febrero 21). La Ley Marco de Empleo Público otra vez en su laberinto • Semanario Universidad. Seminario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-ley-marco-de-empleo-publico-otra-vez-en-su-laberinto/>
- Hernández-Sampieri, D. R. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 714.
- Indeed. (2024, agosto 2). Tipos de ascensos en una empresa | Indeed.com. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/tipos-ascensos-empresa>
- Jara, P. (2022, diciembre 21). ¿Qué tipos de salario y remuneración existen? | Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/blog/que-tipos-de-salario-y-remuneracion-existen/>
- Jeremy Santos. (2023, agosto 28). Compensación y beneficios: 5 claves para la retención del talento. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/meta4/compensacion-y-beneficios-5-claves-para-la-retencion-del-talento.html>
- Jiménez, D. E. V. (2022). Incertidumbre laboral como predictor de baja salud mental en personal del sector hotelero un análisis desde el desarrollo sostenible y el desarrollo local.
- Juárez Senarque, D. G., & Trelles Barreto, P. B. (2021). Tesis para obtener el título profesional de: licenciado en administración.

- Ley Marco de Empleo Público. (2023, marzo 10). Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=96521&nvalor3=129344&stripm=TC
- López Sosa, C. (2020, mayo 23). Entrevistas semiestructuradas con nvivo [Reseña]. Carlos Lopez Sosa: SEO, cibermedios y universidades. <https://www.carloslopezosa.com/entrevistas-semiestructuradas-nvivo/>
- Magalí Katz, Gonzalo Seid y & Federico Luis Abiuso. (2019). Cuaderno de cátedra No 7 La técnica de encuesta: Características y aplicaciones. <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%a9cnica-de-encuesta.pdf>
- May Grosser, S. (2019, diciembre 11). Gobierno presenta nuevos lineamientos para las evaluaciones del desempeño del sector público. Delfino. <https://delfino.cr/2019/12/gobierno-presenta-nuevos-lineamientos-para-las-evaluaciones-del-desempeno-del-sector-publico>
- Mendoza, I. M. C., Labajos, F. A. N., Monteverde, L. S., Bejarano, M. A. G., & Jara, K. M. C. (2019). Metodología de la investigación holística. 121.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. 32.
- MIDEPLAN. (2023, mayo 13). Modernización del Estado | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. <https://www.mideplan.go.cr/modernizacion-del-estado>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2024, abril 12). Asuntos laborales. <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>

- Morales, E. (2018, noviembre 8). ¿Por qué la flexibilidad horaria es beneficiosa para las empresas? FO&CO Consultoría Global - Centro de Formación y Consultora Estratégica. <https://fococonsultores.es/beneficios-de-la-flexibilidad-horaria/>
- Morales, F. C. (2020, marzo 1). Rotación de personal. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- OIT. (2023, enero 6). Los horarios de trabajo flexibles pueden beneficiar el equilibrio entre la vida personal y profesional, las empresas y la productividad | International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/resource/news/los-horarios-de-trabajo-flexibles-pueden-beneficiar-el-equilibrio-entre-la>
- Olcese, D. (2021, abril 21). Capacitación del personal, la clave para la competitividad. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-capacitacion-del-personal-la-clave-para-la-competitividad/>
- Ortega, C. (2019, noviembre 29). Encuestas autoadministradas ¿Cómo funcionan? Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-autoadministradas-como-funcionan/>
- Paitán, H. Ñ. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 562.
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. Consensus - Santiago, 4(2), Article 2.
- Poder Judicial. (2020). Diccionario Usual del Poder Judicial—Estabilidad laboral. <https://dictionariusual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/estabilidad-laboral>
- Pomareda García, Fabiola. (2023, noviembre 30). Miles de trabajadores con experiencia ahora ganan menos que aquellos de nuevo ingreso en el mismo puesto • Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/miles-de-trabajadores-con->

experiencia-ahora-ganan-menos-que-aquellos-de-nuevo-ingreso-en-el-mismo-puesto/

Quevedo Grecia, Lilian Alejandra Roman, Godínez Alarcón, Guadalupe, Quevedo Fuentes, Martha Patricia, Antúnez Salgado, Timoteo, García Reyna, Ana Isabel, & Quevedo Grecia, Lilian Alejandra Roman. (2020, mayo 13). La Entrevista de Grupo Focal como técnica terapéutica y de recabación de datos aplicada a estudiantes de licenciatura sobrevivientes de abuso sexual. https://dehesa.unex.es/flexpaper/template.html?Path=https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11323/1/TFGUEX_2020_Moreno_Flores.pdf#page=23

Rojas, D. L., Zambrano, C. N. S., & Andrade, K. N. M. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), Article 1.

Ruiz Saura, J. E. (2023). Reinventar El Conflicto Colectivo En Las Nuevas Relaciones Laborales Del Siglo Xxi: 1el Caso De Las Empresas De Plataforma: Reinventing collective conflict in the new labor relations of the 21st century: the case of plataform companies. *Lan Harremanak - Revista Relaciones Laborales*, 49, 215-235. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24599>

Salas, J. (2023, mayo 5). Percepción personal en las empresas. *Neopraxis - Comunidad Profesional de Psicólogos*. <https://neopraxis.mx/percepcion-personal-en-las-empresas/>

Sierra, D. T. (2023). Retos que enfrenta una organización del sector manufacturero con su programa de inclusión.

Soledad Greco, Mariana. (2024, febrero). Novedades sobre la jornada laboral de 4 días. - *ebsco. Técnica Contable y Financiera*. <https://researchs.una.elogim.com/c/23tk72/viewer/pdf/sugzi54esz>

SUMMA, R. (2023, febrero 8). Capacitación, la clave para aumentar la fidelidad de los colaboradores en 2023. Revista Summa. <https://revistasumma.com/capacitacion-clave-para-incrementar-la-fidelidad-de-los-colaboradores-en-2023/>

Tarazona Ramírez, Á. L., Ramírez Rincón, Á. C., Bultrago Delgado, C., & Sánchez Díaz, S. L. (2022). Factores de Rotación de Personal Asociados a la Empresa Outsourcing Support. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11537/Trabajo%20de%20Grado.pdf?Sequence=1&isallowed=n

Tipos de incentivos laborales y ejemplos de cada tipo | APD. (2021, marzo 8). <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>

Toro, Á. De. (2022, junio 9). Estrategias para la Retención de Personal en la empresa. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>

Torres, Z. A. D. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, II (8), 43-63.

Universidad Internacional de la Rioja. (2024, 04). Tipos de técnicas de muestreo y para qué sirve cada una [<https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/tipos-tecnicas-muestreo/>]. UNIR México. <https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/tipos-tecnicas-muestreo/>

Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación IV: Las variables de estudio. Revista Alergia México, 63(3), Article 3. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i3.199>

Word visión Costa Rica. (2022, septiembre 5). ¿Qué es el sentido de pertenencia en una empresa y cuál es su relevancia? <https://www.worldvision.cr/blog/qué-es-el-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa-y-cuál-es-su-relevancia>