

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIONAL BRUNCA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

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

**Integrantes**

Kathia Domínguez Espinoza

Yerlin Gamboa Jiménez

Magaly Ramírez Morales

Joselyn Tenorio Carrillo

**Campus Coto, Corredores**

2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIONAL BRUNCA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Título del trabajo

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

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

**Integrantes**

Joselyn Tenorio Carrillo

Kathia Domínguez Espinoza

Magaly Ramírez Morales

Yerlin Gamboa Jiménez

**Responsable académico:**

MBA. William Lobo Chaves

**Campus Coto, Puntarenas**

2023

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Trabajo final de graduación presentado el 6 de octubre del 2023, en la ciudad de San Isidro del General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.



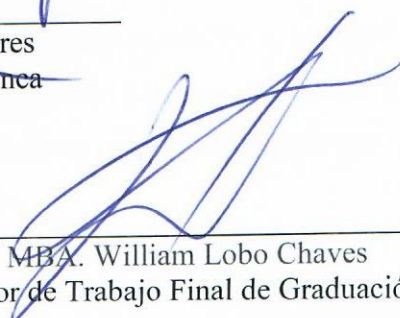
---

MA. Yalile Jiménez Olivares  
Decana Sede Regional Brunca



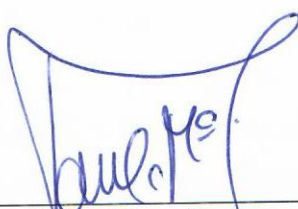
---

MSc. Gabriela Loaiza Mora  
Director Académico Campus Coto




---

MBA. William Lobo Chaves  
Tutor de Trabajo Final de Graduación



---

MSc. Paula Mena Corea  
Lector Interno



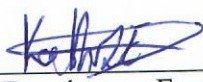
---

Lic. Ginger Vásquez Rodríguez  
Lector Externo



---

Joselyn Tenorio Carrillo  
Sustentante



---

Kathia Domínguez Espinoza  
Sustentante



---

Magaly Ramirez Morales  
Sustentante



---

Yerin Gamboa Jimenez  
Sustentante

## Dedicatoria

Este logro está dedicado primero a Dios que me dio la vida y me permitió llegar hasta acá, en cada momento me dio la guía y fortaleza para no dejar el objetivo propuesto. A mi madre y abuela que fueron mi fuerza en los momentos difíciles, a mis hermanos, que me alentaban a seguir en cada triunfo y en cada derrota.

Kathia Raquel Domínguez Espinoza

En primer lugar, le dedico este trabajo a Dios, por guiarme y ayudarme a concluir este proceso, a mi núcleo familiar que ha sido un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, a mis compañeras quienes me aceptaron y aguantaron en este proceso y no menos importante a mi hermana que ha estado conmigo ayudándome en cada momento.

Yerlin Gamboa Jiménez

Le dedico este proyecto a nuestro Dios, a mi madre, a mi padre, a mis hermanas, a mi compañero de vida y a mi bebé. El presente trabajo va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas. A mis padres que, con su apoyo incondicional, amor y confianza me abrieron puertas para llegar hasta este momento. Se lo dedico a mi amado esposo y a mi bebé, los seres que me motivan día a día con sus sonrisas y acciones. Gracias por ser mi cómplice, mi confidente, mi amigo, por ayudarme a crecer, por amarme, por ser tan tú, pero sobre todo gracias por nunca cortarme las alas, te lo dedico a vos amor.

Keily Magaly Ramírez Morales

Quiero dedicar este proyecto a Dios por darnos paciencia, entendimiento e inteligencia a cada uno de nosotros para realizar este trabajo. A mis padres Marleny y Jorge, quienes siempre han estado presentes y me han apoyado para poder cumplir mis sueños, gracias por su sacrificio y

palabras motivadoras.

A mis hermanos Josibeth Tenorio y Yeicoth Tenorio, que siempre han estado junto a mí en los buenos y malos momentos, gracias por ser tan especiales y brindarme ese cariño tan incondicional. A mi tío Lidier la persona alcahueta que puede existir y que siempre está presente ayudándome. A mi esposo Rolvin Guadamuz, por su paciencia y comprensión, que sacrificó su tiempo para que yo pudiera cumplir mis metas y sueños gracias por estar siempre a mi lado. Dedico todo este esfuerzo, a mi familia, Tenorio Guadamuz, sin su apoyo y motivación Rolvin y Héctor esto no hubiese sido posible. Este esfuerzo es por usted, Héctor quiero que veas en mí, día con día un ejemplo a seguir.

Joselyn Eylene Tenorio Carrillo

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, a mi madre y a los demás integrantes de la familia que de una u otra forma siempre me apoyaron. A los amigos, compañeros y profesores que encontré en esta etapa y me ayudaron a llegar a este resultado. A personas cercanas y lejanas, que sin saber en algún momento fueron fuente de inspiración para seguir adelante, además a mis compañeras Yerlin Gamboa, Joselin Tenorio y Magaly Ramírez, por el apoyo constante y por no rendirse a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino.

Kathia Raquel Domínguez Espinoza

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme concluir esta etapa, a mi esposo Rubén Mora por su comprensión y ayuda, a mis hijos por la paciencia que han tenido con mamá, y por ser el motor que mueve mi mundo, a mi madre Rosibel Jiménez por ser el apoyo incondicional en cada día, a mi hermana Karol Chacón, por su ayuda constante y no menos importante a mis compañeras quienes han pasado a mi lado largas noches y no han flaqueado en el proceso.

Yerlin Gamboa Jiménez

Gracias primeramente a mi Dios por ser mi guía y mi ayuda en todo momento, por haber forjado mi camino y haberme dirigido por el sendero correcto, le doy gracias porque me ha otorgado una oportunidad de superarme profesionalmente.

Doy gracias a mi familia en especial a mi padre y mi madre que siempre me han enseñado que nada es fácil, pero todo es posible con trabajo honesto y mucho esfuerzo. Gracias a mis padres Aida y Gonzalo, quienes siempre han estado presentes y me han apoyado para poder cumplir mis sueños, gracias por su sacrificio y palabras de aliento. A mis hermanas Ivonne, Kembly y Sugeidy que siempre han estado junto a mí en los buenos y malos momentos, gracias por ser tan especiales y brindarme ese cariño tan incondicional. A mi esposo Hardy, por su paciencia y comprensión, por su sacrificio y su tiempo para que yo pudiera cumplir mis metas y sueños gracias por estar siempre a mi lado. A mi bebé Hardito que vino a llenar mi vida de inspiración y motivación.

A mis compañeras, Joselyn, Kathia y Yerlín porque juntas hemos logrado alcanzar nuestra meta.

Keily Magaly Ramírez Morales

Gracias Dios por la oportunidad de estudiar y ser mi guía, quien me da la sabiduría, el entendimiento y la inteligencia para seguir adelante y para poder demostrar que soy capaz de cumplir mis objetivos.

A mi madre Marleny Carrillo Valencia, la cual es mi inspiración, la persona que me alentó a estudiar para poder tener una carrera profesional y ser una persona de bien. Ella y mi padre porque siempre me han brindado su apoyo incondicional, son mi motivo para querer alcanzar mis sueños, gracias ellos dos por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, a mis hermanos, Josibeth Tenorio y Yeicoth Tenorio que han estado ahí cuando lo necesitaba. Gracias a mi esposo Rolvin Guadamuz Vargas, por ser incondicional, ser paciente y apoyar cada uno de mis sueños, motivarme a seguir a no rendirme, a mi hermoso bebé Héctor el cual vino a este mundo a darme un propósito más en la vida y a luchar cada día para ser su ejemplo de bien como lo son mis padres para mí.

También quiero a agradecer a mis compañeras de Yerlin Gamboa, Kathia Domínguez y Magaly Ramírez, por tenerme paciencia y trabajar en equipo, para seguir adelante con este este seminario, para que podamos cumplir en conjunto nuestros objetivos en común.

Joselyn Eyleny Tenorio Carrillo

**Tabla de Contenido**

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	vi
Tabla de Contenido.....	viii
Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Anexos .....	xiv
Lista de Abreviaturas .....	xv
Resumen .....	xvi
Introducción .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	1
1.1 Planteamiento del Problema y Descripción del Problema.....	2
1.1.1 Descripción del problema.....	2
1.1.2. Planteamiento del problema. ....	4
1.1.3 Justificación de la investigación.....	5
1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial. ....	6
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General. ....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3. Modelo de análisis .....	8
1.3.1. Conceptualización e instrumentalización de las variables. ....	8
1.3.2 Relaciones e Interrelaciones. ....	20
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	24
1.4.1 Tipo de investigación. ....	24
1.4.2 Fuentes de investigación. ....	25
1.4.3 Población. ....	27

1.4.4 Recopilación de los datos.....	28
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	29
CAPÍTULO II .....	31
MARCO DE REFERENCIA .....	31
2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	32
2.1.1 Golfito. ....	33
2.1.2 Corredores. ....	34
2.1.3 Coto Brus.....	35
2.1.4 PYMES en Costa Rica .....	36
2.1.5 PYMES por Cantón.....	38
2.2 Aspectos legales.....	39
CAPÍTULO III .....	47
MARCO TEÓRICO .....	47
3.1 Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación .....	48
3.1.1 Clima organizacional.....	48
3.1.2 Cambios en la tecnología. ....	50
3.1.3 Comunicación.....	51
3.1.4 Estrés laboral. ....	52
3.1.5 Jornada laboral. ....	53
3.1.6 Manejo del Personal. ....	55
3.1.7 Modalidades de Trabajo. ....	58
3.1.8 Reclutamiento.....	58
3.1.9 Selección de personal. ....	59
3.1.10 Inducción del personal.....	59
3.1.11 Incentivos. ....	59
3.1.12 Ausentismo.....	59

3.1.13 Retención.....	60
3.1.14 Promoción. ....	60
3.1.15 Beneficios. ....	61
3.1.16 Fidelización. ....	61
3.1.17 Cultura organizacional.....	62
3.1.18 Capacitación del personal.....	63
3.1.19 Evaluación de personal.....	65
3.1.20 Motivación del personal.....	67
3.1.21 Salud mental. ....	69
3.1.22 Estrategias. ....	70
CAPÍTULO IV.....	73
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	73
4.1 Generalidades.....	74
4.2 Factores que inciden en el manejo del talento humano.....	75
4.2.1 Clima organizacional.....	75
4.2.2 Cambios en tecnología. ....	76
4.2.3 Comunicación.....	77
4.2.4 Estrés laboral. ....	79
4.2.5 Jornada laboral. ....	80
4.2.6 Manejo de personal. ....	81
4.2.7 Modalidades de trabajo. ....	82
4.3 Cambios implementados en el proceso de admisión de personal.....	83
4.3.1 Reclutamiento de personal. ....	85
4.3.2 Selección de personal. ....	85
4.3.3 Inducción de personal.....	86
4.4 Acciones empleadas en cuanto a retención de talento humano.....	86

4.4.1 Incentivos de personal.....	89
4.4.2 Ausentismo de personal.....	89
4.4.3 Retención de personal. ....	90
4.4.4 Promoción de personal. ....	90
4.4.5 Beneficios de personal.....	91
4.4.6 Fidelización de los colaboradores. ....	91
4.4.7 Cultura organizacional. ....	92
4.5 Principales desafíos de las empresas para desarrollar el talento humano.....	92
4.5.1 Capacitación del personal.....	94
4.5.2 Evaluación de personal.....	95
4.6 Técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.....	96
4.6.1 Motivación del personal. ....	98
4.6.2 Salud mental.....	98
4.7 Estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la crisis por el COVID-19. ....	99
4.7.1 Estrategias .....	100
CAPÍTULO V .....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	101
5.1 Conclusiones.....	102
5.2 Recomendaciones .....	104
Referencias bibliográficas .....	105
Anexos.....	113

## Lista de Tablas

TABLA 1 MODELO DE ANALISIS .....	20
TABLA 2 CANTIDAD DE PYMES POR CANTÓN .....	36
TABLA 3 CAMBIOS EN EL PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL.....	84
TABLA 4 ACCIONES EMPLEADAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	88
TABLA 5 DESAFÍOS PARA DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO.....	93
TABLA 6 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	97
TABLA 7 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	100

## Lista de Figuras

FIGURA 1 MAPA DE COSA RICA, REGIÓN BRUNCA. FUENTE: INFOAGRO.GO.CR .....	32
FIGURA 2 PYMES POR SECTOR ECONÓMICO 2017. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON DATOS DEL ESTUDIO SITUACIONAL DE LAS PYMES (MEIC, 2017). .....	37
FIGURA 3 GRADO DE CAMBIO EN LA TECNOLOGÍA QUE LA EMPRESA HA REQUERIDO PARA PODER CONTINUAR CON LAS LABORES DE MANEJO DEL RECURSO HUMANO, GENERADA CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	76
FIGURA 4. EFECTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	78
FIGURA 5. ACCIONES QUE HA PROPICIADO LA EMPRESA PARA GENERAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA, GENERADA POR LA HERRAMIENTA GOOGLE FORMAS, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	78
FIGURA 6. FACTORES QUE CAUSAN ESTRÉS LABORAL EN SUS COLABORADORES, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	79
FIGURA 7. AFECTACIONES EN LA JORNADA LABORAL QUE SUFRIERON LAS EMPRESAS A RAÍZ DEL COVID-19, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	80
FIGURA 8. ESTRATEGIAS QUE HAN IMPLEMENTADO PARA LLEVAR A CABO EL MANEJO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	81
FIGURA 9. MODALIDADES DE TRABAJO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA PARA LLEVAR A CABO LAS FUNCIONES EN PERIODO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19, CON BASE EN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LAS PYMES, 2021. ....	82

## **Lista de Anexos**

ANEXO 1 CUESTIONARIO SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	113
---	-----

## Lista de Abreviaturas

- ARH: Administración de Recursos Humanos.
- BCCR: Banco Central de Costa Rica.
- CCSS: Caja Costarricense Seguro Social.
- COVID-19: nombre oficial que la OMS le dio en febrero a la enfermedad infecciosa causada por el nuevo coronavirus, es decir por el SARS-CoV-2.
- CR: Costa Rica.
- INDER: Instituto de Desarrollo Rural.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- MEIC: Ministerio de Economía y Comercio.
- MINSA: Ministerio de Salud.
- MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- MYPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- NNTT: Nuevas Tecnologías.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- OMS: Organización Mundial de la Salud.
- PIB: Producto Interno Bruto.
- PLE: Personal Learning Environment, entorno personal de aprendizaje
- PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.
- RRHH: Recursos Humanos.
- SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense.
- TE: El significado de la sigla TE es la sigla de Terminal Equipment y pertenece a la categoría Telecomunicaciones.
- TIC: tecnologías de la información y la comunicación.
- UCR: Universidad de Costa Rica.

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el Impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector Agroindustrial, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021. Las investigadoras del presente estudio son estudiantes de la licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos; Kathia Domínguez, Yerlin Gamboa, Magaly Ramírez, Joselyn Tenorio.

Las variables en estudio están divididas por objetivos, para el objetivo que analiza los factores que inciden en el manejo del talento humano se encuentran las siguientes: clima organizacional, los cambios tecnológicos, la comunicación, el estrés laboral, la jornada laboral, el manejo de personal y las modalidades de trabajo. El objetivo que analiza los cambios en el proceso de admisión del personal aporta las variables: reclutamiento de personal, selección del personal e inducción de personal.

Seguidamente en cuanto a retención de talento humano se encuentra: los incentivos de personal, ausentismo de personal, retención de personal, promoción de personal, beneficios de personal, fidelización de colaboradores, y la cultura organizacional. En cuanto al desarrollo del talento humano está: la capacitación del personal, y la evaluación del personal. Asimismo, las técnicas de motivación están compuesta por la variable motivación del personal y la salud mental. Y por último tenemos la variable estrategias.

Entre los principales factores que inciden en el manejo del talento humano, la investigación arrojó que el clima organizacional no se vio afectado, por su parte han tenido que realizar cambios en las tecnologías y capacitar al recurso humano, el mismo ha ayudado en el tema de la comunicación escuchando opiniones y siendo empáticos, aun así, existe incertidumbre lo que provoca estrés laboral, por el miedo al cambio. En el tema de las jornadas laborales se han presentado cambios en reducción de jornadas y en el peor de los casos en despidos, las nuevas modalidades de trabajo se han modificado por lo cual se debieron adaptar a horarios que permitieran cumplir el trabajo en menos horas y en algunos casos con menos personal.

Entre los cambios implementados en el proceso de admisión de personal, el proceso de reclutamiento de personal no ha presentado variación debido a que por la pandemia no se ha tenido

que realizar contrataciones, en el caso de la selección de personal el método más utilizado son las pruebas psicométricas, entrevistas de selección y videoconferencias, las PYMES en estudio no cuentan con un proceso de inducción específico.

Entre las acciones de retención de talento humano, la investigación determinó, que las PYMES, no poseen un sistema de incentivos como tal, en el tema de ausentismo de personal, los empleados se han ausentado por temas propios de la pandemia, ya sea por contagios de ellos o de la burbuja familiar, motivo por el cual manejan la retención del personal incitando a un clima laboral positivo evitando que los empleados se vean afectados a consecuencia de lo vivido.

Con respecto a la promoción del personal se basan en las habilidades, cumplimiento de objetivos y antigüedad laboral, las empresas en estudio no manejan beneficios como la fidelización si no que tratan de realizar técnicas para hacer sentir al personal cómodo y seguro en el ambiente laboral, generando una buena cultura organizacional.

De los principales desafíos de las empresas para desarrollar el talento del personal se determinó que las capacitaciones las realizan según las necesidades, las cuales han tenido que modificar y trabajarlo de forma virtual, así mismo en cuanto a la evaluación de personal a razón de la pandemia las empresas han dado mayor seguimiento a los temas emocionales y de conocimiento propio de cada individuo. Con respecto a las técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores se determinó en el caso de la motivación del personal que las utilizadas son la flexibilidad de horarios, reconocimiento de trabajo, facilitación de recursos, esto lo hacen con el fin de mejorar la productividad y la salud mental.

En cuanto a las estrategias planteadas por las PYMES, estas han utilizado la motivación del personal como punto clave para mantenerlos a flote en medio de la crisis evitando que se vean afectados tanto por temas de salud como por consecuencias propias de la pandemia.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación aborda la afectación sufrida en el sector agroindustrial a causa de la pandemia del Coronavirus, con alcance en los cantones de Corredores, Golfito, y Coto Brus, zona sur del país, específicamente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Se determina la afectación sufrida en el capital humano de estas organizaciones por lo que se aborda el impacto que se ha presentado en la gestión del talento humano, los factores que inciden en el manejo del personal, así como el proceso de admisión, retención y desarrollo del talento humano, además, se busca conocer las técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores, así como estrategias que puedan realizar posterior a la crisis.

Este trabajo resalta la importancia del talento humano en las organizaciones del sector agroindustrial, desde el departamento de RRHH el cual maneja un activo valioso, porque es aquí donde todo comienza, en la selección del talento humano e identificación de las habilidades necesarias para el correcto desenvolvimiento en las empresas. Este departamento para tomar decisiones certeras y eficientes planifica el recurso para el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de dicha organización, he aquí cuando los reclutadores deben de saber que el personal a seleccionar tiene que estar anuente con estas metas a cumplir, porque de esto depende el éxito del capital humano que se contrató.

De igual manera se deben de tomar en cuenta las herramientas para poder trabajar, y con qué calidad se va a poder llevar a cabo los procesos, productos y servicios, se debe de tener claro que, aunque se cuente con la mejor tecnología, los recursos económicos, las mejores edificaciones, no son lo suficiente si no se cuenta con un capital humano competente, la meta clara del departamento de recurso humano está en lograr atraer, retener y desarrollar el capital humano en la organización.

Este documento cuenta con cinco capítulos, en el primero se menciona información con respecto al COVID-19, cómo surge y sus afectaciones, además, también se toman en cuenta la conceptualización de las variables, este capítulo define el problema y todas sus variantes, se determina las estrategias de investigación aplicadas. En el segundo capítulo se recolecta información de la situación de las PYMES tanto a nivel general como en específico de los cantones en estudio en este se toman en cuenta la información de las organizaciones que son la población meta, en el tercer capítulo se buscan la información teórica de los temas del recurso humano en estudio.

En el cuarto capítulo se aplica la herramienta y se da la recolección y análisis de la información y por último se dan las conclusiones y recomendaciones. A nivel general la recolección de información presentó algunas dificultades en el proceso, según datos encontrados se contaba con cierta población, pero al momento de contactarlos se descubrió que las identificaciones encontradas no eran reales con el sector agroindustrial, por lo que se tuvo que buscar la población correcta esto trajo consigo un atraso en la recolección y procesamiento de la información.

Se contactaron a los encargados de las organizaciones y ellos amablemente accedieron a dar la información por medio de un cuestionario que fue la herramienta utilizada, llegando a la conclusión de que la pandemia ha traído complicaciones en algunos aspectos del recurso humano, reflejando que una adecuada gestión del personal puede ser la diferencia ante los distintos panoramas a los que deben hacerle frente las empresas.

**CAPÍTULO I**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En este apartado se pretende analizar la información actual que enfrentan las PYMES de la zona Sur del país, como consecuencia del COVID-19, presentando la realidad del sector agroindustrial y el impacto de la crisis en el área de recursos humanos, ante las medidas tomadas para frenar el avance del virus, y las consecuencias que estas traen consigo, a través de instrumentos y herramientas eficaces de recolección de información. En este apartado se da la descripción del problema, así como también su justificación y objetivos.

## **1.1 Planteamiento del Problema y Descripción del Problema**

### **1.1.1 Descripción del problema.**

A inicios del 2020, el mundo estaba a las puertas de un escenario complejo, producto de un virus altamente contagioso, que impactaría a la población convirtiéndose en una de las crisis con afectaciones profundas en la economía a nivel mundial. En China inicialmente provocó el aislamiento total de su población, realidad a la cual, se enfrentaría la humanidad y en la que Costa Rica no fue la excepción. A pesar de las medidas tomadas por el gobierno, el virus llega al país aproximadamente tres meses después.

Es así, como en marzo se escucha la noticia del primer contagio en el país de lo que se ha denominado por la comunidad científica como la pandemia del COVID -19, tal y como se visualiza en el siguiente informe (Ministerio de Salud, (MINSA) 2020). “Para el 5 de marzo del 2020, se registra el primer caso sospechoso de COVID -19. Se trata de una mujer costarricense, de 52 años, vecina del cantón de Pocosí, que estuvo en Italia y Túnez y que llegó al país el día 29 de febrero sin síntomas que coincidan con definición de caso, iniciando posteriormente con la sintomatología”. Como se nota en el informe, el primer caso aparece en marzo y a partir de ahí las autoridades empiezan a trabajar en un plan de contingencia.

A raíz de esto, en coordinación con el MINSA el poder ejecutivo se ve en la obligación de implementar una serie de estrategias direccionadas a frenar el acelerado avance del contagio del virus en la población, mismas que estuvieron dirigidas a restricciones de contacto social con el objetivo de disminuir el número de casos que necesitasen ser internados en un centro hospitalario, en especial en la unidad de cuidados intensivos, esto para no comprometer la capacidad del sistema

de salud. (Ruiz, 2020). Lo que se consideraba era establecer estrategias para prevenir el colapso en los centros médicos del país.

Anudado a lo anterior, se dieron diferentes pautas para regular el tránsito vial, así como la visitación a lugares públicos, todas estas medidas han representado un duro golpe a la economía del país, ocasionando efectos como el cierre de pequeñas y medianas empresas, reducción de jornadas laborales y un alto número de desempleo, como consecuencia del temor generalizado de la población y de las indicaciones de las autoridades de quedarse en casa, lo que limita el funcionamiento normal del sector comercial.

Por consiguiente, las PYMES del país enfrentan una serie de retos para mantenerse en el mercado, situación a la cual la región Brunca no es ajena, pues la pandemia aceleró las problemáticas que este territorio ha enfrentado históricamente, visualizándose una reducción importante en los ingresos de las pequeñas y medianas empresas. Por tanto, este sector ha tenido que dar paso a la implementación de medidas que les permitan seguir con su funcionamiento, dando como resultado, la reducción de jornadas en el mejor de los casos, hasta el cierre de la compañía como una consecuencia grave. Este escenario afecta de manera significativa a los habitantes de la región, agravando la situación social y económica de una de las zonas vulnerables del país.

En el contexto actual de crisis que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, el eslabón más golpeado a raíz de las decisiones de la organización, lo representa el talento humano, por ende, es necesario que se desarrolle una intervención pronta, que promueva el menor número de despidos posible, tarea a la que se ha abocado el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), debido al aumento sin precedentes del desempleo, y al que los diversos sectores productivos deben visualizar con responsabilidad y compromiso.

Entendiendo la importancia, que posee el sector empresarial, en la economía del país, se plantea la necesidad de generar investigaciones, que permitan determinar el impacto del COVID-19 en el funcionamiento de las empresas, y las estrategias para mantenerse en el mercado, mismas que contienen relación directa con el talento humano, al visualizarle, como un elemento esencial en el proceso, pues estos han tenido que adaptar sus funciones y responsabilidades, a los retos actuales del entorno laboral.

### **1.1.2. Planteamiento del problema.**

Tomando en consideración la importancia del recurso humano en las empresas es que el grupo de investigadores de la Universidad Nacional, como parte del Seminario de Graduación para la Licenciatura en Recursos Humanos deciden analizar cuál es el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano específicamente en las PYMES del sector agroindustrial de los cantones de Coto Brus, Golfito y Corredores.

#### ***1.1.2.1 Formulación del problema.***

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

#### ***1.1.2.2 Sistematización del problema.***

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

### **1.1.3 Justificación de la investigación.**

Este trabajo pretende realizar una investigación en un momento crítico, como lo es el causado por la pandemia. A razón de la epidemia COVID-19 que se enfrenta en la actualidad a nivel mundial, sobresale el interés de investigar el impacto en el talento humano. La razón de este estudio específicamente son las PYMES del sector agroindustrial de los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito que son parte de la zona sur-sur de Costa Rica.

En este ámbito cabe destacar la importancia de la gestión del talento humano en las empresas. La gestión del talento humano según Ferri (2016) se define “como un conjunto de prácticas, funciones, actividades o áreas específicas del departamento de recursos humanos tales como el reclutamiento, la selección, el desarrollo y la gestión de la carrera y la sucesión” (p.10). Una buena gestión del talento humano es importante porque brinda ventaja competitiva a la organización.

Las organizaciones de éxito son aquellas capaces de considerar el valor del personal y están basadas en conocimiento. El talento humano ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, además proporcionan competitividad. Por tal motivo, se debe propiciar un ambiente donde los empleados sean bien capacitados y motivados, promover la autorrealización y satisfacción de los empleados y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Las PYMES en Costa Rica representan una importante fuente de empleo para la población. Según Arce, (2019) “para el año 2017 las PYMES, representaron el 97.5 % del parque empresarial. Así mismo las PYMES aportan a la creación de empleos un 34.5% (320.767 personas trabajadoras) y representan un 35.7% del PIB” (p.17). Esto quiere decir que las micro, pequeñas y medianas empresas aportan una significativa suma a la economía del país porque son generadoras de empleos. Sin embargo, se han visto fuertemente afectados por la situación actual. Las PYMES de todos los sectores necesitan resistir esta difícil situación, y el presente estudio de alguna forma brinda información veraz y eficaz.

Una de las secuelas evidente y preocupante para toda la población costarricense es el incremento de la pobreza en el país. Alfaro et al. (2020) indican claramente que “Una de estas consecuencias colaterales de la pandemia es la cifra histórica de un 24% de desempleo que presenta el informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para el segundo trimestre de

2020” (p. 21). En lo que va hasta agosto del 2020 es la cifra más alta de la historia en Costa Rica, lo que revela es que no solo la salud pública se ve afectada.

La pandemia ha sacudido fuertemente la economía del país y del mundo entero. No se trata solamente de un asunto de salud, sino también de un problema económico y social. Todas las ramas de la actividad económica se han visto golpeadas por la crisis, si bien es cierto ninguna podrá eximirse de los efectos de la pandemia. Es por lo que surge la necesidad de estudiar el impacto del COVID-19 en la gestión del talento humano en las PYMES.

Todas las organizaciones poseen un importante recurso, el talento humano, el cual se ha visto afectado y sacudido por los cambios ocurridos, debido a que algunas empresas han suspendido actividades parcial o totalmente y otras han tenido que cerrar. El talento humano ha tenido que aprender a modificar su forma de hacer las tareas, y esto afecta directamente al departamento de recursos humanos y por ende a la organización.

Debido a esta realidad que enfrenta el país, el departamento de recursos humanos ha tenido que transformar las estrategias en el manejo de personal planteadas hasta el momento. Por eso es necesario analizar los principales cambios implementados en las empresas en la gestión del talento humano que involucra la administración de personal, las acciones que han tomado con respecto a la retención, desarrollo y motivación del personal, así mismo las estrategias implementadas ante la crisis.

Además, el estudio pretende ofrecer información útil y veraz sobre las afectaciones que han sufrido las PYMES del sector Agroindustrial. Información que pueden utilizar los administradores o encargados de recursos humanos para mejorar las condiciones y replantear acciones en la organización, ayudando, de esta forma, en la mejora del departamento y, por ende, de toda la empresa.

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

Por lo anterior la delimitación espacial de la investigación se desarrolla en el ámbito de los cantones de Golfito, Coto Brus y Corredores los cuales pertenecen a la provincia de Puntarenas,

siendo los cantones 7,8 y 10 respectivamente. Por su parte el objeto de estudio son las PYMES de estos cantones dedicadas a la agroindustria.

En cuanto a la delimitación temporal se centra entre los años 2020 y 2021, para poder analizar la información recopilada en este lapso y poder determinar el impacto de la pandemia del COVID-19, en las microempresas de estos cantones dedicadas a la agroindustria.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General.**

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

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

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

### **1.3. Modelo de análisis**

#### **1.3.1. Conceptualización e instrumentalización de las variables.**

##### ***1.3.1.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable clima organizacional.***

En la variable clima organizacional, se refleja la forma en que los empleados se visualizan a sí mismos dentro de la organización. Según menciona Sandoval (2004) “es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84). En otras palabras, se puede decir que es el ambiente que comparten todos los miembros de la organización, este ambiente debe ser ameno y cálido.

El entorno laboral repercute en el rendimiento laboral y la calidad de resultados en la organización. Aldana (2009) expone “el clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los individuos acerca de su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción entre otras” (p. 92). Mantener la tranquilidad en el lugar de trabajo debe ser un propósito en conjunto, si bien es cierto, todas las personas tienen pensamientos y creencias diferentes, todos desean lo mismo, realizar las tareas eficientemente y no caer en conflictos. La pandemia probablemente sacudió esa tranquilidad que tenían los trabajadores de las PYMES. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

##### ***1.3.1.2 Conceptualización e instrumentalización de la variable cambios tecnológicos.***

Los cambios tecnológicos han venido a revolucionar el quehacer de las tareas y funciones de los colaboradores, y a su vez ha impulsado al trabajador a seguir aprendiendo cada día. Como explica Ferran (2001) “es la necesidad de las empresas de desarrollar una gran capacidad de innovación que les permite hacer frente a unos mercados muy cambiantes y competitivos y responder creativamente a las demandas de los consumidores” (p. 22). Estas demandas se han visto incrementadas con el inicio de la pandemia lo que obliga a las empresas a sumarse a la transformación digital.

Sin embargo, con esto las organizaciones logran avanzar en un mundo donde las tecnologías han tomado partido. Como lo indica Cilleruelo (2008) “la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad” (p. 63). Quiere decir que a pesar de que surge como estrategia en medio de una pandemia, es un cambio positivo que hace que las empresas tomen valor. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.3 Conceptualización e instrumentalización de la variable comunicación.***

En toda organización la comunicación es clave para que las labores se realicen de manera efectiva, creando relaciones fuertes y duraderas. Como lo expresa Ugarteburu (2012):

La comunicación oral sigue ocupando un puesto relevante en la gestión del conocimiento, sea en la comunicación entre especialistas (por ejemplo, presentaciones y comunicaciones en congresos científicos, o defensas de tesis doctorales), entre especialistas y aprendices (mundo académico) o entre especialistas y no especialistas (divulgación científica). Incluso entre esas nuevas formas de comunicación propiciadas por la tecnología, encontramos modelos más o menos próximos a la comunicación oral, o al menos intermedios entre la comunicación oral prototípica y la comunicación escrita formal: chats, foros de debate, etc. (párr. 1)

Esta comunicación debe de estar sustentada en el respeto y la colaboración, para que las partes logren llegar a un entendimiento que beneficie a la empresa. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrés laboral.***

Con la pandemia COVID-19, surgen diferentes problemas que las empresas ya tenían y que con la crisis afloran, como lo son la salud mental en medio de los confinamientos y el estrés laboral. Para Ayuso (2020), “su definición podría ser el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo” (p. 6). Muchas veces por la

incertidumbre resultado de no saber cómo se va a comportar el mercado y si la empresa está en capacidad de sobrevivir a la crisis.

El estrés laboral ocurre en todas las profesiones o puestos de trabajo, si bien es cierto todos están propensos a sufrir sus consecuencias. Por lo cual es importante que las PYMES desarrollen planes para ayudar a los colaboradores que presenten esta situación. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable jornada laboral.***

Las jornadas laborales, están establecidas en la propia constitución política y código de trabajo de Costa Rica, de ahí la importancia que tiene para los trabajadores y patronos. La definición indica que “La jornada laboral es el número de horas de servicio (diario, semanal, etc.) que se compromete a prestar un funcionario. (Ministerio de trabajo y seguridad social, 2021). Siendo así el compromiso de dos personas de brindarse un servicio y obtener un beneficio económico o en especie del trabajo efectuado.

Ahora bien, las jornadas laborales deben de ser acorde a lo establecido en la ley, evitando incurrir en jornadas muy extensas que hagan que los trabajadores se sientan exhaustos. Según Nogales (2019):

Es lo que contribuye a la calidad de vida de las personas en relación con el trabajo o acerca de qué es lo que contribuye a la mantención o el aumento de la producción. Si se hiciera esto, muy al final de la discusión se podría tener claridad sobre si el modo de lograr mayor calidad de vida o mayor producción es la determinación de la duración de la jornada laboral. (parr.2)

Para la situación actual de la pandemia, se realizaron reducciones de jornadas con el fin de poder seguir sosteniendo las empresas y al mismo tiempo para no tener que realizar despidos. Una reducción de jornada implica realizar otras reformas a nivel organizacional. Sobre el particular, Nogales (2019) menciona que “la diferencia está en si la reducción de jornada se hace con o sin flexibilidad laboral. Hasta ahora, los expertos se inclinan a que si se aplica una rebaja en la jornada debería ser con flexibilidad” (parr.1). Es decir, si se reduce la jornada también debería reducirse

las exigencias y dar una mayor flexibilidad a los colaboradores. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable manejo de personal.***

Un correcto manejo del personal es una las estrategias que una empresa debe implementar para alcanzar sus objetivos. La variable manejo de personal, menciona Higueta (2011) “busca exponer una perspectiva crítica al manejo que algunas empresas les da a sus trabajadores. Por ello parte de la pregunta: ¿Realmente las empresas les dan a las personas el valor que dicen darle?” (p.67). El concepto está estrechamente relacionado con administración del personal. Separar las palabras para darle un significado adecuado, manejo significa: acción o efecto de manejar. Por otro lado, personal, se refiere a todos los colaboradores de una organización. Es decir, es la acción de manejar a los empleados.

Además, la administración implica lograr que el personal sienta que es parte fundamental de la empresa. Como indica Alles (2011) “el modelo de un sistema de administración y desarrollo de personal. La expresión administración, hace referencia al manejo integral del personal que integra una organización” (p.280). Este último involucra dos conceptos la administración de personal y administración de recursos humanos los cuales están estrechamente ligados. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable modalidades de trabajo.***

Las modalidades de trabajo pasaron a realizarse fuera de las oficinas y ahora se llevan a cabo en las casas de habitación. Además, Menéndez (2019) señala “las modalidades de trabajo a través de plataforma reconoce variantes, muchas de ellas con atributos comunes de tercerización, precarización del trabajo y de responsabilización radical de las personas trabajadoras” (p.46). Lo que revela que en materia de derechos laborales deben formarse leyes que protejan a los trabajadores ante estas situaciones, debido a que no se sabe cuándo se regrese a la normalidad o de

futuras pandemias o crisis económicas. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable reclutamiento de personal.***

El reclutamiento del personal calificado es importante para que la organización alcance las metas trazadas. La variable reclutamiento, se define según Alles (2011) como el “conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados” (p. 360). Es importante mencionar que las empresas tienen la opción de reclutar interna y externamente a sus colaboradores dando oportunidades tanto a los miembros de las organizaciones de ascender en un puesto y a la vez, también introduce nuevos talentos a la organización. Como Chiavenato (2007) expone:

El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.149)

El reclutamiento de personal se lleva a cabo a través de un conjunto de técnicas utilizadas por las organizaciones para atraer candidatos idóneos. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.9 Conceptualización e instrumentalización de la variable selección de personal.***

Para seleccionar el personal apto para un puesto disponible se debe tener en claro los criterios a considerar. La variable selección, se define según Chiavenato (2009) como “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (p.137). Es decir, es el proceso utilizado por las organizaciones para seleccionar

candidatos aptos para los puestos de trabajo, esta selección se realiza de acuerdo con los requisitos del puesto, y además por las competencias individuales de los oferentes.

Además, Chiavenato (2007) señala, la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p.169). Lo que indica que la selección de personal debe llevarse a cabo de acuerdo a las capacidades y competencias de los candidatos. Al ser un proceso objetivo tiene que hacerlo un profesional con conocimientos técnicos y no alguien que se base en la imagen. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.10 Conceptualización e instrumentalización de la variable inducción de personal.***

El personal seleccionado debe participar en un proceso de inducción para familiarizarse con aspectos relevantes de la organización. De acuerdo con López (2016), el propósito de la variable inducción de personal es enseñarles las normas y valores de la organización a los nuevos empleados con el fin de que éstos se acoplen a la cultura organizacional que posee la empresa. Es decir, es un proceso de aprendizaje e involucramiento de los nuevos trabajadores, llevado a cabo por el departamento de recursos humanos para prepararlos para las tareas. También López (2016) explica:

Es una etapa del proceso de socialización, por medio de la cual el nuevo empleado adquiere el conocimiento social y las destrezas necesarias para asumir el rol que le corresponde en la organización, de esta manera, deja de ser un agente externo para convertirse en uno interno.  
(p. 53)

La inducción de personal no solo les muestra a los nuevos trabajadores sus tareas, sino que también les enseña los objetivos y metas de la organización haciéndolos sentir parte de la misma. Es en este punto donde la organización debe intentar involucrar al empleado para que se sienta parte del equipo. Esta debe ser la estrategia de la organización para retener talento. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.11 Conceptualización e instrumentalización de la variable incentivos.***

Uno de los temas que forma parte de la motivación del personal es el relacionado con los incentivos. La real academia española indica que la palabra incentivo es un "Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos." Según Caso (2003) "... los incentivos laborales son fundamentales para conseguir una motivación laboral óptima que permita el correcto funcionamiento de la empresa y aumente el rendimiento de los trabajadores, que posibilite la consecución de los objetivos empresariales"(p.243). Es parte de la estrategia para incrementar el rendimiento y con ello poder cumplir los objetivos propuestos por la empresa. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.12 Conceptualización e instrumentalización de la variable ausentismo.***

El ausentismo laboral, es un problema con el cual se lucha desde el ámbito de la contratación de personal. Como consecuencia de la pandemia esta es una de las secuelas que se ha presentado en el sector laboral. Según afirma Marín, el ausentismo o absentismo laboral "se entiende por la tendencia de estar ausentes" (p.237). Es decir, el término ausentismo se utiliza para referirse a las ausencias del personal en el trabajo.

El ausentismo genera complicaciones tanto para la empresa como para el personal. De acuerdo a Baptista, Méndez y Zunino (2016) "El ausentismo laboral es un factor multicausal, debiéndose estudiar desde distintos enfoques (empresarial, directivo, económico, psicológico, sociológico, pedagógico). Genera impactos negativos para el propio ausente, su familia, sus compañeros de trabajo, la organización, el estado y la sociedad "(p.1). Esto trae consecuencias en el propio funcionamiento de la empresa, recargos de trabajo a otros colaboradores y labores que se dejan de realizar. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.13 Conceptualización e instrumentalización de la variable retención de personal.***

Mantener una planilla con buenos colaboradores es un reto para la empresa. El autor Browell (2001) menciona que la retención de personal "... significa mantener a esos miembros de la planilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa, bajo ninguna razón, pero sobre todo para no irse a la competencia" (p.9). Esto es importante debido a que existe una dependencia entre el éxito de la empresa y el personal que posee el conocimiento, las capacidades y la experiencia.

Otros autores mencionan que el retener al personal puede ser estratégico porque reduce costos. Según la revista Innovar (2010) "El sistema integrado en gestión de recursos humanos incorpora prácticas que permiten seleccionar, contratar y retener a las personas más adecuadas para la organización" (p.81). Es por ello, que el proceso de contratación es minucioso, debido que están empleando al personal que se identifique mejor con la estrategia de la organización. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.14 Conceptualización e instrumentalización de la variable promoción.***

Las promociones de personal básicamente son cuando se cambia de posición a un colaborador de la empresa a otro puesto mejor pagado, donde éste tenga un mayor nivel de complejidad. Se trata "Simplemente, de una mejora en la posición que ocupa un trabajador en la jerarquía de la empresa" (Regader, 2008, párr. 3). Es de suma importancia debido a que se reconoce el desempeño anterior y el potencial futuro que puede dar el colaborador, esto abre paso también a que los colaboradores se esfuercen por mejorar el nivel.

La posibilidad de una promoción laboral genera en el colaborador un deseo por realizar su trabajo de manera eficiente. "La promoción de los empleados se ha mostrado, con el paso del tiempo, una excelente manera para conseguir ese crecimiento personal. Un crecimiento que se materializa, en la creciente aceptación de responsabilidades para los empleados que, demuestran ser eficientes y productivos" (La promoción de los empleados... 2017, parr.2). Con esta estrategia se desarrollan potenciales fuertes para poder enfrentar situaciones complicadas dentro de la empresa. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.15 Conceptualización e instrumentalización de la variable beneficios de personal.***

Los beneficios de personal son aquellos que puede disfrutar un colaborador miembro de la organización. Nazario (2006) menciona:

Nosotros creemos que los beneficios son aquellas prestaciones que otorgan las empresas (voluntariamente o por alguna decisión legal o convencional), que persigue como finalidad última solucionarle al empleado situaciones que pueden representar para él algún conflicto, tendiendo a lograr que la asistencia al trabajo y el cumplimiento de sus objetivos laborales con eficiencia y eficacia sean las cuestiones centrales de sus vidas en la esfera profesional. (p.136)

Como menciona el autor los beneficios son dados sin que una ley lo establezca. La organización lo toma como parte de su estrategia para la motivación a sus empleados, lo cual mejora los índices de productividad y el ambiente laboral. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

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

Cuando en una organización sus colaboradores están comprometidos con la causa, se ve reflejado en la producción de bienes y servicios. Es por lo que las organizaciones incluyen en su estrategia el cómo mantener colaboradores fieles. Algunos autores se han dedicado a estudiar, cómo se pone en práctica esta materia y destacan que "es de vital importancia que la organización o directivos gestionen la conservación o Fidelización del personal que aporta valor dentro de la Organización" (Ureña, 2003. parr.1). El crecimiento organizacional de la empresa se deberá en parte, a que estos colaboradores crean en crecer juntos con la organización. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.17 Conceptualización e instrumentalización de la variable cultura organizacional.***

La cultura organizacional es la forma de ser de la empresa y que está inmersa en hábitos y creencias donde se relacionan sus integrantes. Asimismo, constituye un reflejo de los hábitos aprendidos con el tiempo. "La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como "la organización" (Rodríguez, 2009, p.74). Como menciona Rodríguez, la cultura organizacional se refiere a los intercambios culturales de los colaboradores dentro de la organización.

Asimismo, dentro de la empresa los empleados comparten logros y complicaciones. Rodríguez (2004) afirma:

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. (p.2)

Los comportamientos, grupales e individuales, de los miembros de la organización marcan cómo se trabaja de manera política y cómo se desarrollan en los campos, ya sea de manera horizontal o vertical. La comunicación entre todos los colaboradores verifica como se mantiene la cultura organizacional. La instrumentalización de la variable se pretende realizar con: cuestionario

### ***1.3.1.18 Conceptualización e instrumentalización de la variable capacitación.***

La estrategia en el recurso humano es un punto clave que debe mejorar una empresa y con ello, la capacitación del personal es parte de los elementos de formación. Silíceo (2004) afirma que la capacitación del personal se realiza para enseñar las aptitudes técnicas que un colaborador necesita para realizar un trabajo de manera efectiva además de mejorar los conocimientos previos sobre la forma de realizar el trabajo. Es un reto de formación que asumen las empresas, para mejorar su productividad en base al estudio de cada uno de sus objetivos.

El personal debe mantenerse actualizado sobre los cambios o nuevos desafíos del puesto que ocupa. "La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y

sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de resultados" (Silíceo, 2004, p.27). Todos los miembros de la organización tienen que mantenerse en constante comunicación y formación para poder sobrevivir a los cambios que trae la globalización. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

#### ***1.3.1.19 Conceptualización e instrumentalización de la variable evaluación.***

Para el desarrollo empresarial es necesario el talento humano, pero este también debe estar en constante evaluación para poder calificar el trabajo realizado. Según afirma Alveiro, (2009):

Consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello, que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (p.4)

Cuando las evaluaciones son efectivas influyen en la mejora continua de los empleados.

El proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador tiene como objetivo la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y promociones. "En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal" (Ibáñez, 2000, parr.1). Se pretende calificar el funcionamiento de la organización y ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.20 Conceptualización e instrumentalización de la variable motivación.***

Un elemento que tiene un potenciador en el personal es la motivación. Según los estudios en psicología "la motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia" (Peña y Villòn, 2018, p.179). El personal de la organización debe sentirse motivado para poder cumplir las funciones. Igualmente, la motivación tiene relación con la satisfacción laboral y todos los puntos que giran alrededor del entorno laboral.

Un personal motivado sentirá más deseos de realizar de manera efectiva las tareas asignadas. "La Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador" (Sexton, 1977, p.162). Esto puede generar un sentimiento de fidelización entre los colaboradores y la empresa y por otro lado tener mejores resultados en la producción de bienes y servicios. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.21 Conceptualización e instrumentalización de la variable salud mental.***

La salud mental es un tema que está tomando relevancia en las empresas debido a los problemas que surgieron por la pandemia. Según Medrano y Sponton (2020) "El estrés laboral no solo genera enfermedades y problemas físicos, sino que duplica la probabilidad de desarrollar desorden emocional" (p.40). Como consecuencia del estrés, los empleados pueden presentar cambios en su comportamiento debido a desórdenes emocionales además de síntomas físicos que les dificulta la ejecución de sus labores.

El no poder trabajar o estar expuesto a contagiarse de coronavirus son situaciones que están afectando a los colaboradores de las organizaciones. Caballero y Campo, (2020) indican:

Las reacciones psicológicas ante una pandemia suelen ser agudas; sin embargo, es posible observar secuelas emocionales a largo plazo. Estas reacciones dependen de ciertas características individuales, como la intolerancia a la incertidumbre, la vulnerabilidad percibida a la enfermedad o la propensión a la ansiedad. (p.1)

Estas secuelas emocionales repercuten negativamente en la producción de bienes y servicios de la empresa. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### ***1.3.1.22 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrategias.***

La variable estrategias son todas aquellas acciones ideadas para cumplir con las metas y objetivos de la organización. Es definida por Alles (2011) como el “Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, desde la perspectiva del área de recursos humanos y dentro del marco de la estrategia organizacional” (p.166). Las estrategias elaboradas por las empresas en momentos de crisis son acciones que brindan esperanza a sus colaboradores.

Las estrategias planteadas deben aportar un plan de contingencia para situaciones determinadas. Por otro lado, Vilanova (2013) explica “No se trata únicamente de realizar acciones sino de desarrollarlas en una perspectiva. La estrategia, por tanto, implica tener conciencia del tiempo (capacidad de previsión, gestión del tiempo, visión a largo plazo, etc.)” (p.62). Las estrategias planteadas por las PYMES en este momento no garantizan el éxito, sin embargo, ayudan a establecer un paso a paso para alcanzar las metas trazadas. La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un cuestionario.

### **1.3.2 Relaciones e Interrelaciones.**

Tabla 1

*Modelo de Análisis:*

*Objetivo Específico, Variable (Dependiente o Independiente), Indicadores e Instrumentos de Recolección de Información.*

<b>Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las empresas del sector agroindustrial.</b>			
<b>Variable en estudio</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente de información</b>
Clima Organizacional	Se refiere a las situaciones cotidianas y el ambiente laboral al que tienen que enfrentarse los empleados todos los días.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

Cambios en Tecnología	Son todos aquellos cambios a los que el empleado ha tenido que adaptarse, aprendiendo nuevas formas de hacer las tareas a través de la creatividad y la innovación.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar y transmitir las ideas como son, la comunicación es un pilar para trabajar en equipo, y las organizaciones lo necesitan.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Estrés laboral	Toda situación donde el trabajador presente un desequilibrio para llevar a cabo las tareas comunes del cargo, debido a una presión psicológica.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Jornada laboral	Es la cantidad de horas que debe trabajar un trabajador, establecido en el contrato de trabajo.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Manejo del personal	Forma en que el encargado de recursos humanos maneja el personal, es decir, logra tener al personal controlado y realizado en el puesto que desempeñan.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Modalidades de trabajo	Son todas aquellas formas que las organizaciones han implementado para que los trabajadores puedan seguir realizando sus labores con normalidad.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

---

**Analizar los cambios que han implementado las empresas en el proceso de admisión del personal.**

Reclutamiento de personal	Es un conjunto de técnicas utilizadas por las organizaciones para atraer candidatos idóneos.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Selección de personal	Es el proceso utilizado por las organizaciones para seleccionar candidatos aptos para los puestos de trabajo.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Inducción de personal	Es un proceso de aprendizaje e involucramiento de los nuevos trabajadores, llevado a cabo por el departamento de recursos humanos para preparar al empleado.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

---

**Identificar las acciones empleadas por las empresas en cuanto a la retención del talento humano.**

---

Incentivos del personal	Los incentivos en los colaboradores son un estímulo, con el fin de elevar la producción y los rendimientos.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Ausentismo de personal	La piedra en el zapato de algunas organizaciones, es el ausentismo laboral, el que los empleados falten al trabajo trae consecuencias económicas y de planificación laboral, las cuales también son negativas para el colaborador, desde sanciones laborales o la causa de despido.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Retención de personal	La retención de personal es un punto clave para poder crecer como organización, mantener los mejores y competentes dentro de la empresa es un reto.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Promoción de personal	Las promociones de personal básicamente son cuando se cambia de posición a un colaborador de la empresa a otro puesto mejor pagado, donde este tenga un mayor nivel de complejidad.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Beneficios de personal	Los beneficios de personal son aquellos que puede disfrutar un colaborador, que sea miembro de la organización, estos son estipulados por parte de la empresa.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Fidelización de colaboradores	La fidelización de los trabajadores hacia la empresa es un sentimiento de pertenencia en el cual, ellos se sienten parte e identificados con esta, para el cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Cultura organizacional	La cultura organizacional es un elemento de importancia el cual se crea con la convivencia de los grupos de trabajo es un conjunto de hábitos y creencias. La cual se consolida cuando afrontan las circunstancias y los problemas en el ambiente laboral.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

---

**Identificar los principales desafíos que han encontrado las empresas para desarrollar el talento humano**

---

Capacitación del personal	La capacitación es una herramienta de aprendizaje donde todos los trabajadores participan para para mejorar su productividad en base a el estudio de cada uno de sus objetivos.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Evaluación de personal	Para el desarrollo empresarial es necesario el talento humano, pero este también se debe estar en constante evaluación para poder calificar el trabajo realizado.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

---

**Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las empresas para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores**

Motivación del personal	Este es un elemento potenciador en el personal de las organizaciones, cuando el recurso humano trabaja con motivación las funciones que tienen que cumplir las realizan de la mejor manera, esto también tiene relación con la satisfacción laboral, todos los puntos giran al rededor del entorno laboral.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
Salud Mental	El recurso humano es vital para las organizaciones, es por ello que, no solo se debe preocupar por la salud física de los colaboradores, también la salud mental, es un tema que está tomando relevancia en las empresas debido a los problemas que contrae la pandemia.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.

---

**Identificar las estrategias planteadas por las empresas para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19**

Estrategias	Son todas aquellas acciones ideadas para cumplir con las metas y objetivos de la organización.	Cuestionario	PYMES, sitios web y revisiones bibliográficas.
-------------	--	--------------	--

---

Nota: elaboración propia, 2021.

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

La importancia de este apartado es que permite dar a conocer el método de investigación que se realiza, además de los instrumentos que se utilizan para recolectar la información.

Barrantes (2012) menciona:

Esta parte de la de la investigación debe de describirse detalladamente, pues es la que le da validez al estudio, la que demuestra la profundidad con la que se realizó la investigación, la que nos dice el tipo de investigación, la que nos dice el tipo de enfoque, el tipo de estudio y las técnicas utilizadas. (p.130)

Como lo menciona la cita anterior este apartado da a conocer los aspectos requeridos para poder desarrollar la investigación de una forma amplia y profunda que permita al lector tener claro tanto de dónde se obtiene la información como también la instrumentalización que permite el desarrollo de este.

### **1.4.1 Tipo de investigación.**

En este documento se determina que se va a hacer uso de un estudio con un nivel de profundidad descriptiva con un enfoque mixto. En un trabajo de este tipo, según menciona Barrantes (2012) “su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo” (p.64). En una investigación descriptiva, como su nombre lo indica se describen situaciones, eventos o fenómenos concretos con la intención de evidenciar características, es decir busca describir características de las situaciones que se analizan.

Esta investigación es de tipo mixto, porque se busca describir la afectación en la zona Sur del país debido a la pandemia del Covid-19, específicamente en las PYMES del sector agroindustrial de los cantones de Corredores, Coto Brus y Golfito, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Existen tres enfoques de estudio en una investigación para determinar el tipo de estudio: cuantitativo, cualitativo y mixto. Hernández, Fernández y Baptista (2017) mencionan que “el

enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.37). Es decir que el enfoque cuantitativo está relacionado con métodos matemáticos para obtener un resultado.

Por otro lado, el enfoque cualitativo se centra en descripciones detalladas y el análisis e interpretación de cualidades. Hernández et al. (2017) establece que se enfoca en recolectar y analizar los datos para afinar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes. Esta perspectiva genera en el investigador la necesidad de replantearse las preguntas del estudio y hasta la posibilidad de proyectar nuevas dudas a partir de las existentes.

Por último, el enfoque mixto combina las cualidades de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Hernández et al. (2017) indican que el propósito de este tipo de investigación no es reemplazar al método cualitativo ni al cuantitativo, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos y minimizar sus debilidades potenciales. En este caso en particular como ya se mencionó anteriormente la investigación es de tipo descriptiva y con un enfoque mixto porque hace referencia a la descripción de la afectación de las PYMES en los cantones de la zona sur de Costa Rica en términos cuantitativos y cualitativos.

#### **1.4.2 Fuentes de investigación.**

Para obtener la información necesaria para desarrollar esta investigación, es importante consultar diferentes fuentes de investigación. Tiratel (2020) refiere que: “las fuentes de información son la suma de elementos disponibles que contienen un conjunto de símbolos con la capacidad de significar, registrados en cualquier soporte, con el potencial de poder recuperarse para satisfacer una necesidad del usuario...” (p.16). Es decir, una fuente de investigación es todo aquel material que se utiliza en la recolección de datos.

Las fuentes de investigación pueden provenir de otras personas o de fuentes materiales. En este apartado se pueden considerar sujetos o fuentes de información. Según Barrantes (2012), “describe sujeto como las personas físicas o corporativas que brindan información, y fuentes de información toda aquella que no sea humana, sino que es material. En este caso nos referimos anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, etc.” (p92). En otras palabras, todo

material, físico o humano, que proporcione datos relevantes es considerado una fuente de investigación. Asimismo, las fuentes de investigación pueden ser primarias o secundarias.

#### ***1.4.2.1 Fuentes primarias.***

Las fuentes primarias son aquellas adquiridas de primera mano, es información obtenida directamente de la fuente. Fuentes directas a las cuales se acude por medio de la entrevista o la observación. En algunas ocasiones se incluye el término fuentes primarias, también aquella información escrita que no ha sido sometida a ningún tipo de análisis, como lo son datos de un censo, registros catastrales etc. (Doorman et al., 1991). En esta investigación se utilizará las fuentes primarias, dicha información ampliará el conocimiento acerca de la pandemia del coronavirus. Entre estas fuentes se puede utilizar la información tanto nacional como internacional que describan cómo ha afectado al sector Agroindustrial. Fuentes primarias: entrevistas realizadas a las empresas del sector, información obtenida vía telefónica, visitas a las empresas.

#### ***1.4.2.2 Fuentes secundarias.***

Las fuentes secundarias es información que ha sido editada de su forma original, es decir ha tenido alguna modificación o análisis de su fuente directa. Todos los materiales escritos que existen sobre un tema en específico, como libros, revistas periódicos, estadísticas, informes y planes. El término “secundarias” se refiere al hecho de que se trata información obtenida por otras personas. Es decir, el estudio de fuentes secundarias se basa en información obtenida de fuentes primarias (Doorman et al., 1991, p52). Las fuentes secundarias surgen entonces del análisis de las fuentes primarias.

El uso de las fuentes secundarias, a lo largo del trabajo son datos de diferentes artículos de internet, libros, con el fin de que la información proporcionada enriquezca la investigación con datos confiables y útiles para el tema de investigación. Fuentes secundarias: Información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), (MINSA), libros físicos, libros electrónicos, revistas de salud, bases de datos universitarias, artículos de internet, investigaciones universitarias.

### **1.4.3 Población.**

#### ***1.4.3.1 Definición y caracterización de la población en estudio.***

La población se puede definir como el objeto en estudio, es toda aquella persona, cosa o elemento que cuente con una característica en específico de importancia para el investigador la cual le permita desarrollar la investigación. Según Barrantes (2012) “Es un conjunto de elementos que tienen una característica en común, esta puede ser finita o infinita” (p 135). El concepto puede variar de un autor a otro, pero debe quedar claro en que la población es el objeto en estudio y que este puede ser identificado en un conjunto finito o infinito.

Aunque la definición del concepto puede tener ciertas variaciones, se hace énfasis en que las características pueden ser finitas o infinitas. Según Arias (2012) “Se define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p 81). Es decir, la población comprende un grupo de elementos que comparten características en común que permitirán su posible estudio.

Para tener claro el significado de población, se deben definir los términos de población finita e infinita. La población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que lo integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Y la población infinita: es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de estos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible. (Arias, 2012, p.82). En una investigación es posible cuantificar la población finita mientras que la infinita no es posible delimitarla cuantitativamente.

#### ***1.4.3.2 Diseño muestral.***

La muestra se divide en dos tipos la probabilística y no probabilística, eligiendo el segmento de los sometidos a la investigación para la aplicación de un cuestionario, el cual va a recolectar datos gráficos de la realidad de la población. Por lo tanto, en esta investigación se utilizará la muestra no probabilística, esta se basa en la opinión, el conocimiento y experiencia del

investigador, además es una muestra por conveniencia, la cual se utiliza cuando “se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo con la conveniencia o accesibilidad del investigador” (Tamayo, 2001 p.13) esto debido a que se necesita información rápida, económica y accesible. Se realizará una muestra no probabilística porque la cantidad de población de PYMES no es representativa.

Por lo cual los investigadores realizaron un sondeo de las PYMES en los cantones en estudio, y con esta información se determinó las empresas PYMES que cumplen con los requisitos de la muestra entre ellas 12 empresas a las cuales se les envió un cuestionario por medio de la aplicación de WhatsApp, solo contestaron 8 el cuestionario, debido a la problemática existente del COVID -19 la información requerida para esta investigación fue difícil de recolectar y las empresas no estaban anuentes a recibir visitas, es por ello que se utilizó este tipo de muestra además de ser rápida y económica.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos.**

En este apartado lo que se busca es analizar la información recolectada a través de técnicas que permitan llegar al resultado buscado. En este espacio se analiza la información y se toman decisiones sobre cuáles instrumentos o técnicas son beneficiosos para realizar la investigación de forma satisfactoria.

Los procedimientos de medición o recopilación mediante los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactos es decir válidos, fiables y objetivos y, por tanto, de utilidad científica sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación. (Heineman, 2003, p.90)

Las técnicas e instrumentos se basan en procedimientos que permiten la recopilación de información para evaluar las áreas de interés. Específicamente se realizan cuestionarios, por lo que se define.

Cuestionario: Son preguntas formuladas que se le aplican a la muestra en estudio, para posteriormente obtener información para la realización de la investigación, esta técnica consiste en la elaboración de un documento basado en preguntas cerradas y abiertas.

El cuestionario como técnica consiste en un conjunto de preguntas destinadas a obtener información con respecto a una o más variables de acuerdo al interés del investigador o lo que es lo mismo se trata de preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación (Esquivel, 2014, p.15)

En otras palabras, el cuestionario es una serie de preguntas coherentemente relacionadas con la investigación y que procura obtener información sobre las variables de la misma.

#### **1.4.5 Análisis e interpretación de la información.**

El análisis e interpretación de la información es un trabajo complejo que requiere llevar un orden desde el inicio de la investigación que permita recaudar los datos necesarios para poder analizar y dar respuesta a la solución del problema. Según Esquivel (2014) “es una actividad que puede variar significativamente en amplitud y complejidad y que requiere el empleo simultaneo de técnicas de estadística descriptiva y estadística inferencial” (p 21). Esta parte del proceso investigativo permite darle significado a la información recopilada.

La información es tabulada y se aplica el uso de la estadística descriptiva, ya que esta investigación es de índole descriptivo. Dado que se informan los datos encontrados sobre la situación del Recurso Humano en cada una de sus áreas y el impacto ante la situación de la pandemia vivida ante el COVID-19.

##### ***1.4.5.1 Alcances y limitaciones.***

En este apartado lo que se busca es dar una justificación del área o temas que abarca la investigación, así como también dejar claro cuáles son las limitaciones que se encuentran en el desarrollo de este, las limitaciones pueden ser de, tiempo, espacio y territorio.

La información es recolectada por medio de los datos suministrados por los administradores de las PYMES del sector agroindustrial de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus en el

periodo 2020-2021, y se ha encontrado como limitación la búsqueda de información en fuentes seguras sobre las PYMES inscritas y activas en la actualidad en este sector en estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

Este apartado menciona características generales de la región Brunca. Esta es la zona donde se encuentran los cantones específicos en los cuales se enfatiza el estudio, además hace mención de cada uno de los cantones, así como también las condiciones de las PYMES tanto a nivel nacional como regional.

## **2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación**

Con respecto a la ubicación de los cantones en estudio Pacheco (2012) menciona:

La Región Brunca abarca el territorio ubicado en la parte sureste de Costa Rica. Limita con Panamá al este, con el Océano Pacífico al sur y al oeste, y con las regiones Central y Huetar Atlántica al norte. Está conformada por los cantones de Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires en la provincia de Puntarenas, y Pérez Zeledón en la provincia de San José. (p. 14)



*Figura 1 Mapa de Cosa Rica, Región Brunca. Fuente: Infoagro.go.cr*

La población total de la región Brunca, de acuerdo Morales y Fernández (2022) en el informe estado Nación del desarrollo humano sostenible, es de “369.991 habitantes, cifra que representa el 7,2% del total de la población nacional”. (p.9) Por otro lado, se menciona Quirós,

Rodríguez y Gómez en el informe de gestión de la secretaria de planificación sectorial agropecuaria (2014-2018)

Se destaca, entre las principales actividades productivas, la agricultura con cultivos de importancia como el café, maíz, frijol, raíces y tubérculos, rambután, mora, piña, plátano, hortalizas, arroz, palma aceitera y caña de azúcar. También, se desarrolla la ganadería y las prácticas de actividades de acuicultura y de pesca. La actividad agroindustrial es incipiente, con excepción del procesamiento de la palma aceitera y la caña de azúcar, otras iniciativas de proceso de productos como el café, piña, arroz, exploración forestal, maíz y frijol se llevan a cabo solo en pequeña escala. El turismo es otra actividad económica importante, principalmente, el atraído por las montañas, valles y playas. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (p.33)

Como lo menciona la cita anterior la zona sur está conformada principalmente por actividades primarias como la siembra y ganadería, sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas actividades como turismo rural y ecológico, además actividades relacionadas con la agroindustria, lo que hace que se formen nuevas alternativas de negocios y surjan las microempresas.

El desarrollo de esta investigación tiene como objeto principal lo que son las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial y el impacto que este sector ha presentado en el área de recursos humanos ante la situación vivida por el COVID-19, la cual ha afectado a nivel nacional, el enfoque se da en tres de los cantones del sur de Costa Rica, ubicados en la provincia de Puntarenas los cantones son Coto Brus, Golfito y Corredores, por lo que se referencian datos característicos de los mismos.

### **2.1.1 Golfito.**

El cantón de Golfito está ubicado en la provincia de Puntarenas y es el cantón número siete, está integrado por cuatro distritos que son Golfito, Puerto Jiménez, Guaycará y Pavón. Según, Instituto de Desarrollo Rural. INDER (2014)

Tiene un territorio de  $1753.96km^2$ , ubicadas en las coordenadas geográficas en  $08^{\circ}25'35''$  latitud norte y  $83^{\circ}06'45''$  longitud oeste, el mismo limita al norte con Osa y Coto Brus, al

oeste con Osa y el Golfo Dulce, al sur con el Océano Pacífico y al este con Corredores, Coto Brus y la república de Panamá. (p.23)

Según el censo del INEC (2011) Golfito cuenta con “una población de 39150 personas de los cuales 19799 son hombre y 19351 mujeres, de las cuales las edades consideradas como adultos jóvenes”. De acuerdo a esto se puede decir que los adultos son una mayoría.

Según INDER, (2014) este cantón cuenta con algunas actividades productivas para el desarrollo económico, entre estas actividades están “arroz, palma aceitera, ganadería, forestales, turismo, pesca artesanal, actividad comercial como el Depósito Libre Comercial, rambután y granos básicos, cacao, plátano.” (p. 57)

Como se menciona en el documento índice de competitividad cantonal de la Universidad de Costa Rica (2018).

Golfito es un cantón que cuenta con bajos niveles en los aspectos económicos y el ámbito laboral, al tener un bajo porcentaje de población económica activa, en aspectos de alfabetización los niveles son considerados altos tanto en el sector primario y secundario, así mismo la alfabetización en el sector adulto de la población es alta.

### **2.1.2 Corredores.**

Ubicado en la provincia de Puntarenas es el cantón número diez, tiene un territorio de 620.6  $km^2$ , ubicadas en las coordenadas geográficas en 08°32'10" latitud norte – 82°56'25" longitud oeste, el mismo limita al Norte: Golfito y Coto Brus - Sur: República de Panamá - Este: República de Panamá - Oeste: Golfito. (INDER, 2014)

Este cantón está integrado por cuatro distritos que son Corredor, Canoas, La Cuesta, Laurel. Según el censo del INEC (2011) “Corredores cuenta con una población de 41830 personas de los cuales 20721 son hombre y 21109 mujeres,” (p.152) la distribución de edad que caracteriza esta población va desde la adolescencia hasta la edad adulta dado que se encuentra una gran cantidad de población en estos rangos de edad de 10 años a 64 años.

Según INDER, (2014) este cantón cuenta con algunas “actividades productivas para el desarrollo económico, Palma Aceitera, arroz, frutales, pejobaye, comercio, forestales, cantera, ganadería, comercio, granos básicos, agroindustria.”

El documento índice de competitividad cantonal (UCR, 2018), Corredores es un cantón que cuenta con una alta tasa de escolaridad y al igual que el cantón de Golfito la situación en el sector laboral, como la población laboralmente activa cuenta con rangos bajos.

### **2.1.3 Coto Brus.**

Ubicado en la provincia de Puntarenas es el cantón número ocho tiene un territorio de  $933.91 \text{ km}^2$ , ubicadas en las coordenadas  $08^\circ 53'41''$  latitud norte y  $82^\circ 54'58''$  longitud oeste. Sus límites son: al este con República de Panamá; al oeste con los cantones de Golfito y Buenos Aires; al norte con el cantón Talamanca y República de Panamá; y al sur con el cantón Corredores. Este cantón está integrado por seis distritos que son San Vito, Sabalito, Agua buena, Limoncito, Pittier, Gutiérrez Brown. (INDER, 2014)

Según el censo del INEC (2011) “Coto Brus cuenta con una población de 38453 personas de las cuales 19326 son mujeres y 19127 hombres” (p.166), Coto Brus presenta la misma particularidad de Corredores en el caso de las edades que predominan, en este caso de igual manera las edades que resaltan van desde la adolescencia hasta la edad adulta de 10 a 65 años.

Según INDER, (2014) este cantón cuenta con algunas actividades productivas para el desarrollo económico, entre estas actividades están café, ganadería, granos básicos, tubérculos, frutales, comercio, hortalizas, caña de azúcar. En el ámbito laboral y económico maneja bajos niveles en comparación con los demás, el grado de escolaridad que representa de igual manera es bajo.

### 2.1.4 PYMES en Costa Rica

Se define lo que se conoce como PYME, además la situación de las mismas a nivel nacional y de los cantones en estudio.

El Banco Central de Costa Rica (2018) en su informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros menciona según el artículo 3 de la Ley N° 8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, la definición de PYME a “toda unidad productiva permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.” (p.1)

Según datos suministrados por el ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que se encuentran actualizados al año 2017, se puede indicar que la cantidad de PYMES de 130,388 a nivel nacional. Por lo que se realiza un recuadro donde se muestra la cantidad por provincia

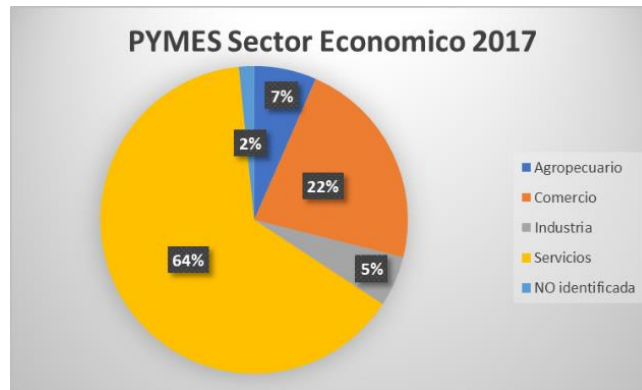
Tabla 2

*Cantidad de PYMES por cantón*

Provincia	Cantidad de PYMES 2017
San José	53208
Alajuela	22123
Heredia	14215
Cartago	9606
Puntarenas	9548
Guanacaste	9206
Limón	5474
Otras	7008

Nota: Elaboración Propia, con datos extraídos de: DEE.2017. Total, de empresas según provincia, cantón y distrito (INEC, 2017).

Se analiza también la situación a nivel nacional por sectores económicos llegando a la conclusión que el sector servicio y comercio son los que predominan para el año 2017. Como lo registra la figura 1, el sector servicios es el más productivo con un 64% seguido del sector comercio con un 22% dejando el agropecuario con un 7%.



*Figura 2 PYMES por sector económico 2017. Fuente: Elaboración Propia, con datos del estudio situacional de las PYMES (MEIC, 2017).*

Además de esto se menciona el porcentaje de empleo generado a nivel nacional por las PYMES, y el aporte generado al PIB, producto interno bruto.

En términos totales para el año 2017 la provincia en la que mayor empleo generan las empresas son San José (49.4%), Alajuela (14.3%) y Heredia (13.5%), las cuales concentran el 77.2% de la fuerza laboral del país; mientras que las provincias que menos empleo se generan son Cartago (6.0%), Puntarenas (5.7%), Limón (4.5%) y Guanacaste (3.7%). (INDER, 2017)

En el 2017 el aporte al producto interno bruto por parte de las PYMES es de un 35.73%, entendiéndose como el producto interno bruto el valor monetario obtenido por los bienes y servicios de la demanda final de un país en un tiempo determinado.

#### ***2.1.4.1 PYMES de la Región Brunca.***

En el caso de la Región Brunca, la historia no es muy distinta, según las Pymes en el desarrollo de la Región Brunca (2020) las Pymes representan el 99% del total de empresas (5380), es decir 5326, de las cuales el 88% son microempresas y el 9% pequeñas empresas. Más de la mitad de las PYMES de la Región Brunca se dedican a ofrecer servicios y el 24,3% al comercio. (párr. 2)

Datos del Estado MYPYMES, 2019, demuestran que el 56% de las fuentes de empleo de la Región Brunca son generadas por grandes empresas, mientras que el 44% es generado por PYMES, lo que significa más de 11 mil fuentes de empleo en la zona.

Sin embargo, de estas 5326 empresas que son PYMES en la región, únicamente el 8% se encuentran registradas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del MEIC, que recopila información general de las empresas, así como los datos necesarios para calificarla según su tamaño como micro, pequeña o mediana y su actividad económica ya sea industria, comercio o servicio, y también obtener su reconocimiento de formalidad por medio de su condición PYME. (Quesada, 2020)

#### **2.1.5 PYMES por Cantón.**

- **Golfito**

De acuerdo con estudios realizados “en el territorio existen 192 empresas registradas oficialmente como PYMES, estas empresas generan un 36% de empleo del territorio” INDER (2014). Como lo menciona la cita anterior las PYMES en este cantón son un total de 192 de las cuales están divididas tanto en el sector económico, agroindustrial, servicio, turismo, comercio y son una colaboración importante para generar fuentes de empleo en esta zona. En el caso del sector agroindustrial según datos recolectados de la información suministrada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio se llega a la conclusión que en el cantón de Golfito se encuentran dos PYMES actualmente activas.

- **Corredores**

A nivel general Corredores “cuenta con 165 PYMES dividido en los sectores comercio, servicios, agroindustrial y turismo de los cuales un 14% representa la generación de empleo en la zona” INDER (2014).

En el caso del sector agroindustrial según datos recolectados de la información suministrada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio se llega a la conclusión que en el cantón de Corredores se encuentran con dos PYMES actualmente activas.

- **Coto Brus**

Este cantón cuenta con 177 PYMES, de estas hay algunas inscritas, y otras no. No se encontró un dato donde indique la generación de empleo por parte de las PYMES en este cantón. En el caso del sector agroindustrial según datos recolectados de la información suministrada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio se llega a la conclusión que en el cantón de Coto Brus se encuentran ocho PYMES actualmente activas.

## **2.2 Aspectos legales**

En este apartado se pretende desarrollar la legislación que compete al tema en estudio, dando como referencia las principales leyes que influyen en la gestión del talento humano y los diferentes lineamientos que se han tomado como parte de la mitigación del impacto de la pandemia por el COVID -19.

Las leyes que interfieren en la creación y funcionamiento de una micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica y reformas que se han implementado a raíz de la pandemia COVID-19 son:

- Ley 8262: ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Esta ley se crea en el año 2002, y puede tomarse como un marco de referencia para que la pequeñas y medianas empresas puedan solventar sus inquietudes con respecto a la figura que

los representa y la normativa que rige no solo el establecimiento de las PYMES como tales si no los alcances que estas tienen y las acciones que el gobierno realiza en pro de satisfacer las principales necesidades de estas.

Artículo 3- para los efectos de esta ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las PYMES, se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. *(así reformado el párrafo anterior mediante el artículo 34 de la ley N 8591 de 28 de junio del 2007).*

Mediante reglamento, previa recomendación del Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, se definirán otras características cualitativas de las PYMES, que contemplen los elementos propios y las particularidades de los distintos sectores económicos, tomando como variable, al menos, el número de trabajadores, los activos y las ventas.

Todas las PYMES que quieran aprovechar los beneficios de la presente Ley, deberán satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos:

- El pago de cargas sociales.
- El cumplimiento de obligaciones tributarias.
- El cumplimiento de obligaciones laborales.

Tomando como referencia los requisitos anteriores se mencionan las siguientes leyes

- Ley constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social CCSS

Artículo- 3. Las coberturas del Seguro Social y el ingreso al mismo- son obligatorias para todos los trabajadores manuales e intelectuales que perciban sueldo o salario. El monto de las cuotas que por esta ley se deban pagar, se calcularán sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivos o derivados de la relación obrero-patronal.

- Ley 7983 Ley de protección al trabajador.

Artículo-1. La presente ley es de orden público e interés social y tiene por objeto:

- Crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores.

- Universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza.
- Establecer los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores. PLENARIO - 2 - LEY No. 7983 ASAMBLEA LEGISLATIVA
- Autorizar, regular y establecer el marco para supervisar el funcionamiento de los regímenes de pensiones complementarias, públicos y privados, que brinden protección para los casos de invalidez, vejez y muerte.
- Establecer los mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones que constituyen el Sistema Nacional de Pensiones.
- Establecer un sistema de control de la correcta administración de los recursos de los trabajadores, con el fin de que estos reciban la pensión conforme a los derechos adquiridos por ellos.

Con la ley 7983 se logra crear un marco regulador para la contribución que realiza tanto el trabajador como el patrono en términos de seguridad social, con el fin de que ambas partes trabajen de manera transparente, logrando que el trabajador se sienta protegido.

Estas empresas como parte de los requisitos para ser consideradas como PYMES deben de estar al día en materia tributaria, entendiéndose como la declaración del impuesto sobre la Renta del último periodo fiscal.

Ahora bien, la pandemia del COVID -19, trae consigo una serie de situaciones que interfieren directamente en el empleo, motivo por el cual el Ministerio de Trabajo como ente regulador debe darse a la tarea de incentivar a la toma de medidas que protejan a la población y que no interfieran o afecten al trabajador. Sin embargo, al ser un tema tan delicado y haberse declarado Pandemia es que se busca que la población esté a salvo.

Por su parte el MINSA respalda sus acciones mediante la Ley 5395 del 30 de octubre del 1973 “Ley General de Salud” la cual explica en los siguientes artículos la declaratoria de Pandemia.

Artículo 367.-En caso de peligro de epidemia, el ministerio podrá declarar como epidémica sujeta al control sanitario, cualquier zona del territorio nacional y determinará las medidas

necesarias y las facultades extraordinarias que autorice totalmente a sus delegados para extinguir o evitar la propagación de la epidemia.

Ahora bien, el siguiente artículo señala la facultad del MINSA de paralizar toda actividad que atente contra la vida o propague la enfermedad.

Artículo 356- Se declaran medidas especiales, para los efectos señalados en el artículo anterior, el retiro del comercio o de la circulación, el decomiso, la desnaturalización y la destrucción de bienes materiales, la demolición y desalojo de viviendas y de otras edificaciones destinadas a otros usos, la clausura de establecimientos; la cancelación de permisos; la orden de paralización, destrucción o ejecución de obras, según corresponda; el aislamiento, observación e internación de personas afectadas o sospechosas de estarlo por enfermedades transmisibles; de denuncia obligatoria; el aislamiento o sacrificio de animales afectados o sospechosos de estarlo por epizootias de denuncia obligatoria.

Con estos artículos se puede entender que el MINSA está en total facultad de dictaminar medidas para sobrellevar la pandemia por el COVID-19, medidas que, aunque son necesarias para salvaguardar la vida de los habitantes, interfieren directamente en las empresas, situación que no ha dejado a las PYMES por fuera ya que ellas se han visto directamente afectadas.

Cuando se habla de afectaciones laborales, se está refiriendo a que con esta pandemia las empresas han tenido que acudir a acciones para solventar los gastos que requieren mantener un negocio y una planilla, siendo los siguientes los casos que han surgido:

Suspensión de contratos:

Este se encontró en el capítulo sexto del código de trabajo y expresa en los siguientes artículos los motivos por los cuales se da la suspensión del contrato de trabajo y los alcances que esta tiene.

- Código de trabajo

Artículo 73.- La suspensión total o parcial de los contratos de trabajo no implica su terminación ni extingue los derechos y obligaciones que emanen de los mismos.

La suspensión puede afectar a todos los contratos vigentes en una empresa o solo a parte de ellos.

Artículo 74.- son causas de suspensión temporal de los contratos de trabajo, sin responsabilidad para el patrono ni para los trabajadores:

La falta de materia prima para llevar adelante los trabajos, siempre que no sea imputable al patrono;

La fuerza mayor o el caso fortuito, cuando traiga como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión del trabajo.

La muerte o la incapacidad del patrono, cuando tenga como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión del trabajo.

En los dos primeros casos el Poder Ejecutivo podrá dictar medidas de emergencia que, sin lesionar los intereses patronales, den por resultado el alivio de la situación económica de los trabajadores.

Con lo anterior se justifica que durante una pandemia los patronos hayan incurrido a la suspensión de contratos laborales.

#### Vacaciones

Las vacaciones son un derecho de todo trabajador como los expresa el código de trabajo.

Artículo 153.-Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

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.

Los artículos anteriores expresan el derecho que tiene el trabajador de contar con vacaciones remuneradas y la responsabilidad que el patrono tiene de hacerla cumplir, sin embargo, por la pandemia algunos patronos han utilizado el tiempo de vacaciones para solventar que deben cerrar el negocio por disposiciones de ley.

## Reducción de la jornada laboral

Según el Ministerio de Trabajo, la persona empleadora podrá modificar unilateralmente los contratos de trabajo para reducir la jornada ordinaria de trabajo, siempre que demuestre una afectación por el COVID-19, MTSS (2020).

Igualmente, no es necesaria la aprobación del empleado, pero si requiere el visto bueno del Ministerio de Trabajo y los siguientes requisitos:

Declaración jurada suscrita por el representante legal de la empresa o una certificación de contador público autorizado.

Listado de personas trabajadoras afectadas por la reducción de jornada.

Este apartado se ampara en la Ley 9832 autorización de reducción jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional.

Artículo 5.- La reducción de la jornada es una medida de carácter temporal, que se establecerá por un plazo hasta de tres meses. En todo caso, la autorización que otorga la Inspección de Trabajo tendrá carácter retroactivo a la fecha en que la persona empleadora adoptó la medida de reducción de la jornada laboral.

Además, esta ley ampara a las mujeres en estado de gestación o periodo de lactancia para lo cual no se podrá reducir la jornada laboral, artículo 6 de la presente Ley.

## Despidos

Aunque no hay una ley que ampare los despidos por el COVID-19, producto de lo sorpresivo que ha sido el proceso de pandemia, y la acelerada adaptación que han tenido que sufrir tanto instituciones que regulan y amparan el sector laboral, así como las mismas empresas, se han generado a nivel estatal, una serie de medidas dirigidas a disminuir la cantidad de despidos, y sobre todo a promover la permanencia de las empresas en el mercado.

Pese a lo anterior, la pandemia ha aumentado la tasa de desempleo según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2011), donde se expone que el desempleo ha aumentado un 8.8%, alcanzando un 20.1% cifra que se considera histórica en el país, como un claro ejemplo de la crisis económica y social efecto del COVID-19.

El escenario expuesto anteriormente ha llevado al país a tomar una serie de medidas que van desde, permitir la reducción de jornadas, hasta las suspensiones temporales, y a la vez, reforzar la figura del teletrabajo, que venía cobrando fuerza, y que, en la actualidad, es una de las alternativas utilizadas en el sector empresarial. Para continuar con su funcionamiento habitual, esta modalidad de trabajo se regula en la siguiente ley:

- Ley 9738 “Ley para regular el Teletrabajo”

Uno de los aportes, de la reforma procesal laboral, fue la regulación del teletrabajo, amparado bajo la ley 9738, siendo esta una herramienta importante ante eventos como el COVID-19, que han obligado a las empresas, a generar cambios en sus procesos, y su forma de gestionar el talento humano.

La ley para regular el teletrabajo tiene como el siguiente objetivo:

La presente ley tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. (La Gaceta, diario oficial, 2019).

El que las empresas cuenten con la legislación que regula el teletrabajo, es un aporte importante, pues en el pasado existían vacíos jurídicos para esta práctica. Este decreto de ley establece lo siguiente, en cuanto a su ámbito de aplicación:

Esta ley es aplicable tanto, al sector público como privado, y ambas partes, patrono y trabajador deben de estar de acuerdo en esta modalidad, la cual será amparada y respaldada, con los mismos criterios del amparo a los derechos del trabajador, y además deberá cumplir con lo establecido en el código de trabajo, además esta ley indica las obligaciones del empleador, y las responsabilidades del colaborador.

En el caso de la actual crisis sanitaria el Ministerio de Trabajo Seguridad Social (MTSS) diseñó un protocolo para la aplicación del teletrabajo, estipulando el siguiente procedimiento de autorización:

La persona funcionaria debe solicitar autorización a su jefatura inmediata, para acceder a la modalidad de teletrabajo.

Le corresponde a la Jefatura inmediata:

Verificar que el puesto ocupado por la persona funcionaria solicitante se trata de un puesto teletrabajable conforme lo establecido en el punto d) del apartado.

Determinar los días en los que la persona funcionaria va a laborar bajo la modalidad de teletrabajo. Conforme a lo establecido en la Directriz N°073-S-MTSS, deberá procurarse la aplicación del teletrabajo durante toda la jornada semanal, 3 salvo que por razones del servicio público que presta la dependencia donde labora la persona funcionaria solicitante, requiera su trabajo presencial durante uno o más días de la semana.

Suscripción del contrato temporal para acogerse a la modalidad de teletrabajo - Directriz N°073-S-MTSS: en el que se establecerán las condiciones mediante las cuales se realizarán las funciones bajo la modalidad del teletrabajo. Se adjunta como anexo propuesta de contrato de teletrabajo MTSS (2020).

En conclusión, Costa Rica tiene todo un marco jurídico que regula la implementación de PYMES, que genera un ambiente controlado para el establecimiento de la misma tanto en materia laboral como tributaria y le permite obtener y acceder a beneficios que están amparados en la Ley. Por su parte el tema de la pandemia COVID -19, ha tomado por sorpresa a todo un país y ha obligado a las autoridades a expresarse y manifestarse con el fin de regular y disponer medidas que ayuden a mitigar el impacto de la pandemia.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

En este apartado se describen los conceptos y teorías que se utilizan para la realización de la investigación sobre el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector Agroindustrial, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021, buscando las principales características y contenidos de la naturaleza de la investigación.

### **3.1 Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación**

#### **3.1.1 Clima organizacional.**

Las organizaciones deben prestar atención al ambiente que se desarrolla en la empresa o lugar de trabajo, esto porque el clima organizacional es diferente para cada uno de los colaboradores, las personas viven en ambientes complejos y dinámicos que interfieren en su interacción con los demás miembros de la organización lo cual hace que dentro de ella se generen diferentes comportamientos (Iglesias y Sánchez, 2015, p.456). El personal que interactúa dentro del sistema organizacional de una empresa tiene diferentes antecedentes que influyen en su percepción sobre el clima organizacional en el que se desenvuelven.

##### ***3.1.1.1 Cómo medir el clima organizacional.***

Realizar mediciones sobre el clima organizacional permite concretar estrategias para mejorar el ambiente laboral. Según menciona Morera (2016) el clima organizacional puede ser medido a través de diferentes instrumentos.

Para la medición del clima organizacional es frecuente el uso de instrumentos como los cuestionarios, apoyados por entrevistas y grupos focales. El clima de cada organización responde a una mezcla de características propias, por lo que la estructura de los instrumentos de medición empleados, las dimensiones y variables a analizar deben ser adaptadas a cada realidad. Los resultados permiten realizar un

análisis descriptivo de las percepciones y valorar posibles acciones en la mejora del clima organizacional. (p.3)

Cada instrumento de medición del clima organizacional debe aplicarse respetando la realidad de la empresa para conocer las necesidades de los colaboradores en el entorno laboral.

### ***3.1.1.2 Tipos de clima organizacional***

El clima organizacional es visto de diferentes formas por lo que se proponen diferentes tipos. Rodríguez, propone 4 tipos de clima organizacional principales, los cuales son:

Clima tipo autoritario explotador: Al referirse a este tipo de clima la gerencia no tiene confianza para con sus colaboradores, las decisiones se toman en los mandos altos. Los colaboradores desarrollan las actividades en un ambiente tenso, bajo presión y no agradable por las constantes amenazas.

Clima tipo autoritario paternalista: Se refiere aquel tipo de clima donde la administración tiene confianza con sus colaboradores. Las decisiones se toman en los mandos altos, pero da la oportunidad a algunos colaboradores en los mandos bajos de tomar decisiones. Los trabajadores desempeñan sus labores en un ambiente estable y agradable.

Clima tipo participativo consultivo: Este tipo de clima toma las decisiones en la gerencia, sin embargo, da la libertad de tomar decisiones específicas a los niveles bajos, la comunicación es llevada a cabo.

Clima tipo participativo en grupo: Las decisiones se toman en todos los departamentos, esta tarea está repartida en toda la organización, la relación entre la gerencia y el personal es de confianza, los empleados sienten motivación y participan, se plantean metas.

Siguiendo con los factores que inciden en el manejo del talento humano esta. (Rodríguez, 2016, p.7.)

### 3.1.2 Cambios en la tecnología.

Los cambios no son de hoy, sino que vienen de tiempos atrás, sin embargo, en los últimos años se han acelerado de manera exponencial. Para el ámbito empresarial especialmente ha sido de cambios significativos. Marín (2013) menciona:

Esta evolución nos ha hecho hablar de términos como Nuevas Tecnologías (NNTT), Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y de Tecnología Educativa (TE). Todas ellas abarcan la red, Internet, Web 2.0, e-learning, plataformas de tele formación, entornos personales de aprendizaje (PLE), comunidades virtuales de aprendizaje, wikis, blogs, etc. (p.34)

Los avances tecnológicos permiten abarcar una mayor cantidad de campos temáticos, no obstante, aunque los cambios tecnológicos facilitan las actividades también presentan inconvenientes, Marín (2013) resume algunas ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Elimina distancias físicas
- Flexibilidad horaria
- Favorece la interacción
- Acceso instantáneo e ilimitado a recursos
- Interactividad
- Control de la comunicación
- Potenciadora del trabajo cooperativo
- Flexibilidad
- Posibilidad de adaptación del proceso de aprendizaje
- Personalización del proceso de aprendizaje
- Resolución inmediata de problemas
- Ejercicio continuado de reflexión
- Satisfacción
- Construcción de nuevos conocimientos de forma inmediata
- Promueve múltiples perspectivas sobre el empleo de la información obtenida

- Facilita la interacción entre diferentes áreas de conocimiento
- Facilita el uso y consumo de materiales
- Des focalización del conocimiento
- Diferentes formas de comunicación (sincrónica y asincrónica)
- Registro continuado del progreso formativo

Desventajas:

- Comunicación impersonal
- Dificultad en la resolución de problemas
- Coste inicial de mantenimiento, conexión
- Complejidad en las condiciones de privacidad
- Escasa cooperación por parte de los docentes
- Ausencia de contacto directo
- Falta de motivación
- Barreras psicológicas (resistencia al cambio)
- Falta de formación por parte de los usuarios
- Escasa calidad de los cursos y contenidos
- Escasa existencia de tutores virtuales
- Falta de hábitos de enseñanza-aprendizaje
- Mayor dedicación por parte del docente
- Soledad
- Disminución de la calidad de la formación (p. 36)

### **3.1.3 Comunicación**

La comunicación como actividad esencial, es el acto llevado a cabo desde el nacimiento, el ser humano es un ser social, por lo que necesita transmitir a otros sus deseos o pensamientos. La comunicación tiene diferentes finalidades, según Williams (2013) destaca: “Transmisión de información, intento de influir en los otros, manifestación de los propios estados o pensamientos, realización de actos.” (p.2)

- El internet como medio de comunicación.

La comunicación traspasó los horizontes y ahora está estrechamente relacionada con la tecnología, las organizaciones entraron a la globalización años atrás para no desaparecer, porque ahora las empresas dependen de plataformas electrónicas para llegar al mercado. Según Álvarez (2012) plante que:

Internet ha permitido la creación de variados espacios virtuales que promueven y estimulan la acción comunicativa de las personas, bajo los parámetros de la libertad de expresión, la sociabilidad y lo económico, o gratis, que pueden ser muchos sitios Web para la acción comunicativa, no solo local sino a nivel internacional. La interacción comunicativa actual no tiene precedentes, su impacto en la historia de la humanidad no se alcanza a dimensionar (p.90).

La comunicación a través de las tecnologías no tiene precedentes porque permite la interacción comunicativa global.

### **3.1.4 Estrés laboral.**

El estrés se encuentra presente en el día a día, en el hogar, en el trabajo, en las calles; no se está exento de encontrarse con un evento que agudice la problemática. En la actualidad los trabajadores están en riesgo de padecer estrés laboral. Zavala (2008) describe los síntomas y las consecuencias del estrés.

- Síntomas del estrés laboral

Dolores de cabeza frecuentes, mandíbula apretada, dolor, crujir, rechinar de dientes, tartamudeo, temblores, manos y labios tembloroso, dolor de cuello y espalda, espasmos musculares, mareos, debilidad, vértigo, sonidos que zumban, ruborizaciones frecuentes, sudor en pies y manos, boca seca, problemas para deglutir, frecuentes resfriados, infecciones y molestias de herpes, erupciones, picaduras, carne de gallina, ataques de alergia inexplicados o frecuentes, dolor de estómago, de pecho; náusea, evacuación excesiva, flatulencias, constipación y diarrea.

- Consecuencias del estrés laboral

Ausentismo, asuntos familiares, personales, comisiones laborales, enfermedades somáticas, aumento de la rotación del personal, se perciben como cambios, traslados, comisiones, menos dedicación al trabajo, práctica del rumor, del chisme, del alarde, de la crítica destructiva, la queja constante, deterioro del rendimiento y productividad, baja productividad, quejas internas y externas, clima laboral e institucional dañados, necesidad o solicitud de aumento de intervención sindical, conflictos constantes, necesidad de mediación, deterioro de la imagen de la organización de parte del personal como los usuarios externos.

El estrés afecta la calidad de vida de los colaboradores y, por ende, su desempeño laboral dentro de la empresa, por este motivo, las organizaciones deben implementar estrategias para mitigar la problemática. (p, 80)

### **3.1.5. Jornada laboral.**

Jornada Ordinaria De Trabajo: 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.

- Tipos de Jornadas

Tipos de Jornadas Ordinarias: Las jornadas ordinarias se denominan diurnas, nocturnas y mixtas, dependiendo de si se trabaja en el día, en la noche o una parte en el día y otra en la noche, como lo indica MTSS:

Jornada Ordinaria Diurna: Es aquella en la cual se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana. En trabajos que no sean peligrosos ni insalubres puede ser hasta de diez (10) horas diarias, pero no más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, dándose así lo que se conoce como Jornada Diurna Acumulativa.

**Jornada Ordinaria Nocturna:** Es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente. Es de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas semanales. No se permite la jornada acumulativa nocturna

**Jornada Ordinaria Mixta:** Es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana; por ejemplo, se ingresa a las dos de la tarde y se sale a las diez de la noche. Es de siete horas por día (7) y cuarenta y dos (42) horas semanales. En trabajos no peligrosos ni insalubres puede ser hasta de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas por semana. Por el hecho que se permite laborar hasta ocho horas por día, también constituye una jornada especial o de excepción. Si se trabaja hasta las diez y treinta de la noche o más, la jornada mixta se convierte en jornada nocturna y será de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas por semana.

**Jornada Ordinaria Acumulativa:** Es aquella mediante la cual las horas que corresponde laborar el sexto día de la semana (que generalmente es sábado), se trabajan en los cinco días anteriores. Para todos los efectos legales, el sexto día (sábado) sigue siendo un día hábil; por eso se toma en cuenta para otorgar vacaciones. Las horas acumuladas son ordinarias y no se pagan como horas extraordinarias

**Tipos De “Jornadas Ordinarias Especiales”:** Existen las siguientes: a) La de las personas trabajadoras a domicilio, que están determinadas por éstos; b) la de personas gerentes, administradores, apoderados y quienes trabajan sin fiscalización superior inmediata; c) la de personas trabajadoras que ocupan puestos de confianza; d) la de agentes comisionistas y empleados similares que no cumplen sus labores en el local del establecimiento o empresa; e) la de quienes desempeñen funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; f) la de personas que por su indudable naturaleza no están sometidas a las jornadas ordinarias normales de trabajo. Las personas comprendidas en los apartes b), c), d), e) y f) anteriores no están obligadas a permanecer en su centro de trabajo más de doce horas diarias y tienen derecho, dentro de esa jornada, a un descanso mínimo de una hora y media. También es una jornada ordinaria especial la de personas adolescentes mayores de

15 años y menores de 18 años, que no puede ser mayor de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) horas semanales. (Artículos 133 al 152, 294, MTSS)

### **3.1.6 Manejo del Personal.**

El fin del manejo del personal es aumentar la productividad de la empresa, maximizando la función de sus colaboradores, eso se puede llevar a cabo desarrollando estrategias que permitan al empleado sentirse cómodo, motivado y capacitado para así brindar los mejores resultados. La gestión del talento humano es un término que ha cobrado fuerza, posicionando al colaborador en el centro de la empresa, como parte fundamental de la misma, tal y como se expone en la siguiente cita:

Las personas cobran importancia dentro de las organizaciones al ser consideradas en su totalidad, es decir, como individuos inteligentes y creativos que pueden aportar tanto conocimiento como fuerza de trabajo a las empresas y -constituirse como el motor generador de la competitividad necesaria para destacar en un mercado altamente exigente (Núñez y Sánchez, 2011, p.3).

Partiendo de la afirmación anterior, es posible que se identifique la relevancia que posee el recurso humano y su adecuada gestión para el éxito de una empresa, pues les posiciona como el generador de competitividad. Por consiguiente, ante adversidades que enfrente cualquier organización se requerirán medidas, dirigidas a garantizar el bienestar de las y los trabajadores y por ende el de la empresa en sí misma.

Para ello, es fundamental una adecuada gestión del talento humano, entendiendo la evolución que este ha presentado a lo largo de la historia, como se puede visualizar en esta cita:

...recursos humanos (RRHH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. (Idalberto, 2008, p.40)

Como se observó, el término de recurso humano ha cambiado desde la proyección de su concepto, brindándole mayor apertura, y a la vez valor a las personas, como un eje esencial de toda organización, comprendiendo que según Idalberto (2008). “Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades.” (p.42). Una organización debe estar anuente a transformar sus políticas administrativas para crear un ambiente laboral ameno.

Es así, como las empresas buscan que su talento humano, se adapte a los desafíos y cambios que el entorno imponga, bajo el argumento que ubica a las personas como indica Idalberto (2008) “El principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean conscientes de sus trabajadores y les presten atención.”(p.49). Las organizaciones que consideran al personal como su principal activo alcanzan las metas y cumplen los objetivos de manera asertiva.

Ahora bien, ante la pregunta de cómo se debe gestionar el talento humano ante los cambios del entorno, es posible remitirse a la actualidad, frente a los múltiples retos que ha traído consigo la pandemia del COVID-19, que sorprendió al mundo a finales del 2019, y pareciera que la respuesta apunta en dirección a la empresa y la metodología que estas utilizan para producir un bien o prestar un servicio, a como lo argumenta Deloitte (2020), especificando:

La clave está en la transformación de los procesos y la capacitación del personal en las nuevas formas de trabajar, que se basan cada vez más en metodologías ágiles, orientadas a la consecución de quick wins con los que se obtienen resultados y feedback de forma rápida y constante. (p.4)

La afirmación anterior, se produce ante el contexto de la pandemia del COVID-19 en el artículo “Las personas primero. Retos y acciones sobre las nuevas formas de trabajar” en el cual exponen, la importancia de transformar los procesos para obtener ganancias tempranas, con la capacitación del personal en el centro de las acciones encaminadas, a la generación de resultados positivos pese a las dificultades de la pandemia.

En ese sentido, el artículo se dirige a la importancia de evolucionar la forma de trabajar, con elementos como reducir la brecha digital, donde los procesos tecnológicos estén en la base de las operaciones de la empresa, incluyendo empleados, clientes y proveedores, asimismo, el desarrollo de entornos digitales que incentiven las diversas formas de trabajo colaborativo, donde la capacitación del personal es imprescindible a fin de sacar el mayor provecho de la tecnología, y

finalmente la innovación en nuevas formas de trabajo, tal es el caso de las funciones a distancia (teletrabajo), o las reuniones remotas.

Los cambios propuestos, deben necesariamente impactar a toda la organización para que sean exitosos, para ello Deloitte, propone una serie de pasos en la búsqueda de aprovechar la tecnología y enfrentar los embates del COVID-19 sobre las empresas, los cuales son:

Identificar capacidades digitales con las que es necesario dotar a los trabajadores para que puedan operar en este nuevo ambiente de innovación tecnológica, mejorando su empleabilidad y permitiendo a las organizaciones consolidar su posición en este nuevo entorno digital, tanto en el corto, como en el medio y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente es fundamental dotar y capacitar a los trabajadores para el uso de los entornos digitales. Para ello la empresa deberá ser consciente de sus necesidades y su capacidad para aplicar los cambios requeridos, lo que implica una adecuada gestión del talento humano, de manera tal que los colaboradores interioricen el nuevo formato de trabajo.

Algunos ejemplos claros de la tecnología como facilitadora del trabajo en tiempos de pandemia son según la aclara Deloitte (2020) “Existen herramientas de comunicación, para reuniones, de almacenamiento, envío de archivos, gestión de tareas, fomento de la creatividad, de la productividad, para la integración y el trabajo alternativo.” (p.6), en síntesis, las opciones son amplias y depende de las empresas dotar a sus colaboradores con los equipos necesarios para que pese a la distancia o limitantes logren llevar a cabo exitosamente sus funciones.

Nuevas formas de trabajo: El concepto de trabajo y la forma en que se desarrollaba ha cambiado, y esto impacta de forma directa en las maneras que las organizaciones generan valor. Es necesario adaptarse al nuevo entorno de capacidades, fijar una nueva mentalidad de lo posible creer que se puede mejorar las nuevas formas de trabajar. Para alcanzar nuevas formas de trabajo se requiere un proceso de renovación y por ende de reorganización de acuerdo con Deloitte (2020), que define a la renovación como “Actualizar y mejorar la forma en que ahora se llevan a cabo los procesos” (p.8). Aquí posicionan la comunicación y la tecnología como claves para dichos métodos, y resaltan la necesidad de que la empresa cuente con una estrategia clara hacia este objetivo.

Recodificación: ...las organizaciones y sus relaciones van a seguir desarrollándose en el ámbito digital. De hecho, la adopción de las nuevas tecnologías ya no es una

opción, se ha convertido en una realidad, y es por ello que existe la necesidad de invertir en las capacidades de las personas para que puedan servirse de las tecnologías punteras y de las nuevas metodologías agile y colaborativas. (Deloitte, 2020, p.10).

### **3.1.7 Modalidades de Trabajo.**

Las modalidades de trabajo en Costa Rica, en su gran mayoría son por medio de un contrato individual en donde una persona se compromete a prestar un servicio bajo la supervisión dirección del jefe a cambio de una remuneración, es la modalidad presencial, también existe la modalidad de teletrabajo, esta ha sido aplicada en la actualidad como uno de los cambios que se han presentado a raíz de la pandemia, si bien es cierto ya era un tema que se consideraba como una opción laboral, fue a consecuencia de esta situación que tomó fuerza. Como lo menciona la cita anterior las empresas han tenido que realizar cambios para adaptarse.

### **3.1.8 Reclutamiento.**

Las empresas deberán prestar especial atención, a sus procesos de reclutamiento y selección de talento humano, además de la gestión que se les dé a estos, destacando la importancia que recae sobre el departamento de recursos humanos al elegir al personal que formará parte de la compañía, y que eventualmente serán los responsables del éxito o no de la empresa para la oferta del producto o servicio. El reclutamiento es el método que utilizan las empresas para captar personas potencialmente aptas para desarrollarse en alguna función específica de la empresa.

Existe el reclutamiento interno donde ya sea que un colaborador es ascendido o transferido de acuerdo a sus funciones desempeñadas, luego está a nivel externo donde se publican las necesidades del puesto, las cualidades y conocimientos que debe poseer el oferente, por último, está el método mixto donde se da la oportunidad tanto a nivel interno como externo para determinar la mejor opción según el caso.

### **3.1.9 Selección de personal.**

La selección de personal va de la mano con el aspecto anterior ya que a raíz de las personas reclutadas se debe de realizar la etapa de selección, determinar las mejores opciones según las necesidades de la organización. Se debe de estudiar no solo las necesidades del puesto sino también las capacidades que debe poseer la persona para aprender a realizar las actividades necesarias y realizar bien el trabajo encomendado.

### **3.1.10 Inducción del personal.**

La inducción se da después de haber elegido a la persona y haberle realizado las pruebas necesarias para determinar la capacidad de desempeñar el puesto, consiste en mostrarle al personal el ambiente en el que se va a desenvolver, así como también las funciones, derechos y obligaciones según su labor.

### **3.1.11 Incentivos.**

Es una herramienta de beneficio tanto para los colaboradores como para la empresa, los incentivos se consideran una inversión que colabora al bienestar dentro de la organización, el cual fortalezca un buen clima laboral promoviendo en los colaboradores un mejor desempeño en sus actividades.

### **3.1.12 Ausentismo.**

Es cuando un colaborador o empleado no asiste al trabajo en su horario regular o también cuando un empleado abandona el trabajo durante su jornada ya sea con permiso o sin permiso del patrono, los ausentismos provocan en las empresas pérdidas considerables ya que cada empleado

debe cumplir con ciertas funciones y al no realizarlas se ve afectada la productividad de las organizaciones y se deben de reestructurar los puestos dependiendo de las necesidades de la empresa para poder cumplir con los objetivos con menos personal.

El área de recursos humanos considera este tema como un problema, ya que en ocasiones las causas de esos ausentismos son a consecuencias de largas jornadas, un ambiente laboral toxico, problemas entre compañeros, entre otros por lo que el área de recursos humanos debe de implementar estrategias que le permitan reconocer cuando se está frente a estas situaciones, como manejarlas para mantener un buen ambiente organizacional y disminuir los casos de ausentismo de las organizaciones.

### **3.1.13 Retención.**

La retención del personal se da cuando un colaborador se siente en un ambiente laboral sano, confortable que le da beneficios y facilidades en las cuales se pueda desempeñar de una manera productiva pero obteniendo una retribución o reconocimiento, es ahí cuando deciden seguir en la empresa, los colaboradores necesitan sentir que son tomados en cuenta como algo importante de la organización, existen empresas que no le dan la importancia a este tema y a consecuencia de eso deben de incurrir en constantes gastos al tener que realizar procedimientos de contratación por no saber retener a sus colaboradores. Existen técnicas de retención como, saber escuchar, apoyar ideas, buen clima laboral, incentivos, facilidad de horarios, entre otros.

### **3.1.14 Promoción.**

La mayoría de las personas en su misión de vida, buscan el crecimiento continuo ya sea a razón personal, laboral, familiar o en otras áreas, en el ámbito laboral las personas realizan bien sus funciones con el fin de seguir aprendiendo y superarse, es ahí donde existen las promociones o también conocidos como ascensos. Un empleado realiza bien sus funciones para seguir creciendo laboralmente con el fin de ser ascendido a puestos superiores con mejores garantías, estas

oportunidades generan sentidos de pertenecía de los empleados a su empresa, al ser tomados en cuenta.

### **3.1.15 Beneficios.**

Los beneficios son compensaciones que algunas empresas dan a sus empleados con el fin de reconocer los buenos resultados, esto genera ambientes laborales agradables, motiva al personal a realizar cada vez mejores resultados colaborando para ser una empresa productiva, esto provoca un beneficio tanto en el empleado como en la empresa como tal.

### **3.1.16 Fidelización.**

Así como la retención del personal es importante en la organización de igual manera es la fidelización, porque un colaborador que se identifique y se sienta a gusto con la empresa y su ambiente laboral siempre dará los mejores resultados, generando a consecuencia de ello beneficios a la organización. Existen algunas formas de fidelizar a un colaborador entre ellas están, flexibilidad de horarios, oportunidad de crecimiento laboral y personal así como reconocimientos y capacitaciones.

Tanto la fidelización, retención, promoción, beneficios, incentivos son aspectos que son influenciados por el clima y la cultura organizacional de la empresa. Los colaboradores que se sientan satisfechos serán productivos y será de beneficio para la organización, las empresas son a raíz de los empleados por lo que lo primero es mantener los clientes internos de la mejor manera y lo demás llega a consecuencia de eso.

### **3.1.17 Cultura organizacional.**

En tiempo de pandemia, los efectos en la ciudadanía han sido devastadores en cuanto a las relaciones interpersonales y personales. Para los negocios no ha sido la excepción, y en ello entra en juego la parte estratégica de como poder mantener y atraer a nuevos colaboradores. Es por ello por lo que el equipo de RRHH ingresa en la parte estratégica el cómo mantener a esos colaboradores. El departamento de RRHH ha tenido que adaptarse a la nueva realidad y desarrollar reformas en sus estrategias organizacionales.

Los autores que entran en juego en la era post COVID-19 son la parte del talento humano y la estrategia del departamento de recurso humano. Como lo mencionan distintos escritores como lo son Carpio (2003); Chiavenato (2011); Werther y Davis (2009), que sostienen que el activo primordial de las empresas es el recurso humano. Por lo tanto, los estudios revelan que para tener una empresa de éxito los colaboradores deben sentirse cómodos. Ahora bien, con la pandemia en su apogeo la inconformidad de los trabajadores y el estrés aumenta al momento de verse posiblemente afectado por contagiarse.

Las organizaciones desde la década pasada cambiaron ese paradigma del que el cliente es primero y se enfocaron en los colaboradores, al implementar una nueva teoría que significa un reto para las organizaciones, el Employee centricity. Según menciona Sala et al. (2018). “Employee Centricity sitúa al empleado en el centro de sus estrategias dotándole de un gran protagonismo y en donde la función de los RRHH han de jugar un papel fundamental.” (p.4). Esta teoría está basada en escuchar, conocer y personalizar el trato a los empleados para funcionar con los objetivos estratégicos.

En el post COVID -19 realizo cambios, entre ellos la cultura organizacional, los hábitos de cada colaborador tienen peso en la convivencia, las herramientas empleadas hacen que la convivencia laboral se torne tecnológica y exista poco contacto humano, como lo fue emplear el teletrabajo. Para promover un buen ambiente laboral, es necesario implementar estrategias que contagien de entusiasmo a los empleados y ampliar la comunicación para brindarles seguridad en momentos de incertidumbre.

Al ser un fenómeno que se está viviendo, los equipos departamentales del área de recurso humano deben mejorar varios puntos. Dentro de las recomendaciones existentes están, realizar un estudio del clima organizacional para conocer la percepción que tienen los subordinados de la

empresa en esta crisis sanitaria, promover la comunicación interna, no solo para saber sobre su funcionamiento en las tareas sino también para brindar apoyo y conocer los aspectos positivos de la organización, cuidar la salud de los colaboradores y por último fomentar las actividades recreativas remotas. Por lo tanto, incluye una inversión no solo de dinero sino también de tiempo.

La motivación del personal es parte de la estrategia, trabajadores cómodos dan mejores rendimientos y una mayor producción. Es por ello que recomiendan construir una cultura digital de alta confianza. Arenas, (2020). Indica que: “Un líder por mantener este constante contacto con la gente no debe dejar la sensibilidad. Humaniza tu comunicación, mete el efecto balance que te permita tener un proceso real. Cuando un líder logra conectar con su gente genera un sentido de pertenencia.” (p.), es fundamental marcar las mismas estrategias o modificarlas para poder cumplirlas, solo que, de manera digital, ser auténtico y honesto en tiempos de COVID-19.

También es importante crear espacios para conectar y validar, crear un orden laboral en donde verifique las funciones, realizando reuniones cortas diarias y desarrollando la sensibilidad laboral. Además, de manera consecuente, se debe tener las metas claras y compartir los triunfos logrados en base a las funciones realizadas por el personal. Estas acciones son parte de la motivación de los colaboradores, la cual hace que estos se fidelicen por el grado de aceptación y preocupación.

Las organizaciones pueden implementar la celebración de actividades para promover en los colaboradores un sentimiento de agradecimiento y pertenencia en la empresa. Un ejemplo de estos beneficios es el elaborado por la empresa Ingram Micro México, Como lo menciona la siguiente cita “La empresa realiza “viernes temáticos. Por video llamada los colaboradores comparten momentos con sus mascotas, sus familias o utilizan accesorios graciosos como sombreros y diademas, sesión de café y la celebración de cumpleaños virtuales” (Arenas, 2020, párr.18). Estas actividades suman a la labor empresarial logrando que los colaboradores aumenten el rendimiento y se cumplan los objetivos de la organización.

### **3.1.18 Capacitación del personal.**

La capacitación es tomada como una herramienta que permite el desarrollo de la persona, dado que se prepara para un puesto en específico, pero también se le da información que debe

aprender para poder realizar un desempeño adecuado al ambiente en el que se encuentra. Chiavenato (2007), define la capacitación “como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386). Las capacitaciones ayudan al personal a mantenerse actualizado sobre las nuevas demandas que podrían afectar o mejorar su labor.

- Cambios que generan las capacitaciones en las personas.

Al participar en capacitaciones, el colaborador puede desarrollar un sentido de pertenencia porque reconoce que la empresa busca su crecimiento dentro de la misma. Según Chiavenato (2007) “Aumento del conocimiento, el mejoramiento de las habilidades y destrezas, desarrollar distintas conductas, aumento el nivel de percepción ante alguna situación y desarrolla mejoramientos en base a lo aprendido” (p.386). Como lo establece Chiavenato, aumentar el conocimiento da como resultado un mejoramiento en la forma de ejecutar las tareas del puesto.

- Cambios que generan las capacitaciones en las empresas.

Las capacitaciones bien orientadas generan cambios positivos dentro de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Mantener la competitividad de la organización, incrementa la rentabilidad, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, proporciona información con respecto a necesidades futuras, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, entre otros. (Chiavenato, 2007, p.387)

Los gerentes organizacionales deben estar anuentes a proporcionar al colaborador la posibilidad de participar en capacitaciones, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

- Objetivos de la capacitación.

El proceso de capacitación debe estar enfocado a mejorar y aumentar los conocimientos de los colaboradores con respecto a las demandas del puesto que ocupan.

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos

actuales, sino también para otras funciones complejas y elevadas, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, p.387)

La capacitación es un trabajo continuo donde tanto los colaboradores como los administradores deben de darle seguimiento al trabajo cotidiano para aprovechar los cambios constantes que se dan en el ambiente para aprender y desarrollar técnicas o métodos que permitan el crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

- Etapas de la capacitación.

La decisión sobre las capacitaciones no debe hacerse a la ligera. Es importante conocer primeramente las necesidades dentro de la organización. Según Chiavenato (2007), la capacitación es un ciclo, el cual está compuesto por etapas, las cuales son, “Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), programa de capacitación para atender las necesidades, implementación y realización del programa de capacitación, evaluación de los resultados” (p.325). Un análisis de la empresa permitirá conocer cuáles insuficiencias se deben enmendar y determinar el orden de importancia, de este modo las capacitaciones deben de analizar ampliamente el panorama para determinar los pasos a seguir, así como también después de realizado el respectivo proceso de capacitación poder determinar si los resultados obtenidos son en consecuencia a lo que se buscaba y de no ser así buscar los fallos con el fin de mejorar.

### **3.1.19 Evaluación de personal.**

En la mayoría de los casos se le conoce como evaluación del desempeño en algunas otras se le llama informe de avances. Básicamente lo que se busca con estas evaluaciones es determinar las capacidades de los colaboradores en un puesto o área en específica, se consideran aspectos como el costo beneficio, que lo que quiere decir es bajo qué condiciones o recompensas los empleados generan mejores resultados y de este modo acondicionar el ambiente laboral para encontrar el equilibrio pertinente para ambas partes.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007, p.202) Las evaluaciones se conducen para obtener información concreta sobre el desempeño, necesidades y fortalezas de los colaboradores.

### Importancia de la evaluación del personal

La evaluación del personal constituye una importante herramienta porque permite incrementar la eficacia de los colaboradores en las labores de cada cargo.

Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas, propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo, desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo, crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas y generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Chiavenato, 2007, p.244)

Las organizaciones pueden implementar estrategias para lograr una conducta participativa y competitiva en el personal con respeto y confianza.

### Objetivos

El principal objetivo de la evaluación es aumentar el valor productivo de los colaboradores de la organización.

Objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, desarrollo personal del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de

desempeño de la organización, retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado, otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. (Chiavenato, 2007, p.247)

Las evaluaciones poseen objetivos específicos que derivan en objetivos secundarios que también contribuyen con el mejoramiento en la producción final.

- Métodos de evaluación.

Los diferentes métodos evaluativos procuran que la empresa cumpla con las metas y objetivos propuestos.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son: Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares, método de frases descriptivas. (Chiavenato, 2007, p.249)

Las diferentes evaluaciones de desempeño proporcionan la información necesaria para diseñar estrategias que permitan mejorar el rendimiento laboral del personal.

Beneficios: Los beneficios son a nivel general dado que la evaluación del desempeño, permite disminuir el grado de subjetividad en la toma de decisiones, mejora el orden de la organización y la eficacia de las operaciones por medio de la retroalimentación.

### **3.1.20 Motivación del personal**

Incentivar a los colaboradores de la empresa los impulsa a esforzarse para alcanzar las metas propuestas en la organización.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias

necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin de lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada. (Peña y Villón, 2017, pp.185-186)

La motivación promueve el sentido de satisfacción personal del colaborador y como consecuencia un mejor desempeño a nivel laboral.

- Factores que intervienen en la motivación laboral.

Una correcta gestión de la motivación dentro de la empresa influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Por tal motivo, es importante conocer los factores que propician un ambiente laboral satisfactorio. En una primera instancia debe de existir una relación laboral y en la misma se debe de tener un clima laboral adecuado donde el colaborador encuentre la satisfacción, la motivación y plenitud conforme las expectativas y compensaciones brindadas por la empresa. Es un equilibrio en el ambiente laboral para poder generar mayor rendimiento que influyen en la motivación de realizar sus obligaciones laborales.

Según lo expuesto por Peña y Villón, la promoción de los factores motivacionales contribuye con un clima laboral favorable para el desarrollo personal y grupal dentro de la empresa.

- Mecanismos mediadores de motivación del personal.

Algunos mecanismos implementados por las empresas son elogios, aumentos incentivos, ascensos, reuniones con la familia, actividades extra laborales como deportes, de tal forma que el empleado logre sentirse cómodo y satisfecho en su ambiente laboral, licencia de estudios que sienta que se le toma en cuenta y que se le brindan oportunidades para surgir. Es importante destacar que toda organización empresarial es responsable de crear mecanismos mediadores que permitan crecer al empleado dentro de la organización, reconocer las divergencias de cada empleado a fin de ofrecerle las mejores soluciones motivacionales tales como incentivos, elogios, ascensos, aumentos; de tal forma que el empleado logre sentirse cómodo y satisfecho en su ambiente laboral, que sienta que se le toma en cuenta y que se le brindan oportunidades para surgir, de esta manera el empleado será productivo y se

sentirá con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que la organización requiera (Rivas y Perero, 2018, p,189)

Un colaborador satisfecho con el ambiente laboral y con las estrategias motivacionales de la empresa representa la posibilidad de lograr resultados productivos y eficientes.

### **3.1.21 Salud mental.**

Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son sentirse bien consigo mismas, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.) (Chiavenato, 2001, p.85).

Como se puede notar la salud mental es uno de los elementos a tomar en consideración dentro del marco organizacional. Un colaborador motivado tiene a presentar mejores estados de ánimo, lo cual repercute positivamente en el cumplimiento de sus labores.

- Características que afectan el bienestar mental o psicológico.

En todos los trabajos las circunstancias son diferentes, pero en casi todas las empresas se encuentran factores o características en común que afectan el bienestar mental del personal. Ballesteros, Medina, y Caycedo (2006) aseguran que “El modelo multidimensional incluye componentes relacionados con el desarrollo humano: autonomía, auto aceptación, relaciones

positivas con otros, dominio ambiental, propósito en la vida y crecimiento personal” (p.241). De los componentes mencionados se deduce que entre los factores que afectan el bienestar psicológico están los recargos de funciones o jornadas laborales extensas, salarios injustos, poca seguridad física y laboral, poco apoyo de los superiores, escaso reconocimiento de logros, entre otros.

### **3.1.22 Estrategias.**

Existe claridad de la necesidad que tendrán las organizaciones de llevar sus funciones en el ámbito digital, como uno de los retos, que trajo consigo el coronavirus. Por lo tanto, los entornos laborales digitales formarán parte de la gestión del talento humano, bajo modalidades como el teletrabajo que requiere necesariamente el desarrollo de habilidades blandas y tecnológicas de parte de los colaboradores de acuerdo con esta cita: “El COVID-19 ha sido un acelerador de cambios, especialmente en el ámbito del teletrabajo. Ha obligado a una inmensa mayoría de organizaciones a desarrollar su trabajo cotidiano bajo un esquema para el que no todas estaban preparadas” (Deloitte, 2020, p, 12)

Entonces, dependerá de las empresas capacitar a su personal para la aplicación de teletrabajo, en la búsqueda de mejorar los resultados sobre los procedimientos de la empresa en todos los niveles de esta, de manera tal, que la distancia, no implique una limitante para el funcionamiento y éxito de la organización en el mercado.

A la vez, se debe recordar que los impactos del COVID-19 son generales y, por ende, impactan a un conglomerado de empresas de diferentes sectores de la economía antes esto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que: En tiempos de crisis, cuando los retos son sistémicos y la respuesta de cada empresa tiene un impacto en las demás, el entorno económico y social reviste particular importancia. (Organización Internacional del Trabajo , 2020, p,2)

En la cita anterior la OIT perfila, que en medio de la crisis de pandemia que enfrenta el mundo, la estructura empresarial deberá de trabajar en conjunto, es decir, empresa y colaboradores en relación con los gobiernos quienes dictarán las políticas de apoyo al sector empresarial, con el objetivo de evitar que el nivel de la crisis aumente, es así como se entrelazan diversos actores para que las organizaciones, logren los cambios mencionados anteriormente en el documento, en

referencia a su permanencia en el mercado y la disminución de despidos, gracias a la adaptación del personal a nuevos entornos de trabajo.

La palabra clave es reestructuración la cual podría interpretarse como recortes en el contexto actual, no obstante, la OIT expone que:

Cuando la reestructuración da lugar a recortes y a la pérdida de empleo, tiene un impacto directo en los trabajadores que pierden sus empleos; también puede repercutir negativamente en la comunidad que la rodea. Sin embargo, la reestructuración no conduce inevitablemente a suspensiones o despidos. Una empresa puede adaptarse a través de otros medios (jubilación anticipada, eliminación de puestos de trabajo, redistribución o readaptación profesional de los trabajadores, etc.). Ante todo, se trata de estudiar atentamente cómo lograr que la empresa sea fuerte y resiliente. (OIT, 2020, p, 2).

La cita mencionada, pone en evidencia, la posibilidad de alternativas que no van dirigidas al despido, al contrario, buscan adaptación, especialización del personal, y hacer que la empresa se vuelva fuerte y con resiliencia ante la crisis. Como resultado se logra que la reestructuración se visualice como un método de recuperación para la organización, pues de lo contrario los efectos negativos se reflejarán sobre los trabajadores y las comunidades al aumentar el desempleo, y, por lo tanto, los índices de pobreza.

Tanto los empleadores como los trabajadores están interesados en lograr la viabilidad a largo plazo de la empresa y en mantener los empleos y las buenas condiciones de trabajo. La cooperación entre los trabajadores y el personal directivo, en particular a través de la mayor participación de los trabajadores o de sus representantes libremente elegidos en la planificación e introducción del cambio organizativo, es necesaria para hacer frente al proceso de ajuste. El enfoque paso por paso que figura a continuación proporciona un marco para fomentar dicha cooperación durante la pandemia del COVID-19. (OIT, 2020, p, 2)

El enfoque al que hace referencia la cita, implica un proceso de comunicación efectiva entre la junta directiva (tomadores de decisiones) y los colaboradores (sobre quienes recae dichas decisiones) promoviendo la cooperación, y la participación activa en los procesos de cambios, considerando las opciones que permitan un menor impacto negativo en la empresa, mismas que podrían estar dirigidas según la OIT a: subvenciones salariales, reorientar a mercados virtuales,

readaptar la producción atendiendo nuevas necesidades, redistribución interna, o acciones como las siguientes:

Trabajar desde casa cuando sea posible con salvaguardias negociadas, horarios reducidos o trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, modalidades de tiempo de trabajo flexible, por ejemplo, cambios en las horas de inicio y término del trabajo; jornadas partidas, modalidades de licencia flexible (por ejemplo, la utilización de la licencia anual, la doble licencia cobrando la mitad del salario, etc.). (OIT, 2020, p, 4)

Las opciones son amplias, pero deben de buscarse aquellas que respondan a las características y necesidades de la organización, incluso según el mismo informe de la OIT, podrían valorarse los permisos o despidos temporales, y los recortes salariales, amparados en la legislación de cada país, a fin, de afectar en el menor grado al trabajador y no comprometer el funcionamiento de la empresa en el mercado.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este apartado se toman las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado, donde se analizaron los factores que incidieron en el manejo del talento humano, así como los cambios que han implementado las empresas en el proceso de admisión del personal, las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano, los principales desafíos que han encontrado las empresas para desarrollar el talento humano, las técnicas de motivación utilizadas por las empresas para mantener, el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores y por último las estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19

Se toma una muestra por conveniencia, expuesta en el marco metodológico que ayudó a identificar algunas PYMES que se dedican a la agroindustria y que actualmente no están inscritas pero que están operando en la zona.

#### **4.1 Generalidades**

Las empresas estudiadas están dedicadas desde hace más de ocho años a la actividad de agroindustria, todas están clasificadas como microempresas, y se dedican a la elaboración de alimentos como: pan, jaleas, conservas, platanitos, productos lácteos y frutas empacadas. A continuación, se detallan las empresas que contestaron el cuestionario:

Asociación de mujeres productoras agropecuarias y artesanas de agroindustrial de Golfito: Esta empresa está compuesta por cuatro mujeres, las cuales se dedican a la elaboración de productos lácteos como quesos, helados, natilla entre otros, están ubicadas específicamente en km 20 de Golfito, y cuentan con más de ocho años de experiencia.

Ecotico: Esta empresa está compuesta por tres colaboradores y se dedican a la producción de hongos, ostra y elaboración de ceviches, están ubicados en Río Claro y cuentan con más de cinco años de operación.

Panadería Pavones: Esta empresa está compuesta por cinco miembros, se dedican a la elaboración de pan y repostería, ubicada en Comte de Golfito y cuenta con más de ocho años de laborar.

Agrícola Jiménez: Esta empresa cuenta con un colaborador, se dedican a producción de granos de la canasta básica cosechados por él y producción de lácteos, está ubicada en Río Claro, y este tiene más de ocho años de operación.

Aprisco la estrella: Esta organización cuenta con tres colaboradores, se dedica a la elaboración de lácteos a base de leche de cabra, está ubicada en Vered de Laurel, y tiene alrededor de un año de estar laborando.

Brunk Frut CR: Esta empresa cuenta con dos colaboradores dedicada a elaboración de frutas empacadas, ubicada en Ciudad Neilly y tienen año y medio de estar en el mercado.

Tostadora la convicción: Esta empresa cuenta con cinco empleados y se dedican a elaboración de platanitos tostados maduros y verdes, está ubicada en Coopevaquita de Laurel, con más de ocho años de experiencia.

Conservas Roysa del sur: Esta empresa cuenta con dos colaboradores y se dedican a la elaboración de productos a base de papaya y chile jalapeño en forma de picadillos crudos y cocinados, está ubicada en Coto Brus, y tienen más de ocho años de experiencia.

## **4.2 Factores que inciden en el manejo del talento humano**

Como consecuencia de la pandemia por el COVID-19, las organizaciones han tenido que replantear sus procesos, especialmente en el área de manejo de personal, debido a diferentes factores que inciden directamente sobre el talento humano, mismos que afectan las operaciones de la organización y vienen a cambiar el formato bajo el cual se trabaja, en ocasiones por las disposiciones del gobierno y otras por el comportamiento del consumidor.

### **4.2.1 Clima organizacional.**

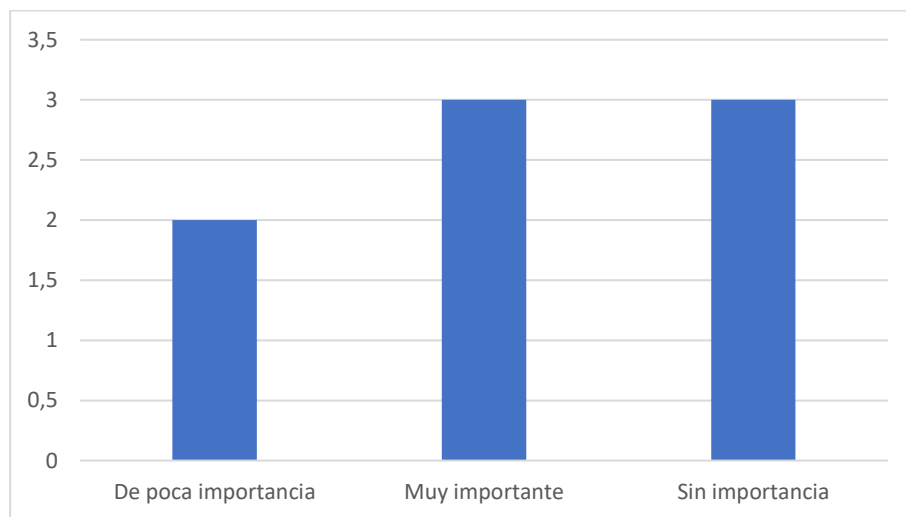
Con respecto al clima organizacional de las empresas del sector agroindustrial, existen factores que han incidido notablemente a causa de la pandemia, entre los cuales se pueden

mencionar principalmente; la incertidumbre, las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación, la remuneración y el trabajo en equipo.

Cada una de las anteriores se analizó por medio del cuestionario, donde las empresas expresaron su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los cambios que han ocurrido a raíz del COVID-19, lo que indicó el cuestionario es que a las personas no le atañen cambios al clima organizacional como consecuencia de la pandemia, así mismo se les consultó si el clima organizacional ha sido bueno durante la pandemia y cinco de las ocho contestaron que estaban de acuerdo con esa afirmación y el restante ni de acuerdo ni en desacuerdo.

#### 4.2.2 Cambios en tecnología.

La tecnología en la actualidad ha tomado relevancia, y aquellas organizaciones que no se adapten serán descartadas rápidamente. Tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas deben estar listas para aceptar los cambios, el cuestionario arrojó los datos relevantes en cuanto a cambios de tecnología en las PYMES, como lo refleja la siguiente figura:



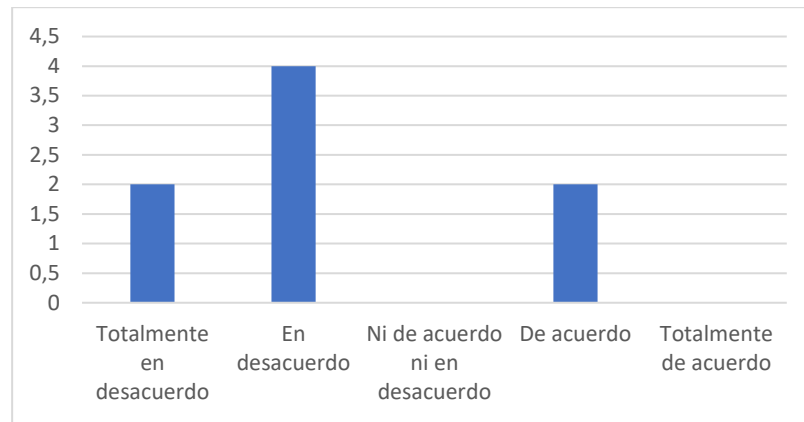
*Figura 3 Grado de cambio en la tecnología que la empresa ha requerido para poder continuar con las labores de manejo del recurso humano, generada con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.*

Según la figura 3, de las ocho empresas, tres indican que han tenidos cambios importantes en tecnología, tres indicaron que los cambios fueron sin importancia y dos dicen que, de poca importancia, Se pudo ver que el grado en el cambio tecnológico que las empresas del sector agroindustrial han requerido para continuar con las labores de manejo del recurso humano resaltan como primordiales, el uso de redes sociales, nuevos sistemas de pago, y el uso de aplicaciones tecnológicas.

Por otro lado, los cambios tecnológicos que se han generado en las empresas producto de la pandemia, siete de ocho empresas que contestaron el cuestionario afirman que son positivos y solo una no los califica ni como positivos ni como negativos, es decir existen un contraste porque a pesar de que la situación del COVID-19 ha venido a afectar económicamente, si ha existido algún tipo de ventaja esto porque las organizaciones han tenido que salir de su zona de confort para actualizarse en temas tecnológicos. Las principales herramientas o aplicaciones que se han utilizado en las empresas para mantener la comunicación son mayormente WhatsApp seguidas del correo electrónico y la plataforma Zoom.

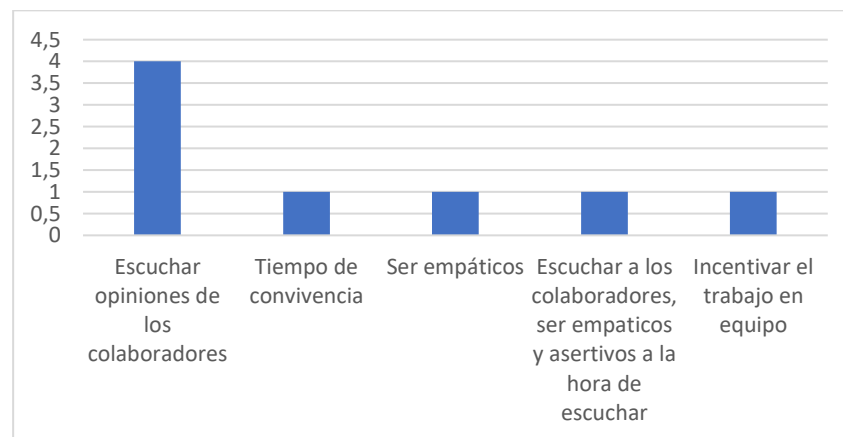
#### **4.2.3 Comunicación.**

La capacidad de comunicarse es una virtud, y es vital que todas las personas que se encuentren en un entorno determinado deban interactuar entre sí, en especial en el sector empresarial, no obstante no todos poseen la habilidad de contar con una comunicación asertiva, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por las organizaciones aspecto que se ve reflejado en el cuestionario que se aplicó en la presente investigación, pues producto de la pandemia del COVID-19 se evidencia la afectación en la comunicación interna de las empresas del sector agroindustrial misma que se ha visto afectada de manera importante ya que cuatro de las ocho empresas analizadas lo afirma, mientras que el restante considera que esta no representó una dificultad en su gestión tal y como se visualiza en la figura cuatro.



*Figura 4. Efecto de la pandemia del COVID-19 en la comunicación empresarial, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.*

Por su parte las PYMES, han tenido que generar acciones para propiciar la comunicación asertiva, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas planteadas, la Figura cinco muestra como de las ocho empresas analizadas cuatro indicaron que escuchar las opiniones de las personas es una de las claves para mantener una comunicación efectiva, mientras que las otras cuatro organizaciones indicaron que han utilizado diversas estrategias de comunicación dentro de las cuales destacan la empatía, la escucha, el tiempo de convivencia, así como incentivar el trabajo en equipo, haciendo uso de todos los recursos disponibles incluidos los medios electrónicos como por ejemplo WhatsApp.



*Figura 5. Acciones que ha propiciado la empresa para generar una comunicación asertiva, generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.*

#### 4.2.4 Estrés laboral.

El estrés por sí solo es una causante de malestar físico y mental en el ser humano, ahora combinada a las funciones y tareas laborales puede convertirse en una afectación importante. Los principales factores que causaron mayor estrés laboral en los colaboradores de las empresas del sector agroindustrial según se indican en la figura 6 fueron:

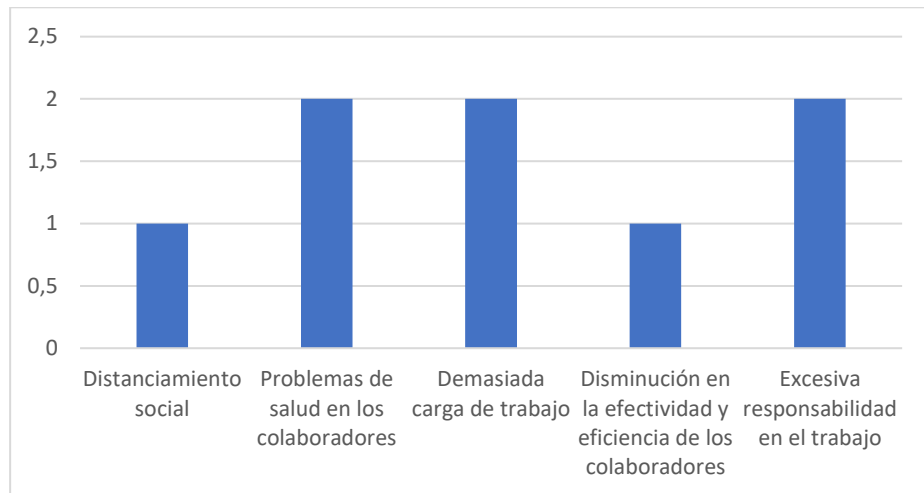


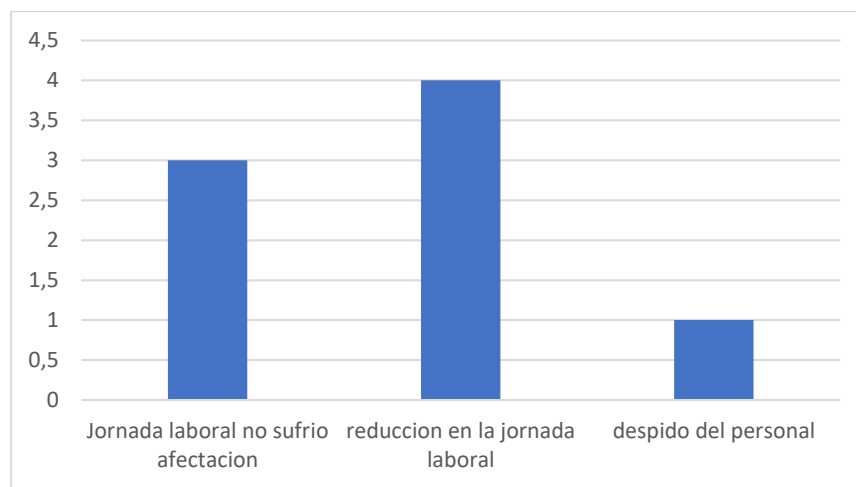
Figura 6. Factores que causan estrés laboral en sus colaboradores, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.

La figura 6 refleja que de las ocho empresas a las que se les aplicó el cuestionario dos indicaron que lo que les causa estrés a los colaboradores es la excesiva carga de trabajo, dos arrojan que las amplias responsabilidades, dos más, los problemas de salud, mientras que las dos restantes indicaron que el distanciamiento social y disminución de la efectividad y eficiencia de los colaboradores son causantes de estrés.

Con lo anterior se observa como las personas dentro de la organización tanto empleados como empleadores, están en constante estrés, el cual es causado principalmente por factores asociados a la pandemia, y reflejan una afectación directa en la productividad de los empleados, generando así descontento en los colaboradores, quienes ven como esta crisis surte efecto en sus labores y en el ambiente de la organización.

#### 4.2.5 Jornada laboral.

A raíz de la pandemia una de las consecuencias directas sobre los empleados fue, la jornada laboral ya que debido a medidas sanitarias adoptadas por el gobierno muchas empresas han tenido que modificar la jornada laboral de sus colaboradores, tal y como se muestra en la figura 7, cuatro empresas indicaron que se redujo la jornada laboral, tres expresaron que no sufrieron afectación en la jornada y una tuvo que recurrir al despido del personal.



*Figura 7. Afectaciones en la jornada laboral que sufrieron las empresas a raíz del Covid-19, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.*

Cabe mencionar, que estas acciones tomadas por los patronos están amparadas en la ley la cual, faculta a las empresas a reducir sus jornadas laborales en caso de declaratoria de emergencia nacional leyéndose así:

La persona empleadora podrá modificar los contratos de trabajo para reducir hasta en un 50% el número de horas de la jornada ordinaria de trabajo pactada entre las partes, siempre que exista una afectación por el hecho generador que motiva la declaratoria de emergencia nacional en los términos establecidos en el artículo 1 de la presente ley e inicie ante la Inspección de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, dentro de los tres días posteriores al inicio de la reducción de la jornada, el respectivo procedimiento de autorización en el que deberá comprobar la disminución de al menos el 20% de los ingresos de la empresa, producto del hecho generador

que originó la declaratoria de emergencia, lo cual demostrará mediante declaración jurada suscrita por el representante legal de la empresa y autenticada por un abogado, la cual podrá ser remitida digitalmente y certificación de contador público autorizado, información que podrá estar sujeta a verificación por parte de la Inspección de Trabajo. (Ley de autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional, 2020, artículo 3)

Con la información anterior se determina la facultad que tiene los empleadores en realizar cambios en la jornada laboral, esto por la afectación directa que han tenido con la pandemia por el COVID-19, situaciones que afectan la gestión del talento humano.

#### 4.2.6 Manejo de personal.

Mantener a un grupo de personas trabajando juntas para lograr un mismo objetivo es complicado, se debe de estar preparado para poder conseguir esa meta. De las empresas a las que se le aplicó el cuestionario cuatro indicaron el mantener una buena comunicación con los colaboradores como estrategia para la adecuada gestión de personal, el restante mencionó la retroalimentación, así como predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad, además de la elaboración de capacitaciones y reuniones. La figura 8 refleja como las empresas han manejado el personal.

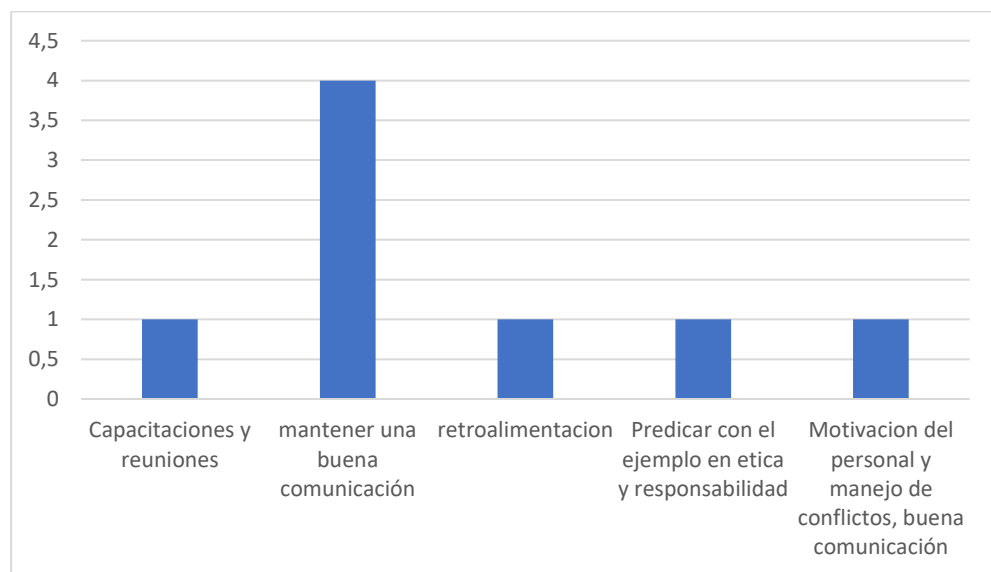
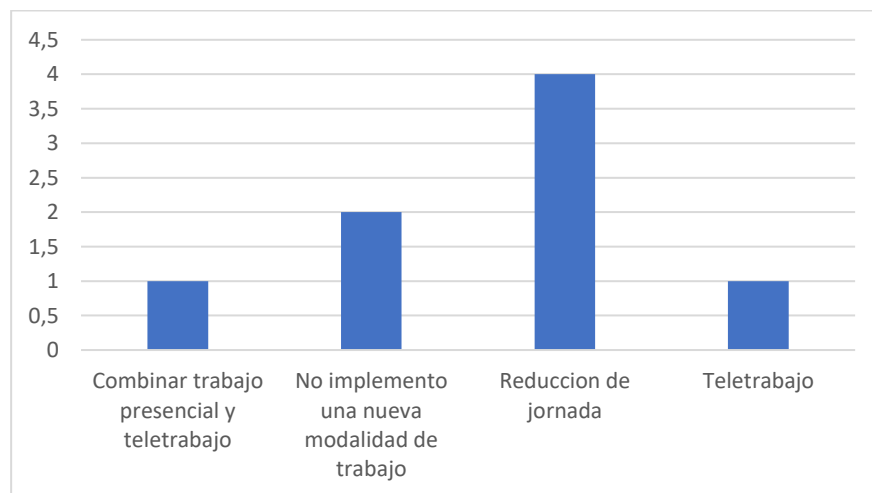


Figura 8. Estrategias que han implementado para llevar a cabo el manejo del personal en la empresa, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.

La figura 8 refleja como cuatro de las ocho empresas indicaron que la comunicación ha sido una estrategia para una adecuada gestión de los colaboradores, esto debido a la incertidumbre que se crea en el trabajador al no saber qué pasará con el empleo y su fuente de sustento, por tanto, las personas al estar informadas se sienten seguras y son más propensas a adecuarse a los cambios que las empresas deban realizar para sobrevivir a la crisis.

#### 4.2.7 Modalidades de trabajo.

Entre las modalidades de trabajo implementadas por las empresas para llevar a cabo las funciones en periodo de pandemia se destacan que cuatro empresas optaron por la reducción de la jornada, dos indicaron que no implementaron una nueva modalidad de trabajo y las últimas dos indican el implemento del teletrabajo y la jornada mixta (teletrabajo- presencialidad), aspecto que se refleja en la figura 9.



*Figura 9. Modalidades de trabajo implementadas en la empresa para llevar a cabo las funciones en periodo de la pandemia del COVID-19, con base en las preguntas del cuestionario aplicado a las PYMES, 2021.*

Al ser empresas dedicadas a la agroindustria es muy poco probable que puedan utilizar otras alternativas de trabajo como el teletrabajo, modalidad que, si han adoptado pero que posiblemente sea en alguna persona dedicada a la administración del negocio, pues en la parte de manufactura no es posible, debido a las actividades propias de estas organizaciones.

### **4.3 Cambios implementados en el proceso de admisión de personal**

Las empresas en la actualidad están enfocadas a buscar su personal idóneo, los cuales al ingresar a la organización estén comprometidos con las metas y objetivos de las mismas, por lo que no solo se busca que tengan las competencias que el puesto requiere si no que las personas cuenten con habilidades blandas que ayuden a la empresa a surgir en medio de un mercado tan competitivo, por lo cual en época de pandemia este aspecto debe de tomarse con la mayor seriedad posible, debido a que las condiciones han cambiado y por tanto las exigencias y modalidades del empleo también.

En su mayoría son pequeñas empresas, donde los procesos de admisión no son recurrentes debido al poco personal que requieren para llevar a cabo sus procesos, por su parte entre los nuevos medios de admisión de personal utilizados, cinco de las ocho empresas mencionaron que el WhatsApp es el medio más utilizado, no obstante la mayoría no ha variado la modalidad para la contratación de personal, por lo que utilizan los medios tradicionales como la entrevista presencial, aunque reconocen la importancia del uso de la tecnología debido a razones como el distanciamiento que ha impuesto la pandemia, aumentando el uso de herramientas como las redes sociales para temas informativo, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3

*Cambios en el proceso de admisión del personal*

		Admisión de Personal								
Referencia	Pregunta del cuestionario	Ecotico	Agroindustrial	Aprisco la estrella	Panaderia Pavones	Roysa del sur	Agricola Jimenez	Brunk Fruit CR	Tostadora la conviccion	
MAP-1	Variaciones de los procesos de la empresa	Reclutamiento	No ha variado	No ha variado	No ha variado	Varió levemente	No ha variado	Varió moderadamente	Varió significativamente	Varió significativamente
		Selección	No ha variado	No ha variado	No ha variado	Varió levemente	No ha variado	Varió significativamente	Varió significativamente	Varió moderadamente
		Inducción	No ha variado	No ha variado	Varió moderadamente	Varió levemente	No ha variado	No ha variado	Varió significativamente	No ha variado
MAP-2	Técnicas para reclutamiento	No se ha realizado reclutamiento	Continua igual	Redes sociales	Selección interna	No se ha conseguido nuevos trabajadores	Video- entrevistas	Las plazas que habian se cancelaron	Continua igual	
MAP-3	Técnicas para selección de personal	Continúa igual	Continúa igual	Entrevista de selección	Pruebas de personalidad	Ninguno	Pruebas de conocimiento	Ninguno	Continúa igual	
MAP-4	Técnicas para admision de personal	Presentación de la empresa y areas de trabajo	Continúa igual	Continúa igual	Dar a conocer la cultura organizacional de la empresa	Ninguno	Establecimiento de tareas a cumplir	Ninguno	Informacion general de la empresa	
MAP-7	Medios utilizados en el proceso de admision de personal	Correo electronico	Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp	otro	Whatsapp	otro	Whatsapp	

Nota: Elaboración propia, información según respuestas del cuestionario aplicadas a las empresas en estudio.

Lo que indica que los medios electrónicos son los preferidos en época de pandemia. Aunque son mecanismos que ha surgido con los años y ha cobrado relevancia en el sector empresarial, la pandemia por el COVID-19, ha incrementado el uso tecnologías las cuales agilizan los procesos y ayudan a mantener el distanciamiento social, siendo precisamente las redes sociales las favoritas para realizar los procesos de admisión de personal y uno de los métodos que presentan mayor aceptación por parte de quienes participan en estos procesos tanto empleador como la persona colaboradora , siendo la sistematización y uso tecnológico de los principales aportes para las organizaciones.

### **4.3.1 Reclutamiento de personal.**

Entre las etapas de la admisión del personal está el reclutamiento el cual según Chiavenato (2002). “Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (p.117). Lo que expone la manera en la cual las empresas se proyectan al exterior o interior para buscar personas que ocupen una nueva vacante o un ascenso dentro de la organización, según el cuestionario aplicado de las ocho empresas todas tienen información variada con respecto al reclutamiento, como se observó en la tabla 3.

El reclutamiento ha estado estancado, pues las empresas indican que no se han realizado, pese a que tenían plazas disponibles pero que con la pandemia se congelaron y que por ende no han llevado a cabo procesos para atraer a nuevos trabajadores, por su parte otras expresan que han utilizado medios electrónicos como videos conferencias, redes sociales para reclutar mientras que dos de las ocho empresas indican que todo continúa igual a la metodología utilizada previo a la pandemia, y una dice que han utilizado procesos de selección interna.

### **4.3.2 Selección de personal.**

La selección de personal es una etapa importante, debido a que se toma en consideración las personas idóneas de acuerdo a los requerimientos de la empresa, por tanto, estas han iniciado el proceso de reclutamiento y en esta etapa son seleccionadas aquellas que cumplen con el perfil diseñado, con el fin de avanzar y pasar al proceso de contratación, ahora bien, como se observa en la tabla 4 de las ocho PYMES, cinco indicaron que las principales técnicas de selección que han utilizado las empresas van desde entrevistas de selección, pruebas psicométricas, entrevista por video conferencia, prueba de conocimientos y habilidades, test de conocimientos, mientras que tres de ellas dicen que el proceso continúa igual al llevado a cabo previo a la pandemia.

### **4.3.3 Inducción de personal.**

Cada organización, tiene su forma de inducir al personal, posiblemente al ser PYMES no tengan proceso estándar establecido, de las ocho empresas a las que se les aplicó el cuestionario según se observa en la tabla 4, dos comentan que todo continúa igual, es decir sin cambios generados a partir de la pandemia, mientras que las otras cada una eligió una opción diferente destacándose: solamente recibimiento y firma del contrato, información general de la empresa, presentación de todas las áreas, establecimientos de tareas por cumplir y por ultimo dar a conocer la cultura de la organización.

Estas opciones son válidas y definen a la organización como tal, tomando en cuenta que son empresas pequeñas que no poseen un área extensa y que no tiene mucho personal, les resulta cómodo enseñar al nuevo integrante todas las funciones que se llevan a cabo en la empresa, así como sus departamentos.

Estas técnicas que están aplicando las PYMES, en su mayoría son las que utilizaban antes de la pandemia, debido a que al ser empresas pequeñas los procesos de inducción se van dando en la marcha, lo que hace posible que las personas se integren de una vez al trabajo, cabe destacar que en estos primeros días de inducción, es importante que se le dé un acompañamiento al empleado debido a que se está integrando a un equipo diferente con una cultura organizacional específica y es bueno que todos se sientan a gusto con el cambio, facilitando así el proceso de adaptación, y por ende, la consecución de los objetivos de la organización.

### **4.4 Acciones empleadas en cuanto a retención de talento humano**

Con los cambios que se han provocado a raíz de la pandemia del COVID-19, las empresas han tenido que mejorar las estrategias enfocadas al tema de la retención del talento humano. Los retos con el pasar de los días se vuelven fuertes, lo que conlleva que el personal encargado del recurso humano tenga que plantear nuevas estrategias y mejorar las existentes para poder sobrevivir y competir bajo las exigencias del mercado actual y los cambios que este exige para las organizaciones y los colaboradores, de manera tal, que las empresas cuenten con personal capacitado, capaz de hacer uso de la tecnología y los medios necesarios que ha traído consigo la

crisis del COVID-19, dentro de las mismas se pueden mencionar a la vez, las habilidades blandas, la capacidad de adaptación, así como la innovación, entre otros, siendo estos criterios que las empresas buscan en sus colaboradores.

Tabla 4

*Acciones empleadas para la retención del talento humano.*

Retención de talento humano									
Referencia	Pregunta del cuestionario	Ecotico	Agroindustrial	Aprisco la estrella	Panadería Pavones	Roysa del sur	Agrícola Jimenez	Brunk Fruit CR	Tostadora la convicción
MRTH-1	Incentivos otorgados durante la pandemia	Felicitar y motivar al equipo de trabajo	No se ha otorgado nuevos incentivos	Reconocimiento de méritos	Flexibilidad de horarios	No otorgaron nuevos	Felicitar y motivar al equipo de trabajo	felicitar y motivar y alguna bonificaciones por medio de viveres.	Flexibilidad de horario
MRTH-3	Razones del ausentismo	Otras	Por presentar síntomas del virus COVID-19	Por presentar síntomas del virus COVID-19	Por presentar síntomas del virus COVID-19	Por presentar síntomas del virus COVID-19	Por presentar síntomas del virus COVID-19	Enfermedad o muerte de familiares	Problemas familiares
MRTH-4	Acciones implementadas para retención	Tiempo de trabajo flexible	Ninguno	Reconocimiento de logros	Fomentar un clima laboral positivo	Ninguno	Fomentar un clima laboral positivo	Incentivos y empezar con una oración	Reconocimiento de logros
MRTH-5	Aspectos para promover y ascender al personal	Formación profesional	Ninguna	Ninguna	Habilidades profesionales	Ninguna	Cumplimiento de objetivos	Ninguna	Por antigüedad
MRTH-6	Cambios en los beneficios que otorgan a los empleados	CCSS	Continúa igual	Continúa igual	Continúa igual	Continúa igual	Continúa igual	Cuido infantil	Continúa igual
MRTH-7	Acciones para promover la fidelidad	Motivación y seguridad laboral	Ninguna	Reconocimiento de logros	Motivación y seguridad laboral	Ninguna	Empatía con los trabajadores	Escucha las necesidades de los empleados	Escucha las necesidades de los empleados
MRTH-8	Definición de cultura organizacional	Asertiva e inclusiva	La misma que se ha tenido siempre	Es buena, de apoyo mutuo	Los de mayor experiencia ayudan a los que menos experiencia tienen	Igual es nuestra burbuja	Estable	No ha variado mucho creemos firmes en nuestros valores, creencia y metas que tenemos como empresa, todos desde la administración hasta nuestras colaboradores somos muy comprometidos y unidos para juntos sacar adelante la empresa y ser todos beneficiados...	No entendí mucho la pregunta

Nota: Elaboración propia, información según respuestas del cuestionario aplicadas a las empresas en estudio.

#### **4.4.1 Incentivos de personal.**

Las organizaciones buscan que sus colaboradores sean proactivos y que se mantengan motivados siguiendo los objetivos establecidos para el cumplimiento de sus metas, con el fin de lograr avanzar en el mercado, así como posicionarse en este y que la empresa no solo se mantenga si no que crezca, esto tanto para generar riqueza como para brindar empleo, por consiguiente, la importancia de mantener un programa de incentivos, que ayude a aumentar la productividad y genere beneficios a ambas partes, motivo por el cual se aplicó un cuestionario a ocho PYMES, para visualizar las estrategias utilizadas para el incentivo de persona, reflejándose según la tabla 5 de la siguiente manera:

Del total de la PYMES analizadas, dos contestaron que utilizaron la flexibilidad de horario, otras dos indicaron que felicitaron y motivaron al equipo de trabajo por los logros alcanzados y las demás cada una indicó que reconocieron méritos, que al ser una empresa familiar no otorgaron incentivos, que cuidaron la salud emocional de los empleados y les dieron bonificación por medio de víveres, todas estas respuestas reflejan la poca costumbre que tienen las pequeñas empresas de motivar a los empleados por medio de incentivos, cabe destacar que las compensaciones emocionales son buenas, pero las materiales motivan a las personas a trabajar mejor, ya que eso les genera un beneficio personal directo.

#### **4.4.2 Ausentismo de personal.**

El tema del ausentismo, en las PYMES del sector agroindustrial no fue un problema en términos de rebeldía del personal, debido a que según indican este se debe básicamente a problemas relacionados con la salud.

Como la tabla 4 lo indica cuatro empresas coincidieron en que la mayor causa de ausentismo del personal fue por presentar síntomas del COVID-19, y las demás cada una indica que enfermedad o muerte de familiares, o problemas familiares u otras causas, lo que deja en claro que la pandemia y específicamente el virus afecta directa e indirectamente a las personas, pues al

salir una persona contagiada automáticamente toda una familia o la misma empresa debe de guardar la cuarentena preventiva establecida por el MINSA.

#### **4.4.3 Retención de personal.**

La retención del personal es importante para la cultura de la empresa debido a que esto genera seguridad en las personas y a su vez refleja que los empleados están satisfechos tanto con la remuneración como con la motivación y clima organizacional, esta labor debe de estar acompañada desde la admisión del personal ya que es ahí donde se eligen las personas idóneas para ocupar un puesto, motivo por el cual la empresa debe de velar porque esta persona se integre a la empresa y logre adaptarse. La tabla 4, refleja como las PYMES han implementado la retención del personal en época de pandemia.

Como se observa en la tabla 4, estas empresas han adoptado diferentes acciones, dos consideran que fomentar un clima de labor positivo los ha ayudado a retener al personal, dos indican que utilizaron el reconocimiento de logros y otras dos que no mostraron ninguna estrategia de retención, por su parte las dos restantes cada una expresó que utilizaron tiempo de trabajo flexible, y que por medio de incentivos no solo por el tema de retención si no que a raíz de la de la crisis las situaciones económicas en casa tienden a bajar por lo cual inician el día con una oración y una frase de motivación.

#### **4.4.4 Promoción de personal.**

El trabajo representa un eje de gran importancia para los seres humanos, y a este se le dedica gran parte del tiempo, por ende, para muchos se convierte en un aspecto relevante avanzar laboralmente dentro de la empresa, por lo cual algunos colaboradores se preparan académicamente y desarrollan diversas habilidades para lograr la posibilidad de ascenso, sin embargo, en las pequeñas empresas este tema es complicado, debido a que al ser PYMES no poseen muchos puestos a los cuales se puedan acceder para avanzar, y en la mayoría de los casos, las funciones de la organización son cubiertas por todos los trabajadores.

Como se observó en la tabla anterior, de las ocho empresas, cuatro indicaron que no tomaron ningún aspecto en específico para la promoción del personal, y otras cuatro hacen referencia a los principales ejes que toman en consideración para el acceso de personal siendo estos, las habilidades profesionales, el cumplimiento de objetivos y la antigüedad los de mayor relevancia

#### **4.4.5 Beneficios de personal.**

Cada decisión que se tome en la empresa debe de ir acompañada de objetivos, el porqué de las cosas hace que la empresa sea organizada y no otorgue beneficios o incentivos de la nada, cabe destacar que estos son importantes para la moral de los empleados, por lo cual el patrono debe de investigar cuales beneficios les favorecen a sus colaboradores, esto con el fin de lograr un equilibrio.

Se les consultó a las PYMES sobre los cambios realizados en los beneficios a raíz de la llegada del virus, quedando según la tabla mencionada anteriormente, donde se observa que seis de las ocho empresas indican que todo continua igual, mientras que los dos restantes, expresaron que los beneficios de CCSS y cuidado infantil fueron los cambios más significativos ya que a las personas se les dificultaba desinar dinero para el cuidado de sus hijos.

#### **4.4.6 Fidelización de los colaboradores.**

El elemento fundamental de las empresas son los colaboradores, y es la mejor opción buscar cómo generar retención de personal en la organización, con respecto a el enfoque que tienen estas empresas con relación a la fidelización, el cuestionario arrojó que entre las opciones que han utilizado están: la motivación y seguridad laboral, el reconocimientos de logros, empatía con los trabajadores así como escuchar las necesidades de los empleados, mientras que dos de las ocho indicaron que no ha realizado ninguna acción para fidelizar a su personal.

#### **4.4.7 Cultura organizacional.**

Cada organización tiene su forma de hacer las cosas, y su cultura organizacional define la forma en la cual las personas dentro de ella interactúan. Rodríguez (2004) lo define así:

El proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente sus accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. (p.1)

Ahora bien, analizando las empresas en estudio cada una identificó un aspecto de la cultura organizacional que las define, entre las afirmaciones están que se mantienen como una burbuja, que poseen una buena cultura y apoyo mutuo, cuentan con estabilidad, comunicación asertiva e inclusiva, mientras que a otra no ha variado su cultura organizacional con la pandemia, y otra expresa que se han apoyado los colaboradores entre sí, es decir, aquellos que tienen experiencia ayudan al personal nuevo y por último una de ellas indicó que no ha variado que siempre han creído en sus valores y metas por lo que todos están comprometidos y unidos en sacar adelante a la empresa, debido a que se benefician todos por igual.

#### **4.5 Principales desafíos de las empresas para desarrollar el talento humano.**

En tiempo de pandemia el rol de desarrollar al recurso humano es un aspecto que debe de poseer especial relevancia para que sus colaboradores puedan ampliar sus capacidades y a su vez ponerlas en prácticas para un mejor desenvolvimiento en sus funciones, y así no se vean afectados los objetivos establecidos por la organización. Este es un desafío que enfrentan las empresas un mercado sumamente competitivo y que demanda personal con una gran capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias, de manera tal que las organizaciones sean capaces de innovar contando en este proceso con personal especializado, que cuenten con capacitación constante que permita la consecución de metas.

Tabla 5

*Desafíos para desarrollar el talento humano.*

Referencia	Pregunta del cuestionario	Desarrollo del talento humano							
		Ecotico	Agroindustrial	Aprisco la estrella	Panaderia Pavones	Roysa del sur	Agricola Jimenez	Brunk Fruit CR	Tostadora la conviccion
MDTH-1	Frecuencia con la que se brinda capacitaciones	Mensualmente	Nunca	Sementralmente	Mensualmente	Nunca	Nunca	Mensualmente	Anualmente
MDTH-2	Medidas para llevar a cabo las capacitaciones	Sesiones de capacitación en línea o en tiempo real	Ninguna	Limite de aforo	Capacitaciones asincrónicas, implementando un control que asegure que el empleado se está capacitando	Ninguna	Videoconferencias	Sesiones de capacitación en línea o en tiempo real	Audio conferencias (reuniones vía telefónica, cuando la conexión a internet es inestable)
MDTH-4	Desafíos para capacitar al personal	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Espacio fisico	Ninguna	Ninguna	Falta de herramientas y material de apoyo	Falta de recursos economicos
MDTH-5	Cambios en el proceso de capacitacion	Desarrollo de competencias y habilidades	Ninguno	Ninguno	Desarrollo de competencias y habilidades	Ninguno	Comunicación asertiva	Ninguno	Desarrollo de competencias y habilidades
MDTH-6	Tecnicas para desarrollar al personal	Identificación de habilidades y debilidades	Ninguna	Autoconocimiento	Identificación de habilidades y debilidades	Ninguna	Autoconocimiento	Identificación de habilidades y debilidades	Identificación de habilidades y debilidades
MDTH-7	Cambios en el proceso de evaluacion del personal	Por cumplimiento de tareas/ objetivos	No se realizó evaluación	Análisis de trabajo	Por cumplimiento de tareas/ objetivos	No se realizó evaluación	Autoevaluación	Por cumplimiento de tareas/ objetivos	Reuniones generales
MDTH-8	Como se evalua el personal	Por cumplimiento por tareas asignadas	No se evaluó al personal	Por objetivos finalizados	Por resultados obtenidos	No se evaluó al personal	Por resultados obtenidos	Por cumplimiento por tareas asignadas	Por cumplimiento por tareas asignadas

Nota: Elaboración propia, información según respuestas del cuestionario aplicadas a las empresas en estudio.

#### **4.5.1 Capacitación del personal.**

En cuanto a esta herramienta en algunas empresas se le da más importancia que en otras, en el caso de las empresas en estudio, se evidencia que de las ocho PYMES que contestaron el cuestionario, tres de ellas realizan un seguimiento continuo, desarrollando capacitaciones de forma mensual, mientras tres no utilizan este método en sus actividades, y las dos empresas restantes una lleva a cabo procesos de capacitación de forma semestral y la otra de forma anual, claro está, que las empresas varían estas actividades según sus operaciones y mientras unas necesitan estar en constantes capacitaciones las demás consideran que aplicar de forma anual esta herramienta genera los resultados necesarios para las necesidades de la misma. Véase tabla 5.

En tiempos de pandemia esta herramienta es clave para poder mantener a los colaboradores en constante retroalimentación que les permita mantenerse a flote ante los cambios y exigencias del mercado actual. Es necesario que las empresas realicen capacitaciones tanto en formato grupal como individual, para buscar así puntos de mejora, que se traduzcan en el crecimiento personal y profesional de cada individuo, por consiguiente, es un compromiso que deben tomar ambas partes debido a que, si la empresa capacita, pero el colaborador no lo pone en práctica no se genera el impacto necesario para desarrollo individual y de las actividades de las empresas.

Según información suministrada por las empresas, exponen que para llevar a cabo sus capacitaciones en temporada de pandemia, han tenido que recurrir a los medios electrónicos en su gran mayoría, dos de ellas han desarrollado a sesiones de capacitación en línea o tiempo real, tres de ellas por medio de audio conferencias, videoconferencias, capacitaciones asincrónicas, otra han acudido a limitar su aforo con el fin de poder cumplir con las medidas sanitarias que indica el MINSA y las dos restantes son las que no realizan capacitaciones de ninguna índole.

Además de los cambios que han implementado para poder llevar a cabo los proceso de capacitación, se les pregunto a las PYMES en estudio que si se les había presentado alguna dificultad para poder capacitar a su personal de forma efectiva, a lo que dos de ellas contestaron que la empresa si ha enfrentado desafíos, cinco de ella consideran que, esto realmente no ha presentado ningún tipo de dificultad o impacto que les impida realizar efectivamente sus capacitaciones y las otra no consideran que sea un desafío como tal, pero tampoco descartan el hecho.

Entre los desafíos que las empresas consideran haber enfrentado se pueden mencionar; la falta de recursos económicos, no contar con espacio físico y poseer ciertas herramientas y material de apoyo. De esta pregunta se refleja que de las ocho empresas una considera como desafío la falta de recursos económicos otro el espacio físico y otra falta de herramientas y material de apoyo, las otras cinco no consideran haber presentado ningún desafío.

Siguiendo con el tema de la capacitación, se le pregunta a las empresas que si a consecuencia de la situación vivida por el virus del COVID-19, ha tenido que realizar cambios en el proceso de capacitación a lo que una mencionó que debió cambiar en comunicación asertiva y tres en el desarrollo de competencias y habilidades, estos han sido los elementos que han debido mejorar en cuestión de capacitación para poder hacer frente a la situación vivida por la pandemia, y las otras cuatro empresas no consideran haber realizado ningún cambio. Véase tabla 5.

#### **4.5.2 Evaluación de personal.**

La forma en que las empresas realizan sus actividades ha presentado algunos cambios al igual que toda acción que realizan los seres humanos eso a consecuencia de la pandemia que se vive en la actualidad, a raíz de esta situación los ambientes laborales han tenido que innovar y adecuar las funciones de sus colaboradores, sin ponerlos en riesgo y tomando en cuenta las directrices implementadas por los entes de salud del país.

A razón de esto, las empresas generan técnicas que permitan mantener o mejorar el desarrollo de sus colaboradores. Algunas técnicas son nivel de autoestima, medición de capacidades, identificación de habilidades y debilidades, autoconocimiento, entrenamiento motivacional, entre otras, como lo refleja la tabla 5, según el cuestionario aplicado a las PYMES, se obtuvo que cuatro de las empresas han utilizado la técnica de identificación de habilidades y debilidades, otras dos el autoconocimiento y las dos faltantes ninguna.

Al igual que han cambiado en desarrollo de personal se debe cambiar en los procesos de evaluación y estas empresas no han sido la excepción, entre los métodos de evaluación se pueden encontrar, por cumplimiento de tareas/objetivos, análisis de trabajo, autoevaluación, reuniones generales, evaluación 180 grados, evaluación 360 grados, entrevistas de retroalimentación y evaluación por competencias. Tres de las empresas coinciden en su método de evaluación por

competencias, dos no realizan cambios en la evaluación y las otras tres, una por entrevista, otra por reuniones generales la última por medio de la retroalimentación.

Además, de los cambios en los procesos de evaluación esas empresas realizaron cambios en la evaluación dependiendo de la modalidad de trabajo, dado que, algunas se debieron adaptar a las modalidades de teletrabajo. Entre las evaluaciones que se utilizan están: cumplimiento de tareas la cual lo aplican tres de las ocho empresas en estudio, luego siguen dos empresas que utilizan el método de resultados obtenidos y otra por objetivos finalizados y dos empresas que no aplican ninguna evaluación.

#### **4.6 Técnicas de motivación para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.**

En escenarios como este, donde el panorama es incierto, y en cual con el pasar del tiempo el virus toma fuerza, la vulnerabilidad del ser humano aumenta, las personas pueden entrar en crisis emocionales, desestabilizando la capacidad de realizar las funciones cotidianas con normalidad, por lo que es necesario que el área de recursos humanos cuente con métodos o técnicas para mantener a su personal de la mejor manera, tanto física como mentalmente. Todo apoyo y motivación que el departamento de recursos humanos aplique con su personal puede generar beneficios tanto en formato individual como colectivo para la empresa.

Tabla 6

*Técnicas de motivación del personal*

Pregunta del cuestionario	Motivacion de personal							
	Ecotico	Agroindustrial	Aprisco la estrella	Panaderia Pavones	Royza del sur	Agricola Jimenez	Brunk Fruit CR	Tostadora la conviccion
Tecnicas para la motivacion del personal	Facilitar los recursos necesarios	Horarios flexibles	Horarios flexibles	Reconocimiento al trabajo	Horarios flexibles	Reconocimiento al trabajo	Reconocimiento al trabajo	Reconocimiento al trabajo
Los colaboradores han tenido efectos secundarios producto de la pandemia que requirieron apoyo	No	No	No	No	No	No	Si	No
Estrategias para hacerle frente a la pandemia	Mantener el bienestar físico y mental de los empleado	Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados	Mantener el bienestar físico y mental de los empleado	Desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento.	Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados	Desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento.	Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados	Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia
Disminucion de la capacidad de motivar al personal	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
La carga mental de los colaboradores ha aumentado	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo
Se ha visto afectada la salud mental de los colaboradores	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo

Nota: Elaboración propia, información según respuestas del cuestionario aplicadas a las empresas en estudio.

#### **4.6.1 Motivación del personal.**

La motivación del personal es un factor de gran importancia ante la situación que impone el COVID-19 en la actualidad, dado que un personal motivado y seguro en su ambiente laboral, generará mejores resultados que una persona que se encuentre con un alto grado de incertidumbre laboral. Entre los métodos de motivación de personal se encuentran, reconocimiento al trabajo, ofrecimiento de planes profesionales, desarrollo de incentivos beneficiosos, generar formación laboral en puestos de alta jerarquía, flexibilidad laboral, horarios flexibles, facilitar los recursos necesarios, recreación, entre otros, el cuestionario arrojó los siguientes datos según la tabla 6 se consultó cual era la técnica que se ha utilizado ante este panorama, se obtuvo que cuatro de las empresas motivan a sus colaboradores por medio de reconocimiento al trabajo, tres utilizan la flexibilidad de horarios y una utiliza como medio de motivación la facilitación de recursos necesarios, todo esto se traduce en un personal mucho más comprometido con la organización y las metas planteadas, generando así mayor productividad.

#### **4.6.2 Salud mental.**

La salud mental es parte fundamental de salud integral del ser humano, por lo que es necesario conocer el impacto conductual, emocional y físico que ha generado la situación vivida a raíz de la pandemia, además de conocer como las empresas han manejado ese tema para no afectar los resultados productivos de las mismas, y a la vez es fundamental que los colaboradores puedan sentir un ambiente laboral confortable ante las necesidades que se pueden enfrentar en cualquier momento.

El distanciamiento físico y el estrés asociado al riesgo del contagio del COVID-19, afecta el equilibrio emocional de las personas, además de los cambios que se deben realizar en muchas empresas con el fin de brindar continuidad a sus funciones, así como la atención a los clientes que debe llevarse a cabo, pero, tomando las medidas adecuadas y establecidas por las autoridades de salud que velan por el bien común, muchas de estas actividades no eran habituales, no obstante tuvieron que implementarse a partir de la pandemia con el objetivo de seguir con las actividades

empresariales, desarrollando en los colaboradores un alto grado de expectativa e incertidumbre que en algunos casos se traducen en problemáticas relacionadas a la salud mental.

En colaboración con las organizaciones se llegó a conocer a partir del cuestionario aplicado, que de las ocho empresas en estudio solo dos consideran que la carga mental de los colaboradores ha aumentado, otras cuatro no creen que el personal se ha visto afectado en este tema y una menciona que puede ser un factor a cómo puede que no y por último una empresa no dio respuesta al cuestionamiento.

Además de querer conocer el aumento de la carga mental se quería determinar si las afectaciones habían sido emocionalmente negativas a lo que las empresas mencionan, cuatro de ellas creen que no hay afectación, una no respondió, dos de ellas mencionaron que están en un punto medio, en la que puede ser que sí se dé una afectación negativa a cómo no, y por último una de las empresas indica estar totalmente en que sí se han generado efectos negativos a nivel emocional en sus colaboradores.

De lo anterior puede interpretarse que la salud mental es de los elementos que han presentados mayores consecuencias negativas en las organizaciones, no obstante muchas de estas no han sabido identificar las mismas, pero es de vital importancia esta temática para que las empresas cuenten con personal motivado y con enfoque al cumplimiento de metas y permitan a las compañías ser exitosas en un mercado que demandan colaboradores con habilidades específicas y adaptabilidad en medio de la pandemia.

#### **4.7 Estrategias planteadas para la gestión del talento humano posterior a la crisis por el COVID-19.**

Esta crisis ha surgido en una época en la que las empresas han tenido que ir implementando nuevas estrategias para mantener una buena gestión de talento humano, lo cual se podría indicar que es una de las partes positivas que surgen a raíz de la pandemia COVID-19, tomando en cuenta a la vez aspectos negativos como que en su mayoría las empresas han tenido que reducir su jornada laboral o han tenido que despedir personal para poder subsistir en medio de esta crisis sanitaria y económica, paralelo a medidas positivas como mayores incentivos para los colaboradores, especial atención a temas relacionados a la salud mental, entre otros.

Tabla 7

*Estrategias para la gestión del talento humano*

Referencia	Pregunta del cuestionario	Estrategias para el talento humano							
		Ecotico	Agroindustrial	Aprisco la estrella	Panadería Pavones	Royza del sur	Agrícola Jiménez	Brunk Fruit CR	Tostadora la convicción
MMP-5	La empresa ha planteado estrategias para la gestión del talento humano	Si	No	No	No	Si	Si	No	No
MMP-6	Estrategias planteadas para la gestión del talento humano	No, pero se está laborando en un plan de salud ocupacional	No se ha planteado ninguna estrategia	No se han planteado estrategias	Aun estamos en ese punto, de igual manera se valora en personas jóvenes que no sean vulnerables a las enfermedades	Es una empresa familiar en si el único problema es que nuestras ventas han disminuido considerablemente por lo que se a tenido que disminuir gastos	Establecer reglas	Identificar canales claves de comunicación, sesiones con personal, ayudarles a resolver algunas situaciones como lo son el cuidado de los niños.	No

Nota: Elaboración propia, información según respuestas del cuestionario aplicadas a las empresas en estudio.

#### 4.7.1 Estrategias

Por su parte las empresas estudiadas coinciden en que el reconocimiento de logros y fomentar un clima laboral positivo son las principales acciones que ha implementado, además de incentivar a los empleados, no solo por el tema de pandemia sino porque a su vez esta ha venido a debilitar las condiciones económicas en gran parte del personal, lo anterior a raíz que muchas personas han visto reducidos sus jornadas laborales y por tanto sus ingresos. Aun con lo antes mencionado el cuestionario indicó que siete de las ocho empresas no han implementado nuevas estrategias en esta materia.

Estas en su mayoría indican que mantener una buena comunicación ha sido la clave como medida, para sobrellevar la crisis, además de la motivación un buen ejemplo lo constituye la retroalimentación y mantenerse capacitándose ha ayudado a que su personal esté al pie del cañón y así lograr que se dé una buena gestión de talento humano.

Estas empresas han implementado diferentes estrategias para poder sobrellevar esta pandemia por el COVID -19, tres de las ocho PYMES, expresaron que tuvieron que hacer un ajuste al presupuesto para aplicarlas, cuatro indicaron que se enfocaron en mantener el bienestar de los colaboradores y desarrollaron soluciones, y una dice que estableciendo equipos de trabajo fue el formato con el cual han sobrellevado esta crisis.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada sobre el impacto de la pandemia provocada por el COVID-19 en las organizaciones, cuyo enfoque fue en el recurso humano, se determina que:

Las pequeñas empresas del sector agroindustrial de la zona sur el país no escapan de la realidad impuesta sobre la gestión empresarial, a raíz de los cambios provocados por el proceso pandémico, destacándose una serie de factores que inciden directamente sobre la organización y la dirección del talento humano como lo son: la capacitación de personal, pues estos no estaban preparados para aplicar modalidades como la virtualidad, temas en referencia a la motivación de los colaboradores en medio de una crisis global, los formatos de admisión de personal utilizados, y las nuevas demandas del mercado.

Por consiguiente, las empresas antes mencionadas implementaron una serie de cambios promovidos para lograr la consecución de los objetivos, resaltando la admisión de personal, en el cual, el formato se modificó haciendo uso de la tecnología como herramienta de gran relevancia, con entrevistas virtuales, proceso de capacitación en línea, incorporación del tele trabajo, todo lo anterior, amparado por las nuevas disposiciones de las autoridades gubernamentales para promover el distanciamiento y la menor propagación del virus.

Demostrándose, efectos positivos para las empresas como reducción del gasto al tener menos personal en planta, mayor capacitación de los colaboradores en el uso de herramientas tecnológicas, pero sin duda, representó un gran reto, de cual, no todas las compañías analizadas tuvieron éxito, pues como se evidencio en los instrumentos de recolección de datos aplicados al ser pequeñas empresas mantuvieron los formatos de gestión previos a la pandemia, lo que en algunos casos provoco afectación en sus actividades productivas, en especial para el recurso humano.

A la vez, se identificaron una serie de acciones dirigidas a la retención de personal, como lo es la capacitación constante para ir acorde a las demandas del mercado actual y su volatilidad latente, la oportunidad de crecimiento profesional pese a que no todas las empresas cuentan con la posibilidad de ascenso debido a su dimensión y la poca disponibilidad de plazas, estrategias de motivación como la escucha activa, la participación en la toma de decisiones, la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, entre otros. Pues la pandemia puso en evidencia la relevancia del

recurso humano y su compromiso para alcanzar los objetivos establecidos y a pesar de la crisis lograr resultados exitosos con las personas y sus capacidades en el centro de la ecuación.

Asimismo, aparecen una serie de desafíos que las empresas deberán enfrentar tanto durante como después de la pandemia, tal es el caso, de la salud mental, como eje vital para que se cuente con colaboradores motivados capaces de adaptarse a la nueva realidad, también la importancia de la formación en temas como el uso de la tecnología y el potenciamiento de las habilidades blandas, y revela la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos robusto, con enfoque a la innovación y que modifique sus procesos en relación a la realidad post pandemia, de igual manera la evaluación tanto del personal como de las estrategias empresariales, constituye una práctica de gran relevancia como medida para generar los cambios requeridos que garanticen el éxito empresarial.

Por tanto, tras la pandemia del COVID-19 las empresas han requerido procesos de reingeniería, siendo precisamente el departamento de recursos humanos un eje central en este proceso, pues como se demostró en la investigación las personas son la clave en toda estrategia empresarial, por ende, una empresa que no sea capaz de gestionar adecuadamente a sus colaboradores o no aplique métodos de motivación y retención, inevitablemente enfrentará un declive en el mercado, siendo vital procesos de admisión de personal adecuados y adaptados a las exigencias actuales, estrategias efectivas para la retención y especialización del talento humano y la capacitación constante.

En el caso de las pequeñas empresas estudiadas, plantearon una serie de estrategias que forman parte de su hoja de ruta para enfrentar los desafíos y exigencias tras la pandemia, donde el recurso humano posee un papel trascendente, pues la nueva dinámica requiere del mejor personal y a su vez del conocimiento general de la compañía, siendo la retención del talento más relevante que nunca, por lo cual, hoy día se dirigen recursos en esta materia del ámbito laboral y como lo concluye la investigación la clave para el éxito de cualquier estrategia de mercado post COVID-19.

## 5.2 Recomendaciones

En los factores que inciden en el manejo del talento humano, se recomienda dar énfasis en la capacitación en el tema de manejo de nuevas tecnologías, invertir en temas de tecnologías con el fin de ir innovando y posicionándose en el mercado como empresas capaces de adaptarse en cualquier situación además de atraer nuevos clientes y retener los actuales, con esto se mejora la comunicación; se determinó que en esta área existe una debilidad en las empresas estudiadas, con respecto al manejo del estrés se debería impartir charlas motivacionales para que los colaboradores se sientan identificados con la organización.

Con respecto al tema de modalidades de trabajo se recomienda que, en este punto, solo se puede realizar de manera presencial, se apliquen de manera estricta las medidas emitidas por el Ministerio de Salud en relación con el distanciamiento, readecuar los espacios de trabajo en donde no sea necesario tener más de dos colaboradores.

En el tema de reclutamiento se recomienda que se realice por medios electrónicos, como lo realizó una de las empresas en estudio, tomar en cuenta como instrumentos para el proceso de selección de personal las pruebas psicométricas. Se recomienda a las empresas en estudio realizar un manual de inducción de personal, para futuras contrataciones.

En las acciones de retención de talento humano se recomienda hacer un plan de incentivos que incluya temas como promoción y beneficios. En este tema de retención de recurso humano se recomienda seguir manteniendo el mismo horizonte de un clima laboral positivo enfocado en la parte mental y espiritual.

Con respecto al desarrollo de talento humano se recomienda ampliar la cobertura en temas de capacitación laboral, para que los colaboradores adquieran mejores herramientas en las cuales potencien sus habilidades, también se recomienda medir dichas capacitaciones con las evaluaciones periódicas.

Se recomienda a las organizaciones realizar un plan motivacional para mantener el rendimiento y la salud mental de los colaboradores, seguir manejando un clima laboral bueno, involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, sacar el máximo provecho a los recursos tecnológicos y realizar capacitaciones que faciliten la retroalimentación.

## Referencias bibliográficas

- Alfaro, R. Cascante, M. Guzmán, J. Sáenz, J. (2020). *Informe de resultados del estudio de opinión sociopolítica. Proyecto “Estudios de Opinión Pública”*. Centro de investigación y estudios políticos. Recuperado de <https://sfo2.digitaloceanspaces.com/elpaiscr/2020/08/Informe-de-resultados-del-Estudio-de-Opinioe%CC%8Cn-Sociopolie%CC%8Ctica-agosto-2020.pdf>
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. doi: ISBN 978-950-641-
- Arce, J. (2019). Estudio Situacional de la PYME Serie 2012-2017. Nueva metodología. *Ministerio de Economía, Industria y Comercio Dirección General de Apoyo a la*
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. República Bolivariana, Venezuela: Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación, Introducción a la teoría Científica*. Caracas. República Bolivariana de Venezuela: Episteme
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (08 de febrero del 2012). Ley constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social CCSS. *La Gaceta*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=2340&nValor3=84123&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=2340&nValor3=84123&strTipM=FN)
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (17 de mayo del 2002). Ley de fortalecimiento de la pequeñas y medianas empresas y sus reformas. (Ley N° 8262). *La Gaceta*. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (18 de febrero del 2000). Ley de protección al trabajador (Ley N° 7983). *La Gaceta*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (21 de setiembre del 2019). Ley para regular el teletrabajo (Ley N° 9738). *La Gaceta*. Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (23 de marzo del 2020). Ley reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional (Ley N° 9832). *La Gaceta*.

Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90789&nValor3=119736&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90789&nValor3=119736&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (24 de febrero de 1974). Ley General de Salud. (Ley N° 5395). *La Gaceta*. Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (30 de setiembre de 2019). LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO. *La Gaceta*. Recuperado de 9738.pdf (mtss.go.cr)

Ballesteros, B. P., Medina, A., y Caycedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Universitas psychologica*, 5(2), 239-258.

Baptista, D., Méndez S., Zunino, N. (2016). *Ausentismo Laboral*. Recuperado de

[http://www.fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf)

Barrantes, R. (2012) *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. doi: ISBN 9968-31-030-1

Boccardo, G. y Andrade, V. (2020). *Trabajar en Tiempos de Pandemia. Trabajadoras y Trabajadores de los Servicios Públicos en Chile Informe de Resultados*. Recuperado de

[http://pop-umbrella.s3.amazonaws.com/uploads/9eaab247-6189-46b2-b6c1-d9f2cd20afd4\\_Trabajar\\_en\\_Tiempos\\_de\\_Pandemia\\_Informe\\_de\\_Resultados.pdf](http://pop-umbrella.s3.amazonaws.com/uploads/9eaab247-6189-46b2-b6c1-d9f2cd20afd4_Trabajar_en_Tiempos_de_Pandemia_Informe_de_Resultados.pdf)

Browell, S. (2001). *Retenga con éxito a sus empleados*. Recuperado de <https://bit.ly/35qS96K>

- Caballero-Domínguez, C. C., y Campo-Arias, A. (2020). Problemas de salud mental en la sociedad: un acercamiento desde el impacto del COVID 19 y de la cuarentena. *Duazary*, 17(3), 1–3. doi.org/10.21676/2389783X.3467
- Caso, N. A. (2003). *Sistemas de incentivos a las producciones*. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books>
- Chiang, M. M., Heredia, S. A., y Santamaría, E. J. (2017). Clima Organizacional Y Salud Psicológica: Una Dualidad Organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63–76. doi.org/10.15665/rde.v15i1.641
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edic. Mc Graw-Hill. doi: ISBN 970-10-6104-7
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw-Hill. Tercera edición. México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edic. Mc Graw-Hill. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Cilleruelo, E., Sánchez, F., y Etxeberria, B. (2008, octubre). Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 0(36), 61-68. Recuperado de <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/71/71>
- Claro M., Cecilia. (2019, 14 de junio). La escucha organizacional: Una propuesta conceptual. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de La Comunicación*. 17(34), 239-253.
- Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (26 de agosto de 1943) Código de Trabajo (Ley N° 2). *Ministerio de Trabajo*. Recuperado de [http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

- De Tiratel, S. R. (2000). *Guía de fuentes de información especializadas*. Buenos Aires, Argentina: Grebyd.
- Dessler, G. y Varela, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Pearson. 14a. edición. México. ISBN: 978-607-32-0249-7
- Echevarria, R. B. (2012). *Investigacion, un camino al conocimiento. Un enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. San Jose, Costa Rica: Uned.
- Ferri, L. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Recuperado de <https://bit.ly/3iLUIbq>
- González, A. (2009). *¿Por Qué Renuncian Las Personas?* Debates IESA, 14(2), 12–13. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1541/definiciones.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1541/definiciones.pdf)
- Higueta, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81822453006.pdf>
- Ibañez Machicao, M. (2000) *evaluación del trabajador*. ISSN versión electrónica 1728-2969. Recuperado de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm)
- INEC (2011). *Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011*. Recuperado de [https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reindicadorcantonalpuntarenas\\_2.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reindicadorcantonalpuntarenas_2.pdf)
- Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de Caracterización Básica: Territorio Sur Bajo (Corredores, Golfito, Osa*. Recuperado de [Caracterizacion-Osa-Corredores-Golfito.pdf](#) (inder.go.cr)
- Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de caracterización del territorio Buenos Aires – Coto Brus*. Recuperado de [Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf](#) (inder.go.cr)
- Las Pymes en el desarrollo de la Región Brunca. (2020) Recuperado de <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/las-pymes-en-el-desarrollo-de-la-region-brunca/#:~:text=En%20el%20caso%20de%20la,24%2C3%25%20al%20comercio.>

Periódico Enlace Desarrollo Humano y Empresarial. Periodista Miriam Quesada Chavarría.

*LEGISLADORES piden que “trabajo a distancia” se incluya en las LEYES LABORALES.*

(2020). *CE NAFTA 2.0 Spanish*, p. CE NAFTA 2.0 Spanish, Aug 14, 2020

Ley N° 8262. Diario oficial la Gasetta (2002). *Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas*. Recuperado de

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>

López, A., Gómez, B., y Garcés, R. (2016). La inducción como «danza generativa: Lineamientos teóricos y metodológicos para el diseño de un programa de inducción de personal docente y no docente en las instituciones de educación superior. *Uni-pluri/versidad*, 16(2), 52-62 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7558490>

Mañe, F. (2001). *Cambio tecnológico y cualificaciones en la industria Española: Una aproximación Estructura* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.

Marín. A.L. (1992). *La sociología de la empresa*. Recuperado de <https://bit.ly/3xtaPio>

Medrano, L. y Sponton C. (2020). *Regulación del estrés en tiempos de pandemia. Pautas para la Resiliencia Organizacional*. Editorial Brujas. Recuperado de

<https://www.digitaliapublishing.com/a/66378>

Menéndez, N. (2019). ¿Qué hay de nuevo, viejo? Una aproximación a los trabajos de plataformas en Argentina. *Ciencias Sociales*, 165 (3), 45-58. doi:10.15517/RCS.V0I165.40064

Ministerio de Economía, I. y. (setiembre de 2020). <https://www.siec.go.cr>. Obtenido de

<https://www.siec.go.cr>: <https://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2020). *Primer caso sospechoso por COVID-19 en Costa Rica*. Recuperado de <https://bit.ly/3wAkm6W>

Montoya, C., A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 11(1-22).

Morales, N. y Fernández D. (2021). Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2021. Recuperado de



- Rondon, M. (2006). Salud mental: un problema de salud pública en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-)
- Ruiz H, Universidad Estatal a Distancia. (2020). *Estado de situación del Covid-19 en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/559-estado-de-situacion-del-covid-19-en-costa-rica>
- Sandoval, C. I. (2016) *La cognición en los procesos expresivos*.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Recuperado de [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (Mayo 2014 - Abril 2018). Informe de Gestión del Sector Agropecuario y Rural. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/D10-10967.pdf> Doi: ISBN 978-9968-877-99-2
- Sexton, W. P. (1977). Teorías de la organización. México: Editorial Trillas. Doi: ISBN 9789682410017
- Silíceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal. México: Limusa S.A*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Suarez, G., y Held, G. (2019, Nov 04). Trabajo y felicidad. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/trabajo-y-felicidad/887170/>
- Ugarteburu, I., Alberdi, X., y García, J. (2012). La definición en textos orales de divulgación científica: forma lingüística y estrategias comunicativas. *Revista Española de Lingüística Aplicada*, (25), 245-262.
- Universidad de Costa Rica (2018). *La Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica actualizó datos del indicador al 2018*. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/01/31/nueva-lectura-del-indice-de-competitividad-cantonal-da-seguimiento-al-desempeno-de-gobiernos-locales.html>

Ureña, S. (20 de mayo del 2013) Fidelización y motivación de los empleados. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/20/fidelizacion-y-motivacion-de-los-empleados/>

Vilanova, A., y Puig, N. (2013). Compaginar la carrera deportiva con la carrera académica para la futura inserción laboral: ¿Una cuestión de estrategia? *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 61-68. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2258691832?accountid=37045>

Villacres, A., Tapuy, L., Fonseca, M., Hernández, C., Parada, J., Proaño, C.,... Tumipamba, C. (2019). Síndrome de burnout en médicos: Abordaje práctico en la actualidad. *Archivos Venezolanos De Farmacología y Terapéutica*, 38(1), 77-81.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO SECTOR AGROINDUSTRIAL

Encuesta realizada por estudiantes de licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Nacional Campus Coto, a pymes del sector Agroindustrial para medir el grado de afectación en el Recurso humano y las estrategias implementadas ante la situación vivida por el virus Covid-19, de los cantones de Corredores, Golfito y Coto Brus. Datos de los encuestadores. Yerlin Gamboa tel. 86219255, Joselyn Tenorio tel. 85575560, Magaly Ramírez tel. 87567568, Kathia Domínguez tel. 86163398.

\*Obligatorio

Módulo de Datos Generales Este apartado permite conocer datos generales de la empresa y de su personal.

1. Nombre de la empresa: \*

---

2. Cantón al que pertenece\* *Marca solo un óvalo.*

Golfito

Corredores

Coto Brus

3. Tamaño \* *Marca solo un óvalo.*

Pequeña empresa

Mediana empresa

4. Nombre de la persona:

---

5. Puesto que desempeña:\*

---

6. Años de trabajar: *Marca solo un óvalo.*

De 0 a 12 meses

De 2 año a 4 años

De 5 años a 8 años

De 8 años a 10 años.

Más de 11 años

Módulo de Manejo del Talento Humano Talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos

7. TH1. De acuerdo a las consecuencias causadas por la pandemia del Covid-19, cuál de las siguientes acciones han implementado en la empresa. (Puede marcar varias) *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Jornadas laborales

Reducción de Jornadas

Suspensión temporal de contratos

Subcontratación

Despidos

Otra. Mencione

8. TH2. ¿Cuál es el grado de cambio en la tecnología que la empresa ha requerido para poder continuar con las labores del recurso humano? *Marca solo un óvalo por fila.*

Sin importancia	De poca importancia	Moderada mente importante	Importante	Muy importante
--------------------	------------------------	---------------------------------	------------	-------------------

Implementación de un nuevo software

Creación de un sitio web

Reglamentos para el uso de recursos tecnológicos

Uso de redes sociales

Ventas en línea

Uso de aplicaciones tecnológicas

Adquisición de equipo tecnológico

9. TH3. ¿Cómo considera usted los cambios tecnológicos que se han generado en la empresa producto de la pandemia? *Marca solo un óvalo.*

Positivo

Negativos

Ni positivos ni negativos.

10. TH4. De la siguiente afirmación por favor indicar el grado de acuerdo o en desacuerdo, El clima organizacional de su Pyme se ha visto afectado por causa de la presencia del Covid-19, en alguno de los siguientes factores. Tomando en cuenta que 1 es totalmente en desacuerdo y que 5 es totalmente de acuerdo.

	1Total mente en desacu erdo	2En desacuerdo	3Ni de acuerdo ni en desacuer do	4De acuerdo	5Totalmente de acuerdo
Insatisfacción laboral					
Depresión					
Incertidumbre					
Relaciones interpersonales					
Comunicación					
Estrés					
Motivación					
Remuneración					

ación

Trabajo

en

equipo

Medidas

sanitaria

s

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

1 Totalmente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De de acuerdo	5 totalmente en desacuerdo
----------------------------------	--------------------	---	-----------------------	----------------------------------

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

Charlas motivacionales

Nuevos canales de comunicación

Flexibilidad en las modalidades de  
trabajo

Ayuda profesional para los  
funcionarios con depresión y/o estrés

- Medidas sanitarias que generen
- tranquilidad y seguridad a los  
trabajadores
- Estrategias y herramientas necesarias
- para mejorar el trabajo en equipo
- Fomentar la participación de los
- trabajadores
- No se implementó medidas

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

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

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

- Teletrabajo
- Disminución de funciones no esenciales
- Outsourcing
- Combinar trabajo presencial y teletrabajo
- Reducción de jornada
- Suspensión laboral

No implementó una nueva modalidad de  trabajo

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

Excesiva responsabilidad en el trabajo

Demasiada carga de trabajo

Relaciones humanas problemáticas

Condiciones laborales insatisfactorias

Deterioro en el clima organizacional de

la empresa

Constantes conflictos entre empleados

Disminución en la efectividad y  eficiencia de los colaboradores

Problemas de salud en los  colaboradores

Renuncias

Distanciamiento social

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

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






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

	Nada	Casi nada	poco	algo	Mucho
zoom					
teams					
meet					
whatsapp					
Correo electrónico					
skype					
Sistema de la empresa					
otra					

18. MMTH-12. Si la respuesta anterior fue "Otra", indique ¿Cuáles ha utilizado?
19. MMTH-13. De las siguientes acciones, cuáles ha utilizado la empresa para propiciar una comunicación asertiva (comunicarse de forma clara, directa y respetuosa). Puede marcar varias opciones.

Escuchar opiniones de los colaboradores	<input type="radio"/>
Tiempo de convivencia	<input type="radio"/>
No juzgar	<input type="radio"/>
Ser empáticos	<input type="radio"/>
Crear políticas de comunicación	<input type="radio"/>
Crear nuevos canales de comunicación	<input type="radio"/>
Incentivar el trabajo en equipo	<input type="radio"/>
Resolución de conflictos	<input type="radio"/>
Resolución de conflictos	<input type="radio"/>

#### Módulo de Admisión de Personal

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

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

	1. No ha variado	2. Varió levemente	3. Varió moderadamente	4. Varió significativamente
Reclutamiento				
Selección				
Inducción				

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

Selección interna	<input type="checkbox"/>
Contacto con universidades	<input type="checkbox"/>
Indicación de un empleado	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Video-entrevistas	<input type="checkbox"/>
Archivos de hojas de vida	<input type="checkbox"/>
Continua igual	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

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

Entrevista de selección	<input type="checkbox"/>
Pruebas psicométricas	<input type="checkbox"/>
Pruebas de personalidad	<input type="checkbox"/>
Entrevista por videoconferencia	<input type="checkbox"/>
Pruebas de conocimiento y habilidades	<input type="checkbox"/>
Test de conocimientos	<input type="checkbox"/>
Continúa igual	<input type="checkbox"/>

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

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

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

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

25. MAP-6. Si la respuesta anterior fue "Totalmente de acuerdo", explique ¿Cómo ha variado?
26. MAP-7. Mencione los medios utilizados en el proceso de admisión del personal ante la presencia del COVID-19. (Puede marcar varias opciones).

- Zoom
- Teams
- Skype
- Whatsapp

- Correo electrónico
- Drive
- Otro

### Módulo de Retención del Talento Humano

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

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

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

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

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

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

Por presentar síntomas del virus COVID-19

Incapacidad por otros problemas de salud

Problemas familiares

Enfermedad o muerte de familiares

Ausentismo sin justificación

Otras...

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

Reconocimiento de logros

Tiempo de trabajo flexible

Fomentar un clima laboral positivo

Promoción (ascenso) del personal

Incentivos y beneficios

Ninguno

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

Cumplimiento de objetivos

Formación profesional

Por antigüedad

Habilidades profesionales

Ninguna

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

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

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

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

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

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

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

### Módulo de Desarrollo del Talento Humano

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

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

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

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

Límite de aforo

Sesiones de capacitación en línea o en tiempo real

Suspensión indefinida

Audio conferencias (reuniones vía telefónica, cuando la conexión a internet es inestable)

Videoconferencias

Capacitaciones asincrónicas, implementando un control que asegure que el empleado se está capacitando

Ninguna

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

1	es	2 en desacuerdo,	3 ni de acuerdo ni	4 de acuerdo	5 totalmente de
totalmente	en		en desacuerdo		acuerdo.
desacuerdo					
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Falta de recursos tecnológicos	<input type="radio"/>
Poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos	<input type="radio"/>
Espacio Físico	<input type="radio"/>
Falta de recursos económicos	<input type="radio"/>
Resistencia al cambio	<input type="radio"/>
Falta de herramientas y material de apoyo	<input type="radio"/>
Ninguna	<input type="radio"/>

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

Capacitación organizacional	<input type="radio"/>
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>
Entrenamiento de liderazgo	<input type="radio"/>

- Entrenamiento motivacional
- Desarrollo de competencias y habilidades
- Ninguno

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

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

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

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

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

- Por resultados obtenidos
- Por objetivos finalizados

- Por cumplimiento por tareas asignadas
- No se evaluó al personal
- Otra

Módulo de Motivación del Personal La finalidad de esta sección es conocer las técnicas de motivación utilizada por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.

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

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

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

- Si
- No

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

- Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia

Mantener el bienestar físico y mental de los empleados

Desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento.

Elaboración de un plan de datos de gestión de los datos de empleados, la seguridad

Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados

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

	Totalmente desacuerdo	en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que la capacidad de motivar al personal ha disminuido						
La carga mental de los colaboradores ha aumentado						
Considera que la salud mental de los colaboradores ha sido afectada negativamente						

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

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

Si

No

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