

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios con énfasis en
Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura

La nueva dinámica empresarial y sus
consecuencias con el regreso a la
presencialidad Post COVID-19 de acuerdo
con el criterio de 25 colaboradores del sector
de servicios, en el segundo cuatrimestre del
2022.

Mary Paz Campos Aguirre

Diciembre, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA	11
RESUMEN	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	17
Antecedentes internacionales	17
Antecedentes nacionales	24
1.1.2 Delimitación del problema	27
1.1.3 Justificación	28
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	30
1.3 OBJETIVOS	31
1.3.1 Objetivo general	31
1.3.2 Objetivos específicos	31
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	32
2.1 MARCO TEÓRICO	33
2.1.1. Talento Humano.	33
2.1.1.1. Gestión del Talento Humano.	36
2.1.1.2. Gestión del Talento Humano por competencias.	39
2.1.1.3. Talento Humano en tiempos de COVID-19.	42
2.1.2. Teoría General de Sistemas (TGS).	45
2.1.2.1 Microentorno	49
2.1.2.2. Macroentorno	52

2.1.3. La dinámica empresarial.....	56
2.1.3.1. Teoría de las Capacidades Dinámicas.	58
2.1.3.2. Presencialidad post COVID-19.	60
2.1.3.3. La nueva dinámica empresarial post COVID-19.....	65
2.1.4. Satisfacción laboral.....	69
2.1.4.1. Teoría de las expectativas de Vroom.....	71
2.1.5. Inteligencia emocional.....	75
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	78
2.2.1. Dinámica empresarial.....	78
2.2.2. Virus del COVID-19.....	79
2.2.3. Pandemia.....	79
2.2.4. Post-COVID.....	79
2.2.5. Nueva normalidad.....	79
2.2.6. Trabajo presencial.....	80
2.2.7. Sectores productivos.....	80
2.2.7.1. Sector servicios o terciario.....	80
2.2.8. Talento Humano.....	80
2.2.8.1. Gestión del Talento Humano.....	81
2.2.9. Teletrabajo.....	81
2.2.11. Incentivos laborales.....	81
2.2.12. Motivación.....	81
2.2.13. Incertidumbre.....	82
2.2.14. Cultura Organizacional.....	82
2.2.15. Clima organizacional.....	82
2.2.16. Inteligencia emocional.....	83
2.2.17. Emergencia sanitaria.....	83
2.2.18. Satisfacción laboral.....	83
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	84

2.3.1. El sector terciario en el mundo.	84
2.3.2. El sector terciario en Latinoamérica.....	87
2.3.3. El sector terciario en Costa Rica	91
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	97
3.1 ENFOQUE	98
3.2 ALCANCE	101
3.2.1. Exploratorio	101
3.3 DISEÑO	102
3.3.1. No experimental	103
3.3.2. Fenomenológico	104
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	105
3.4.1 Población.....	105
3.4.2 Tipo de muestra	106
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	108
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	109
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	110
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	112
4.1. GENERALIDADES.	113
4.1.1. Fases previas a la aplicación del cuestionario.....	113
4.1.2. Datos generales	114
4.1.3. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.....	120
4.1.4. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral....	129
4.1.5. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.	137
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	145
5.1. Objetivo específico 1.....	146
5.1.1. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.....	146

5.1.1.1. Temor por el regreso.....	146
5.1.1.2. Acciones que consideran debería tomar Talento Humano frente al regreso. .	146
5.1.1.3. Factores que les haría sentir más seguro frente al COVID-19 en el entorno de trabajo.	147
5.1.1.4. Cambios organizacionales pre pandemia VS post pandemia.	148
5.1.1.5. Preferencias y afectaciones personales frente al regreso.....	149
5.1.1.6. Sentido de pertenencia hacia la organización.....	150
5.2. Objetivo específico 2.....	150
5.2.1. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral....	150
5.2.1.1. Cambios en el liderazgo después de la pandemia.....	150
5.2.1.2. Cómo ha afectado la presencialidad a la satisfacción laboral.....	151
5.2.1.3. Emociones generadas frente al regreso.....	152
5.2.1.4. Reconocimiento laboral.....	153
5.2.1.5. Tipos de incentivos brindados.....	154
5.3. Objetivo específico 3.....	154
5.3.1. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.	154
5.3.1.1. Las ventajas de volver a la presencialidad.....	154
5.3.1.2. Las desventajas de volver a la presencialidad.....	155
5.3.1.3. Recomendaciones emocionales.....	156
5.3.1.4. Recomendaciones de protección frente al COVID-19.....	156

5.3.1.5. Recomendaciones de flexibilidad y transformación.....	157
5.3.1.6. Recomendaciones sociales.....	157
5.3.1.7. Crecimiento laboral y personal.....	158
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	159
Y RECOMENDACIONES.....	159
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
6.1.1. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.....	160
6.1.2. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral....	162
6.1.3. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.	163
6.2 LIMITACIONES.....	165
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	166
7.1 Nombre de la propuesta.....	167
7.2 Población en la cual se desarrollará.....	167
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	167
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	167
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	168
7.6 Fases de la propuesta.....	169
7.7 Referencias.....	173
REFERENCIAS.....	175
ANEXOS.....	185
Lista de Anexos.....	186
Anexo 1. Resultados prueba piloto.....	186
Anexo 2. Matriz de observaciones de prueba piloto.....	195
Anexo 3. Encuesta aplicada.....	197
Anexo 4. Declaración Jurada.....	204

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor.....	205
Anexo 6. Carta de aprobación de Lector	206
Anexo 7. Licencia de autorización al CENIT	207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	94
Tabla 2	106
Tabla 3	109
Tabla 4	110
Tabla 5	114
Tabla 6	115
Tabla 7	116
Tabla 8	117
Tabla 9	118
Tabla 10	120
Tabla 11	121
Tabla 12	126
Tabla 13	128
Tabla 14	131
Tabla 15	132
Tabla 16	134
Tabla 17	136
Tabla 18	139
Tabla 19	140
Tabla 20	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	34
Figura 2	40
Figura 3	47
Figura 4	49
Figura 5	52
Figura 6	72
Figura 7	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8	99
Figura 9	103
Figura 10	114
Figura 11	115
Figura 12	116
Figura 13	118
Figura 14	119
Figura 15	120
Figura 16	122
Figura 17	127
Figura 18	128
Figura 19	131
Figura 20	133
Figura 21	135

Figura 22	136
Figura 23	140
Figura 24	141

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis papás, quienes nunca han dejado de creer en mí y me han acompañado a lo largo de todos mis años de estudio, dando el mayor soporte, apoyo y amor que se pueda pedir. Gracias por siempre estar, este título es también de ustedes.

A mi novio por darme siempre tanto apoyo, motivación y ayuda para seguir aun cuando me encontraba en los peores momentos de estrés y desesperación a lo largo de todo este proceso final. Gracias por siempre haber estado para mí y creer aun cuando yo no lo hacía.

Y, por último, a mi tutor el señor Seir Chacón Achi, quien tomó mi proceso de tesis a medio camino y me guió de la manera más dedicada, aun cuando el panorama se veía complicado. Gracias profe por su enorme vocación.

DEDICATORIA

Este trabajo final de graduación se lo dedico a mis papás, quienes siempre me han dado su apoyo incondicional a lo largo de todo este camino que ahora culmina. Ustedes son mi razón de ser.

A mi Sussy que desde el cielo me ha acompañado cada día, a mi Theo quien llegaba a buscarme o me acompañaba siempre en las noches de desvelo. Los amo con todo mi ser mis pollitos.

RESUMEN

Desde el inicio de la pandemia la mayor parte de los trabajos en el sector terciario se vieron en la obligación de trasladar sus actividades al trabajo remoto, como respuesta a un cambio completamente inesperado en el entorno. Más de dos años después el regreso a una nueva normalidad es inevitable en todos los aspectos, y el laboral no es la excepción.

El regreso a la presencialidad en un escenario post pandémico es sin lugar a duda sumamente importante tratar de una manera integral, desde una perspectiva humanista, mediante una adecuada planeación. Resulta fundamental estudiar las consecuencias y los cambios que el regreso han ocasionado en los colaboradores y el entorno de trabajo, volver al mismo estado previo a la pandemia es prácticamente imposible, se han vivido muchos cambios, ha existido un crecimiento y, se han implementado nuevas formas de gestionarse tanto a sí mismo como a las demás personas, a grandes rasgos se ha generado una nueva dinámica empresarial. En línea con lo anterior el objetivo de la investigación es analizar la nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022.

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto con un alcance exploratorio por medio de una encuesta dirigida a 25 personas que laboran dentro del sector terciario para conocer cuál ha sido la nueva dinámica empresarial que experimentan y las consecuencias que el retorno ha generado. Los datos obtenidos se analizaron de acuerdo con su naturaleza, los cuantitativos se tabularon y graficaron por medio de estadística; mientras que los cualitativos fueron analizados de acuerdo con categorías.

Entre los resultados obtenidos se encontró que las personas se encuentran seguras con el retorno a la presencialidad siempre y cuando se sigan manteniendo protocolos sanitarios, de igual manera existe un deseo por una modalidad híbrida de trabajo.

Las personas ven perjudicada su vida personal como resultado de los traslados, así como un mayor desembolso de dinero por la misma razón. La dinámica empresarial ha cambiado en temas de limpieza en los sitios de trabajo, una mayor flexibilidad, aforo reducido y una mayor interacción entre personal. De igual manera los líderes en general se han caracterizado por tener una mayor confianza con sus colaboradores, son más accesibles y flexibles.

Los colaboradores desean un mayor enfoque en su bienestar mental, más empatía, así como actividades que fomenten el trabajo en equipo y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Palabras Clave: Presencialidad, post COVID-19, sector servicios, nueva dinámica empresarial.

Abstract

From the beginning of the pandemic most of jobs from the service sector were forced to move their activities to remote, as a fast response to a completely unexpected change in the environment. More than two years later the return to a new normality is almost inevitable in every aspect, and work is not the exception.

The return to the presence in a post-pandemic scenario is undoubtedly extremely important to treat in an integral way, from a humanist perspective, through proper planning. It's fundamental to study the consequences and the changes that the return have caused in the employees and the work environment, to get back to the same state from before the pandemic is almost impossible, new ways of managing oneself and others have been implemented, and a new business dynamic has been generated. In line with the above the aim of the research is to analyze the new business dynamic and its consequences with the return to the presence Post COVID-19 according to the criteria of 25 collaborators of the service sector, in the second quarter of 2022.

This research was developed through a mixed approach with an exploratory scope through a survey directed to 25 people working in the tertiary sector to know what the new business dynamic they have experienced and the consequences that the return has generated. The data obtained was analyzed according to their nature, the quantitative ones were tabulated and graphed by means of statistics, while the qualitative ones were analyzed according to categories.

Among the results obtained it was found that people feel safe with the return to the presence as long as health protocols are maintained, likewise there is a desire for a hybrid modality of work.

People see their personal lives affected because of the transfers, as well as a higher outlay of money for the same reason. Business dynamics have changed in many ways, for example the workplace cleanliness, flexibility has been increased, reduced seating, and increased staff interaction. Likewise, leaders in general have been characterized by greater trust with their collaborators, they are more accessible and flexible.

Employees want a greater focus on their mental well-being, more empathy, as well as activities that encourage teamwork and the strengthening of the organizational culture.

Key Words: On-site, post COVID-19, service sector, new business dynamic.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Antecedentes internacionales

La primera investigación consultada corresponde a la realizada por Lorenzo García Aretio (2021), cuyo tema es “*COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y post confinamiento*”; dentro de dicho estudio se realiza un análisis general sobre los tres escenarios antes, durante y después de la crisis provocada por el COVID-19 en el sector servicios, específicamente el educativo. Referente al regreso posterior al pico y auge de la pandemia plantea los retos que representa la vuelta a la presencialidad, ya que, no es posible regresar bajo los mismos lineamientos previos a la crisis.

Se debe de tomar en cuenta la nueva realidad que existe en todo el mundo, considerar el uso de nuevos protocolos para preservar la salud, el uso de métodos híbridos entre la virtualidad y lo presencial, el uso de métodos de enseñanzas más pedagógicos e inclusive el evaluar de acuerdo a cada caso si se adecúa mejor la enseñanza totalmente remota, *blended*, sincronía y asincronía, presencialidad total o en porciones.

Dentro de dicha investigación se plantea la importancia de contar con un plan de contingencia ante una posible nueva ola de contagios y un nuevo confinamiento. Como conclusión García Aretio expone: “Las modalidades a distancia, digitales, en línea y flexibles van a ser aprovechadas de forma muy generalizada una vez superada la pandemia.” (2021). Además, se concluye la imperante necesidad de que en los centros incluyan dentro de sus programas los posibles escenarios que esta y otras crisis puedan demandar, así como los ajustes y cambios que se pueden llegar a necesitar, tomando en

cuenta siempre las enseñanzas que esta emergencia sanitaria producida por el COVID-19 ha dejado.

La segunda investigación consultada fue realizada por Rodrigues de Almeida et al. (2021). Cuyo título es “*Relações no ambiente escolar pós-pandemia: enfrentamentos na volta às aulas presenciais*” dentro de la cual se exponen reflexiones sobre el entorno postpandemia y el regreso a la presencialidad, se enfocó en encuestar a profesores de diferentes centros educativos de Canoas, Porto Alegre, Brasil. Como parte del análisis realizado se enfatizó la necesidad del ser humano como sujeto social de la interacción y el contacto humano frente a frente, la virtualidad y el trabajo remoto masivo fueron respuestas rápidas a emergencias inesperadas, sin embargo, no pueden ser utilizados de manera permanente en forma general.

A través de una investigación cualitativa, realizada por entrevistas anónimas se obtuvieron los siguientes resultados: Se determinó que más del 89% de los encuestados ha encontrado nuevos métodos de enseñanza que está dispuesto a aplicar en la presencialidad; se encontró que la mayoría de los participantes temen afrontar, con el regreso a dicha modalidad, el distanciamiento social, problemas emocionales debido al estrés, los huecos de aprendizaje dejados por la virtualidad, la incertidumbre que el regreso en sí representa y todo lo que esto representa, así como los numerosos protocolos a implementar que fácilmente pueden desviar la atención del propósito principal de las clases.

Además, por otra parte, el método de aprendizaje que cada alumno ha utilizado se ha volvió muy personal y difiere de una persona a otra, lo que representa un reto a la hora de volver a unificar la manera de enseñanza. Concluyeron que, “Es posible que el regreso

sea complicado, como se dijo, sin embargo, será necesaria la adaptación con humanización para que este momento sea un aprendizaje más” (Rodrigues de Almeida et al., 2021). También determinaron que la ansiedad es la que impera en estos momentos complejos, emoción que proviene desde ambas partes, y que, manejar dicha ansiedad será la clave para un regreso humanizado y apropiado.

La tercera investigación consultada se trata de un informe técnico realizado por Yanneth Álvarez Álvarez (2021), titulada “*Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia*”, cuyo enfoque metodológico fue mixto, de tipo descriptivo, encuestando a 51 funcionarios.

Dentro del estudio se analizaron las razones por las cuales los colaboradores mostraban oposición al regreso a la presencialidad en dicha institución, donde destacaron en su mayoría sentimientos como la ansiedad, angustia, miedo, estrés e incertidumbre ante el nuevo contexto que se les presentaba, los resultados arrojaron en la mayoría temor de llevar el virus del COVID-19 a sus hogares, así como el temor y estrés ante la posibilidad del contagio, de igual manera, expresaron que el separar la vida personal del trabajo no resultaba ser un motivo de peso para querer regresar a la presencialidad y que al contrario, la gran mayoría prefería el teletrabajo; el propósito de la investigadora fue aplicar estrategias de gestión del cambio para así lograr que el retorno al trabajo fuera recibido con una mayor apertura.

Como parte de las conclusiones a las que llegó Álvarez se encontró que la barrera más grande por superar es el rechazo natural del ser humano ante los cambios repentinos

en su entorno, de igual manera, destacó una vez más el temor al contagio entre los funcionarios y la manera en que este influye negativamente en su salud general, así como la falta de interés por separar el entorno familiar del trabajo, y, por tanto, cierto rechazo a abandonar el teletrabajo.

La cuarta investigación encontrada se titula “*Incidencia en las familias por el retorno a la presencialidad después de la modalidad de trabajo en casa por pandemia Covid-19*”, cuyas autoras son Ana Forero Angarita y Andrea Rozo Mendoza (2021). Dentro de dicho estudio se investigó las repercusiones provocadas en las familias con la nueva modalidad híbrida, donde el propósito es alternar entre la presencialidad y la virtualidad, específicamente entre personas que laboran en áreas administrativas. Dichas investigadoras encuestaron a un total de 136 personas para la recolección de la información, dentro de la población tomaron personal que laboraba del todo presencialmente, híbrido o bien, teletrabajo.

Como resultados Forero y Rozo encontraron que, si bien los participantes consideran que existen numerosos beneficios a raíz del teletrabajo, así mismo desde casa la carga laboral aumenta de la mano con la incertidumbre y el estrés, creando un peso emocional importante. También es necesario enfatizar el sentir de algunos de ellos que consideran que la división entre la familia y el trabajo se eliminó por completo y es difícil mantener un equilibrio cuando ambas se tienen en un mismo espacio. Por otra parte, encontraron que un 74,3% de los encuestados se sienten preparados para retornar al centro de trabajo de manera presencial.

Las conclusiones alcanzadas fueron la necesidad de que al regresar a los centros de trabajo se respeten los horarios establecidos para que de esta manera no se tengan que

mezclar el trabajo y la familia, así mismo, que se dé un mayor espacio al trabajo en equipo como resultado de la necesidad de la interacción entre compañeros, adoptar la modalidad híbrida, brindar a los colaboradores mayores incentivos y actividades que les genere bienestar dentro de las cuales pueda compartir con su familia, la imperante necesidad de una comunicación asertiva a nivel interno y, por supuesto, continuar con el cumplimiento de protocolos para preservar la salud de todas las personas.

La quinta investigación consultada, cuyo título es *“Regreso a la presencialidad en el sector educación posterior al confinamiento, ¿es seguro volver? Una revisión sistemática de la literatura”* fue realizada por Gómez Montero et al. (2021), dentro de dicho documento los autores plantearon como una imperante necesidad el regreso a la presencialidad, dado que la modalidad de enseñanza remota representa desventajas y limitaciones para un sector importante de la sociedad dentro de un país subdesarrollado, como lo son la no interacción social con sus iguales, la brecha tecnológica en personas con escasos recursos, reducción del aprendizaje, así como un obstáculo para que los estudiantes tengan acceso a otros tipos de entornos que brindan los centros educativos; por otra parte, discutieron sobre las medidas necesarias para un retorno seguro, entre las mencionadas se encuentra el control de aforo, una readecuación de los espacios, distanciamiento social y demás medidas utilizadas desde el inicio de la pandemia (uso de mascarilla, lavado de manos, ventilación, entre otros).

Entre las conclusiones a las que llegaron dichos investigadores resaltan como prioridad el retorno a la presencialidad como estrategia para no limitar el desarrollo de habilidades cognitivas y sociales en los individuos, y el uso de diferentes mecanismos de

protección y prevención para que dado regreso sea con la mayor bioseguridad posible, con el objetivo principal de preservar la salud y tranquilidad de los miembros.

La sexta investigación realizada por Picón et al. (2021) cuyo tema fue “*Prácticas de evaluación en entornos virtuales de aprendizaje durante la pandemia COVID-19 y el regreso a la presencialidad*”, se centró en analizar la percepción de los estudiantes de un centro educativo en concreto respecto a las clases virtuales, así como su opinión sobre el eventual regreso a la presencialidad, toda esta información los autores la recabaron por medio de un cuestionario electrónico en un total de 60 alumnos.

Respecto al regreso a clases en modalidad presencial los encuestados expresaron casi en su totalidad que por medio de dicha metodología aprendían más, adicional prefieren tener contacto y compartir con otras personas; mientras que, por el contrario, en la virtualidad manifestaron como barrera preparación y capacitación en el uso de herramientas tecnológicas, colapso en plataformas virtuales, internet inestable. Como parte de las conclusiones a las que llegaron los investigadores se encontraron que las prácticas pedagógicas y su correcta aplicación resultan fundamentales para cualquier modalidad de enseñanza que se utilice, así como la capacitación de los docentes en dichas herramientas, a fin de que le brinden al estudiantado una línea clara a seguir, donde se le incentive a la continua participación.

La séptima investigación consultada creada por Rangel et al. (2021) que lleva por título “*Encuesta de Vuelta al Trabajo en Tiempos de Covid-19 Aplicada en la Industria Maquiladora Automotriz*” se enfocó en aplicar una metodología para el retorno a la presencialidad en una empresa mexicana, esto como parte de los esfuerzos por hacer el reintegro más sencillo y fluido para los empleados, por medio del “*Return to Work post-COVID-19 Change Management Plan*”, que consistió en la aplicación de una herramienta

llamada “*Pre-Return to Work Survey*” creada por el Dr. Brooks Holtom, con la finalidad de conocer cuáles son los factores personales que le generan mayor temor o rechazo al regreso presencial a los colaboradores, y, que dicha información sea utilizada para que esta nueva etapa se realice en las más óptimas condiciones.

Dentro del estudio se utilizó una muestra de 62 personas para la aplicación de la encuesta, por medio de esta se determinó que la mayoría de los encuestados se sentían seguros regresando a la presencialidad ya que considera que le organización haría un buen trabajo para mantener la bioseguridad entre los empleados, también en un alto porcentaje se reflejó gran confianza para externarle a los empleadores sus inquietudes o temores respecto al reintegro en caso de que se presenten, de igual manera la mayoría se muestra anuente a asistir presencialmente tres días o más; no obstante, también en un alto número perciben una mayor productividad trabajando de manera remota, así como una mejor comunicación tanto con sus superiores como con los compañeros de trabajo.

Como conclusiones los investigadores determinaron que se mantiene una tendencia a preferir el trabajo virtual, no obstante, en dado caso de un retorno presencial los colaboradores expresaron tener mínimas inquietudes como resultado de una gran confianza entre empresa y empleados; no obstante, destacaron la imperante necesidad de tratar de forma delicada el regreso, concluyeron que la mejor manera de hacerlo era brindar horarios flexibles, así como alternar entre lo remoto y la presencialidad para hacer el cambio gradualmente, siempre, por supuesto, acatando e implementando todas las medidas de seguridad necesarias para brindarle seguridad a los empleados.

Antecedentes nacionales

El primer estudio que se consultó fue realizado por Claire Marie de Mézerville López (2021) Lleva por título “*Una pedagogía restaurativa y para la paz ante la pandemia y post pandemia: Un enfoque comunitario desde la docencia*”, dentro de dicha publicación la autora tomó en enfoque analítico respecto a la nueva realidad producto del COVID-19, específicamente en el sector educativo, en el escenario pandémico y post pandemia que se presenta en la actualidad. Parte de las reflexiones realizadas por De Mézerville es el quiebre que ha tenido el desarrollo humano y educativo entre los estudiantes, así como la necesidad de abordar esta fractura al regresar a las aulas por medio de una atención integral, uno de los pilares a reconstruir es el sentido de pertenencia.

La autora plantea implementar prácticas restaurativas para atender el resquebrajo educacional y social, en medio de un contexto incierto en un escenario post pandémico es fundamental utilizar herramientas comunicativas, de participación, apoyo y equidad para que el reintegro sea posible realizarlo de la manera más sencilla, tomando en cuenta siempre que cada persona es parte de una realidad diferente, y, por ende, todos requieren atenciones y abordajes distintos, aún más necesario en un contexto dentro del cual la brecha de exclusión se ha ensanchado.

Como parte de las conclusiones a las que llegó De Mézerville fue la importancia de reconstruir la presencialidad educativa en miras de superar el trauma, así como “Reconocer la necesidad urgente de comunidades orientadas a una ciudadanía afectiva basada en la escucha activa, la comunicación no violenta, la empatía y abordajes humanistas que nos ayuden a navegar la polarización social.” (De Mézerville, 2021).

En la segunda investigación seleccionada, denominada “*Presencialidad remota desde la perspectiva estudiantil y docente: Un análisis de la División de Educación para el Trabajo de la Universidad Nacional, Costa Rica*” cuyos autores son Cerdas Montano et al (2021) se analizaron las ventajas y desventajas de la virtualidad, los posibles ajustes que se deberían de realizar ante un regreso presencial a las aulas, así como las preferencias en cuanto a modalidades se trata, esto visto desde ambos partes, tanto profesorado como estudiantes por medio de una investigación de carácter cualitativo.

Si bien durante el estudio primaron las percepciones positivas respecto a la virtualidad ya que brinda una mayor flexibilidad y ahorro para la comunidad educativa, los investigadores encontraron que esta modalidad ha afectado el estilo de vida y el desarrollo del aprendizaje como tal, al encontrarse, en muchos casos, en un ambiente no apto, así como le carencia en algunos grupos sociales de recursos apropiados para el correcto desempeño educativo; de igual manera se resalta la limitada interacción social, minando habilidades de comunicación.

Por otra parte, entre los retos a enfrentar con un eventual regreso a la presencialidad encontraron el desarraigo que deben de realizar los estudiantes que viven en zonas alejadas, así como personas que deberán abandonar el estudio por temas laborales, de obligaciones personales o estilo de vida; no obstante, el profesorado expresó preferencia por la virtualidad, mientras que el estudiantado por la presencialidad.

Como conclusión los autores del artículo determinaron que, si bien, existen numerosos beneficios de la presencialidad remota, aún persiste una brecha de acceso a recursos que no se puede ignorar, además, el regreso a la presencialidad representa mayor gasto económico, inseguridad social, reajuste en los horarios, una readecuación de tiempo entre estudio, familia y trabajo; todos factores que favorecen el abandono educativo.

La tercera investigación realizada por la empresa KPMG consistió en un estudio titulado “*Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*” enfocado en las nuevas necesidades y retos que deja la post pandemia con el regreso a la presencialidad, realizado por Luis Rivera y Cristina Gutiérrez (2020). Dentro del estudio se encuestaron a 71 empresas pertenecientes a diferentes sectores productivos, en él detallan el nuevo enfoque humanista que se debe de implantar a nivel organizacional, así también, se pone como prioritario la salud del colaborador, tanto física como mental; de igual manera resulta esencial brindarle un sentimiento de seguridad a las personas con el regreso a la oficina por medio de la comunicación clara, se debe de realizar todo un ajuste de espacios dentro de las organizaciones y brindarle una propuesta de valor para hacer sentir al personal valorado; todas son prácticas que requieren de un enorme esfuerzo de parte del Talento Humano en conjunto con el resto de los departamentos.

Los autores determinaron que la principal tarea en la post pandemia es “Trabajar en la búsqueda de oportunidades para prepararse ante futuros cambios impredecibles que les permitan gestionar la incertidumbre.” (Rivera & Gutiérrez, 2020). Lo anterior por medio de diferentes herramientas y estrategias que permitan dar una mayor seguridad general, esto aún más con el regreso a la presencialidad. Como conclusiones se determinó que se tiene la oportunidad de brindar un nuevo inicio, utilizar un liderazgo transparente y comunicativo, realizar una transformación del desempeño individual, así como ajustes culturales para fomentar el sentido de pertenencia y reconocimiento, sin dejar de lado la necesidad de revisión y reajuste de las políticas de acuerdo con las condiciones del entorno, y sin lugar a duda se requiere una mayor inversión en tecnología.

Como último antecedente se encontró el trabajo de investigación de grado titulado “*Diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19 durante el tercer bimestre 2020 en la empresa Search*”, cuyos autores fueron Corrales Núñez et al (2020). El enfoque de los autores dentro del mismo era conocer cuáles son las carencias que se evidenciaron en dicha organización como consecuencia de la llegada de la pandemia al país.

Encontraron por medio de la investigación que fue clave la comunicación constante como resultado del alto grado de incertidumbre, de igual manera se requiere un mayor manejo de herramientas tecnológicas que ayuden a hacer las labores más ágiles y claras; por otra parte, resulta de nuevo necesario una mayor inteligencia emocional entre el personal, así como es imprescindible el desarrollo de una cultura organizacional que abogue por el sentimiento de pertenencia a la empresa. En un entorno post pandemia los autores encontraron que era necesario en la organización estudiada realizar capacitaciones en aspectos financieros, en liderazgo y el desarrollo de evaluaciones y medición de competencias.

Como conclusiones establecieron que uno de los mayores retos con la crisis sanitaria fue la falta de conocimiento sobre las herramientas tecnológicas, así como el aprender a comunicarse virtualmente; los autores de igual manera encontraron una carencia de conocimiento respecto al regreso a la presencialidad de mano con las medidas necesarias a tomar para que dicho reintegro se dé, también destacaron la falta de conocimiento respecto a cómo gestionar la incertidumbre.

1.1.2 Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación denominado “La nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de

25 colaboradores del sector servicios, en el segundo cuatrimestre 2022.” Se orientó al estudio de la nueva realidad ante la que se enfrentan las personas en un escenario post pandémico a nivel organizacional, así como las consecuencias que un cambio tan significativo como la readaptación a la presencialidad trae tanto para los trabajadores como para la empresa.

Para lo anterior se encuestó a colaboradores pertenecientes a empresas de servicios que desarrollan operaciones en Costa Rica, las cuales al inicio de la crisis desencadenada por la COVID-19 se vieron en la obligación de trasladar sus funciones al teletrabajo, y, en la actualidad han realizado un retorno gradual o total de funciones a la presencialidad.

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo por la naturaleza de los datos, así como la forma en que se recolectó la información, la cual es medible y de carácter numérico; la misma se realizó durante el segundo cuatrimestre del 2022. La encuesta fue dirigida a 25 personas, de manera anónima, todos colaboradores del sector servicios, quienes durante la pandemia han laborado de manera remota.

1.1.3 Justificación

Todo lo vivido con la pandemia del COVID-19 ha sido totalmente desconocido para la población en general, y como resultado vinieron cambios vertiginosos que modificaron el diario vivir en un periodo de tiempo muy corto; el sector empresarial específicamente el sector de servicios es uno de los más afectados a raíz de la llegada del virus al país. Los colaboradores de distintas organizaciones se vieron frente a un escenario incierto, forzados a realizar numerosos cambios sin ningún tipo de conocimiento o preparación previa.

Con el pasar del tiempo se ha aprendido a convivir con el virus, y, de la mano con ello se ha retomado la vida dentro de una nueva normalidad. Parte de las actividades que

están retornando es el regreso a la presencialidad en los sitios de trabajo, sin embargo, este representa un nuevo reto tanto para las empresas como para los trabajadores; dado que, ahora se deben enfrentar a las consecuencias que el teletrabajo ha dejado, la dificultad o poca aceptación que tendrán algunas personas para volver de manera presencial, y, en general, se deberá generar toda una nueva dinámica a nivel interno bajo nuevas políticas empresariales.

Es importante realizar el cambio del teletrabajo a la presencialidad de una manera en la que se tome en cuenta el sentir y las situaciones particulares de los colaboradores, regresar para ellos significa abandonar de nuevo toda una rutina ya establecida y reintegrarse a un sitio donde el ambiente y las condiciones bajo las que se van a encontrar son, en su mayoría, desconocidas e inciertas, una nueva realidad; es necesario conocer las consecuencias que este cambio y readaptación ha generado en las personas y su percepción al respecto.

Por su característica de ser una situación tan reciente es importante descubrir ese otro lado, donde las condiciones de la presencialidad no van a ser las mismas que existían en prepandemia, por lo que es de interés conocer los sentimientos y la percepción de las personas ante el cambio.

Bajo esta misma línea es fundamental comprender la forma en que la satisfacción laboral se ve determinada en gran medida por las cualidades del ambiente dentro del que se encuentran inmersos los colaboradores, en este caso, bajo circunstancias post pandémicas donde el miedo al cambio puede persistir, esto con la finalidad de encontrar una manera de establecer una relación sana y fructífera entre presencialidad, colaborador y empresa.

Resulta fundamental velar porque los integrantes de las empresas se encuentren en óptimas condiciones tanto psicológica, como emocional y físicamente, un colaborador con un bienestar holístico tendrá un mejor desarrollo tanto personal como laboral; acá se debe determinar las medidas que debe tomar el Talento Humano para hacer sentir a las personas más receptivas a este nuevo cambio.

Conocer qué tan factible resulta regresar a la presencialidad dentro del sector de servicios es necesario para que las empresas sepan cuál modalidad se ajusta mejor tanto a las necesidades organizacionales, como a las de los colaboradores, quienes tendrán su propia opinión y perspectiva sobre el abandono del teletrabajo.

Todo lo anterior se discutirá a lo largo del presente trabajo de investigación con el propósito de concluir de qué manera afecta esta nueva dinámica al personal y generar recomendaciones para que el regreso sea recibido de la mejor manera posible por parte de los colaboradores.

El problema se considera de conveniencia, ya que, a partir del desarrollo de la investigación será posible establecer la realidad que viven los colaboradores ante el regreso a la presencialidad, así como la manera en que esta les afecta su vida personal y/o laboral. Se le brindará además un nuevo enfoque al área del Talento Humano, respecto a las estrategias que se pueden utilizar con el retorno a la presencialidad en un escenario post pandemia.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector servicios?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.
- Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral.
- Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Talento Humano.

Los Recursos Humanos han sufrido grandes cambios en los últimos años, esto se refleja inclusive en el cambio de nombre, ahora se denomina Talento Humano y trae consigo una percepción de los colaboradores totalmente distinta.

Las entidades exitosas consideran a sus talentos como socios del negocio y proveedores de competencias, no como simples empleados contratados. Esos talentos merecen inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización. Representan la inteligencia que activa los demás recursos de la empresa, los pone en pleno funcionamiento y los dirige hacia los objetivos organizacionales deseados. (Chiavenato, 2020, p.3).

En la actualidad el área del Talento Humano se encuentra centrada en velar por el desarrollo de los colaboradores, bajo una perspectiva más apegada a potencializar las herramientas y habilidades que el ser humano puede aportar a las organizaciones. Ya no se trata de dictar lo que se hace de una manera rígida y burócrata, sino dirigir a las personas a ser su mejor versión; esto resulta sumamente funcional y positivo tanto para las organizaciones como para los propios colaboradores ya que permite desarrollar sentimientos de estima y pertenencia.

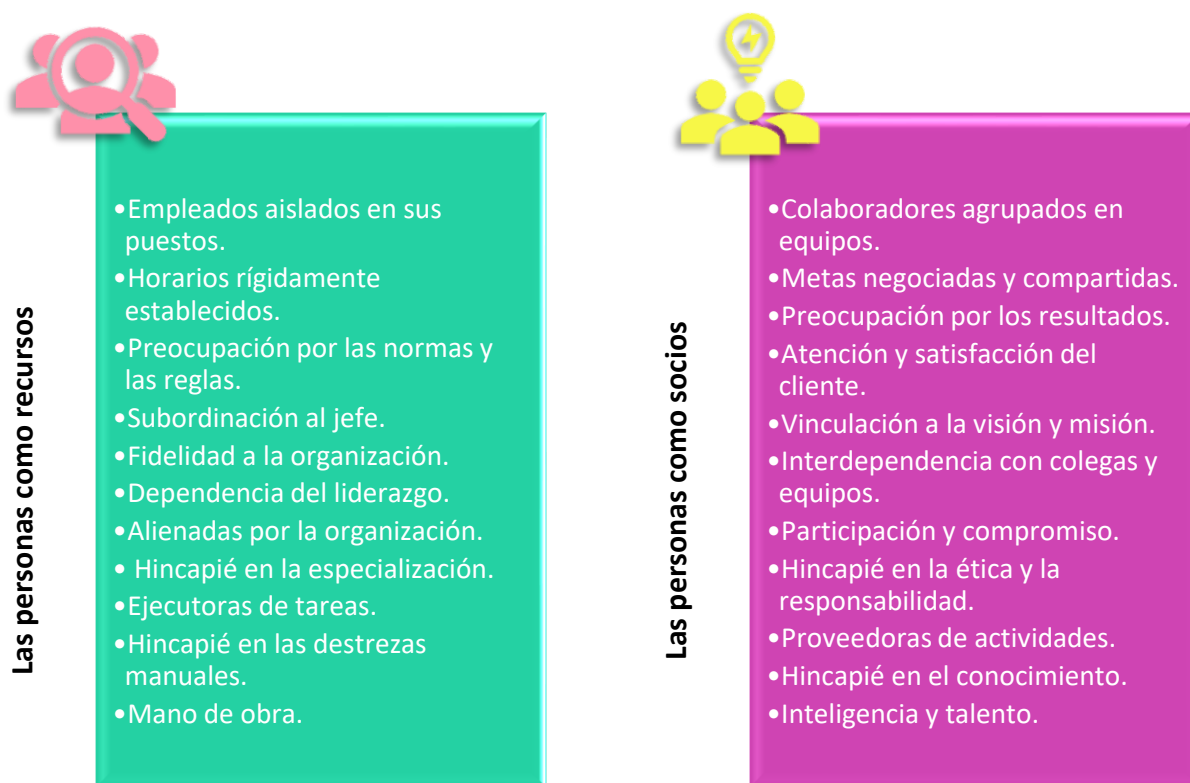
Las personas son el alma que mueve a las empresas, sin ellas sería imposible obtener cualquier tipo de beneficio externo; sin trabajadores, no existirían organizaciones. Con este nuevo enfoque hacia los colaboradores se comprende que estos son parte clave del desarrollo y éxito organizacional, al final son la parte intelectual de las empresas y por

tanto quienes tienen la capacidad real de hacerla evolucionar, alcanzar metas y mantenerse vigentes en medio de un mundo tan globalizado y dinámico.

Por medio de la siguiente figura es posible identificar de una forma más clara y puntual las diferencias entre la percepción del ser humano como un recurso (enfoque antiguo) y la de verlos como socios de la organización (perspectiva actual).

Figura 1

Perspectiva de los colaboradores como recursos vs. Como socios



Fuente: "Los nuevos desafíos de la gestión del talento humano", por I. Chiavenato, *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5^a edición, p.2), 2020, México D.F.: McGraw Hill. Derechos de autor 2020.

De acuerdo con la figura anterior, el Talento Humano busca que los colaboradores sean partícipes y colaborativos con todo el funcionamiento empresarial teniendo un papel protagonista, una perspectiva humanista que toma en cuenta el desarrollo no solo profesional sino personal y la realización emocional dentro del trabajo. En contraste con la orientación del humano como un recurso más de la organización, donde no se le contemplaba más que como un medio más para conseguir los objetivos, bajo la cosificación del colaborador.

La gestión de talento humano debe conciliar dos elementos importantes, por un lado (sic) los intereses organizacionales frente al desempeño del colaborador y por el otro, las expectativas de los colaboradores respecto de su desempeño y retribución en la organización. (...) Toda organización es un sistema complejo e integral formado por talento humano, estructura y componentes físicos, así mismo puede ser entendida como un conjunto de procesos que interactúan para prestar un servicio. Estos procesos, que tienen lugar en distintos ámbitos de la organización y en distintos momentos, deben ser planificados, realizados y controlados con el fin de conseguir los resultados que se proponen, es decir, deben ser gestionados. (Aguilar Simijaca, 2017, pp.5, 11).

El propósito principal de cualquier organización siempre será el alcanzar sus objetivos y metas establecidas, sin embargo, para hacerlo satisfactoriamente es necesario no solo invertir en el talento para que este pueda crecer, sino, poder ser capaz de retenerlo a lo largo del tiempo, de manera que es necesario que el departamento de Talento Humano realice los mayores esfuerzos para crear sentimiento de pertenencia y satisfacción constante a nivel interno entre los colaboradores.

El Talento Humano resulta ser una llave clave para el éxito empresarial frente a un mundo como el actual, un uso correcto de este significa una ventaja competitiva significativa dentro del mercado, y dicha tarea se encuentra a cargo no solamente en los encargados del Talento Humano, sino que, en todos los gerentes de línea, así como en los colaboradores, se trata de una labor en equipo.

2.1.1.1. Gestión del Talento Humano.

Para comenzar es importante determinar cuál es la diferencia entre la administración de un recurso y la gestión del talento, bajo el entendimiento de que las personas ya no se consideran recursos sino socios.

La diferencia entre administración y gestión es fundamental: administración es la ciencia que traduce y crea conceptos y modelos, mientras que la gestión es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores. La administración es teoría, mientras que la gestión es práctica; una es concepto, la otra es aplicación. La gestión del talento humano (GTH) es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. (Chiavenato, 2020, p.6).

Es posible decir que, si bien la administración es y ha sido a lo largo de la historia una enorme aliada al momento de definir y establecer procedimientos, conceptos y modelos de teorías para el buen funcionamiento y desarrollo empresarial, la gestión se encarga de aplicar dichos conocimientos de una manera práctica, donde más que dictar y establecer lineamientos rigurosos apegados completamente a la teoría se trata de adaptar

los conocimientos previos al vivir actual, adecuado a las condiciones, habilidades, innovación e ingenio del personal propio de cada empresa.

En la actualidad resulta fundamental gestionar el talento, dentro del contexto que se les presenta a las organizaciones de todas partes del mundo, en medio del dinamismo y cambio constante de los mercados, con transformaciones tan repentinas e inmediatas de nada sirve apearse a la teoría sino practicarla y adaptarla gestionando las habilidades que ya poseen las personas.

La Gestión del Talento Humano, de ahora en adelante denominada GTH:

Depende en extremo de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado y del negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables. Depende principalmente de las características de las personas que la forman. Todo eso crea una mezcla compleja que hace que cada organización sea única. (Chiavenato, 2020, p.8).

De acuerdo con Chiavenato, la GTH no es una fórmula única y general que aplica a todas las empresas indistintamente, sino que, al igual que la cultura y el clima organizacional son parte de la huella dactilar de las compañías, por lo tanto, cada parte de la organización va a ser único. Resulta imperante que la GTH sea manejada de manera integral por los gerentes de área, tomando en cuenta todas las variables que existan.

La gestión de los recursos humanos se debe direccionar a los procesos, sustentados en la participación de una gestión dinámica, flexible e innovadora, capaz de crear valor añadido, de suministrar servicios eficientemente y de adaptarse continuamente. Se

comienza a creer que el desarrollo y actualización del personal, son los mejores medios para conseguir la meta esencial en todas las empresas o comercios: la coordinación y la satisfacción del ciudadano. (Arenas Falótico & Bayón Pérez, 2020, p.1465).

Se debe destacar que bajo este modelo se considera que las personas necesitan ser lideradas, no administradas como anteriormente se creía, además, lo que se gestiona es los talentos que cada individuo posee, por medio de capacitaciones, motivación laboral, reconocimiento de su trabajo, entre otras actividades destinadas a estimular la inteligencia, los conocimientos y la motivación que ya las personas miembros de la organización poseen. Así mismo, actualmente se está aceptando el hecho de que, si se cuidan a los colaboradores, estos cuidarán de los clientes, quienes al final cuidan el negocio.

Es importante acotar que no habrá ningún avance si se continúan haciendo las cosas de la misma manera y en tiempos donde las empresas se fundamentan sobre el hardware y el software, al talento humano debemos darle mayor responsabilidad, capacidad, y relevancia. (Arenas Falótico & Bayón Pérez, 2020, p. 1475).

En la actualidad se ha multiplicado de manera exponencial las nuevas tecnologías, principalmente la inteligencia artificial, la cual ha llegado a hacer más sencillas muchas labores que anteriormente eran mecánicas y realizadas por seres humanos, no obstante, esto no significa un desplazamiento como tal de estos, sino que, al contrario, abre paso a una mayor oportunidad de aprovechar y explotar al máximo la creatividad y capacidad intelectual propia del ser humano, motivo que debe impulsar la GTH dentro de las organizaciones.

Si se observa la Gestión del Talento Humano desde la óptica del colaborador lo que se entabla es una relación ganar-ganar entre trabajadores y empresa, donde esta última realiza un trabajo de inversión y motivación desde la GTH en favor del primero para obtener un mayor desempeño y los resultados organizacionales deseados de manera eficiente, mientras que, por otra parte, los primeros se sienten apreciados, motivados y en un constante crecimiento tanto personal como laboral.

2.1.1.2. Gestión del Talento Humano por competencias.

Específicamente, el enfoque pretende:

- (a) Establecer los resultados claves que crean valor a la organización,
- (b) Identificar las competencias críticas —comportamientos laborales—, que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia y
- (c) Desarrollar las competencias críticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional. (Paredes, s.f.).

Se puede afirmar que dicho enfoque por competencias está totalmente orientado a obtener el mayor rendimiento posible de las capacidades intelectuales de los trabajadores, para que por medio de estos se obtenga una eficiencia máxima a nivel organizacional. Sin lugar a duda de acuerdo con este modelo los colaboradores representan el motor que mueve y determina el rumbo hacia el que se dirigen las empresas, por lo tanto, su crecimiento tanto personal como profesional resulta clave y de interés para el éxito organizacional.

La gestión por competencias, es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2000 para certificar a las organizaciones en el capítulo 6 relativo a los recursos

humanos, como por las normas vinculadas a control del riesgo a partir de Bacilea II. (Paredes, s.f.).

No cabe duda de que la gestión del Talento Humano por competencias es uno de los modelos que mayor valor y estándar de alta calidad brinda a las organizaciones; esto lo pueden adquirir por medio de la identificación de las competencias que necesitan y la búsqueda o desarrollo de estas tanto a nivel interno como externo; apoyado de ello es posible alcanzar sus objetivos organizacionales de una manera más eficiente, básicamente es potenciar el desarrollo de las personas alineándolas a las necesidades empresariales.

Figura 2

Impacto de la Gestión del Talento Humano por Competencias



Fuente: “La Gestión del Talento Humano por Competencias”, por H. Paredes, s.f, Info Capital Humano.

(<https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>). COPYRGITH 2018.

Continuando bajo la línea de la empresa funcionando como un sistema abierto se puede apreciar que la implementación de la gestión del Talento Humano por competencias le da un retorno importante sobre la inversión a la organización por medio de la satisfacción y fidelización del cliente, un reto para muchas empresas en la actualidad debido a la cantidad tan grande de oferta que pueden encontrar las personas dentro de un mismo mercado.

Por otra parte, es importante destacar que la gestión por competencias es una tarea que debe de comenzar a desarrollar el departamento de Talento Humano, de acuerdo con Werther et al. (2019, p.81):

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

De manera que, el diseño de puestos debe de estar sumamente desarrollado y claro para que los reclutadores puedan identificar y seleccionar a los talentos que se ajusten más a las competencias requeridas, esto es posible por medio de distintos métodos de entrevista y reclutamiento, mientras que, si se habla del personal ya contratado es importante analizar si se ajustan a los puestos, de lo contrario, brindar capacitaciones dirigidas a ello.

Dentro del desarrollo de la gestión por competencias se encuentran diversas ventajas como lo son:

1. Detecta las capacidades y habilidades del personal.

2. Estimula el desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya los procesos de atracción de talento y selección.
4. Se enfoca en las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal. (Werther et al, 2019, p.82).

La gestión por competencias se traduce en excelencia dentro de las organizaciones y sus colaboradores, significa una mayor inversión en ellos, lo que se llega a percibir como altos niveles de satisfacción, sentimiento de estima y reconocimiento, y a su vez esto se traduce en un mayor rendimiento, dedicación y desempeño laboral, otorgándole eficiencia a la organización, reforzando la relación ganar-ganar entre colaborador y empresa.

2.1.1.3. Talento Humano en tiempos de COVID-19.

Con la llegada del COVID-19 a todo el mundo las organizaciones sufrieron un colapso sin precedente, de un día a otro se vieron frente a una contingencia completamente imprevisible, que trajo consigo confinamientos por tiempo indefinido, disminución al máximo del trabajo presencial, desconocimiento del gran monstruo que se esparcía por todos los países y del nivel de gravedad que podría llegar a generar; las organizaciones se vieron en la obligación de adoptar medidas nunca antes vistas, gran parte de estas gestionadas desde el área del Talento Humano en conjunto con altos mandos en miras de preservar la salud e integridad de los colaboradores.

Durante toda la evolución de la pandemia las organizaciones se vieron en la necesidad de dirigir en medio de la incertidumbre hacia el mejor rumbo posible a sus

trabajadores, en medio de la crisis el accionar del Talento Humano ha resultado clave, las decisiones que el departamento tome determina, sin lugar a duda, el bienestar que puedan llegar a percibir los colaboradores, factor que influye en el desempeño de estos y por ende a los resultados empresariales.

Las transformaciones esperadas para los próximos años hoy ya son realidad: teletrabajo, telemedicina, reuniones virtuales para tomar decisiones, entrevistas laborales online, capacitaciones a distancia, documentación digital de valor legal, nuevas formas de medir la productividad, inteligencia artificial para filtrar candidatos a puestos vacantes, algoritmos para eficientizar el movimiento de los colaboradores, mayor dotación de freelancers (sic), etc. (Observatorio de RHH, 2020).

Con la aparición de la pandemia se adelantó la llegada de numerosos avances tecnológicos a las empresas, principalmente la digitalización, fueron y continúan siendo herramientas sumamente útiles en tiempos donde el distanciamiento resultó necesario, lo que se veía futuro de un día a otro era la realidad. Dichos recursos y nuevos métodos para llevar a cabo las labores han inclusive facilitado el desarrollo de funciones, no obstante, han sido muchos cambios de manera repentina y esto puede resultar chocante para las personas que se resisten al cambio, además que el estar lejos de la oficina los sentimientos de pertenencia pueden comenzar a diluirse hasta desaparecer.

Las personas deben estar siempre en el primer lugar de la organización, tanto en épocas de bonanza como en tiempos de crisis. Si los colaboradores, los talentos son protegidos, estimados, valorados, si perciben que se está con ellos “*en las buenas y en las malas*” se sentirán comprometidos con su organización,

redoblarán esfuerzos y crecerá su productividad. Cuando la pandemia termine, y se haga una evaluación de comportamientos, se reconocerá también a aquellas empresas y líderes que estuvieron a la altura de las circunstancias y supieron acompañar a sus talentos no sólo en el aspecto técnico y profesional, sino, sobre todo, en el aspecto emocional y humano. (Llanos Ocampo, 2020).

Ahora más que nunca resulta imperante que el área del Talento Humano tome acción y se enfoque en retener al talento, velando por un bienestar holístico que abogue no solamente por la salud física sino también la mental, la pandemia ha realizado estragos en el bienestar emocional de las personas, los sentimientos de desesperanza, ansiedad, incertidumbre y miedo sobre la realidad ha deteriorado a las personas en general, un individuo mal emocionalmente no dará su mayor desempeño ni se sentirá a gusto en su trabajo, razón por la cual la principal tarea para el Talento Humano en la actualidad es generar estrategias de retención, motivación y promover la resiliencia en las organizaciones.

Ninguna empresa puede moverse ni generar beneficio sin personal, por ello es clave mantenerlo en las mejores condiciones y preocuparse no solo por su desempeño, sino por su bienestar como ser humano.

En esta emergencia el rol de los recursos humanos va más allá de la función tradicional de brindar estabilidad psicológica, y facilitar experiencias laborales positivas y empáticas ante la incertidumbre que enfrentan los fundadores de la empresa, conectando a los empleados a través de tres acciones importantes: Devenir (aprender y crecer), pertenecer (sentido de comunidad). (Ulrich, 2020, como se citó en Scarpetta Maturana, 2021, p.9).

El área de Talento Humano debe de tomar un papel protagonista en el regreso a la nueva normalidad post COVID-19, tomando los aprendizajes que dejó la pandemia y aplicarlos en la actualidad, aprovechando la tecnología, la correcta gestión de las emociones, y la necesidad de mantenerse en constante alerta ante los cambios del entorno para ser capaces de reaccionar a tiempo son apenas algunos de las lecciones que la crisis ha dejado a nivel organizacional. El trabajo remoto genera un ambiente propicio para desligarse emocionalmente de las organizaciones, tarea sumamente importante a tomar en cuenta para el Talento Humano.

Las empresas se han enriquecido al crecer a partir del conocimiento que la crisis dejó a su paso, dándose cuenta de que el mundo hoy es diferente y demanda estar preparado, tener facilidad de adaptación a los cambios.

El Talento Humano en tiempos de COVID demanda un esfuerzo enorme de parte del personal encargado para hacerle sentir a los colaboradores en un ambiente seguro sanitariamente, la gestión de los equipos y las personas se dificulta aún más a la distancia lo que demanda establecer nuevas e innovadoras estrategias, además, se deben considerar las condiciones del entorno para poder tomar decisiones respecto a la presencialidad o el teletrabajo, así como los ajustes que se deban realizar a nivel de clima organizacional.

2.1.2. Teoría General de Sistemas (TGS).

La Teoría General de Sistemas, denominada TGS de ahora en adelante, es una de las teorías de la administración de empresas, la misma plantea lo siguiente:

En lugar de estudiar las organizaciones por dentro, se les analizaba desde fuera, del entorno hacia su interior, del elemento mayor y condicionante hacia el elemento menor y condicionado; de la variable independiente hacia la

dependiente. A fin de cuentas, el entorno está constituido por otras organizaciones. (Chiavenato, 2017, p. 58).

Se dio un cambio en la percepción de las organizaciones como unidades aisladas, y entiende que todo lo que sucede alrededor de las mismas va a afectarles en mayor o menor medida. Por medio de esta teoría se establece una relación dependiente entre empresa y entorno; es evidente que en los tiempos actuales las organizaciones se encuentran sometidas a la manera en que se desarrolle y gestione el ambiente dentro del que se encuentran.

La TGS puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias:

- a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente). (Arnold & Osorio, 1998, p.3).

De manera que las empresas funcionan como sistema tanto a nivel externo como interno, el primero es la interacción que tienen con el ambiente; mientras que el segundo es cuando las empresas hacen uso de los diferentes recursos y talentos que poseen, trabajando e integrando estos de manera conjunta.

Es importante destacar que como cualquier sistema el punto principal va a ser la dependencia que tiene una parte con la otra, trabajar de manera simultánea y coordinada va a ser determinante para el éxito. A nivel interno los departamentos tienen la tarea de funcionar como un equipo, las tareas y objetivos deben compartir un mismo fin, las metas organizacionales.

Existen diferentes tipos y modelos de sistemas de acuerdo con la Teoría General de Sistemas, sin embargo, para el presente trabajo de investigación se tendrá en cuenta y explicarán propiamente los que funcionan de manera abierta, dada la realidad actual donde las empresas se ven influenciadas de manera directa o indirecta por las situaciones que se dan externamente a nivel del entorno.

Los sistemas abiertos según Anrold & Osorio (1998, p.11) son aquellos:

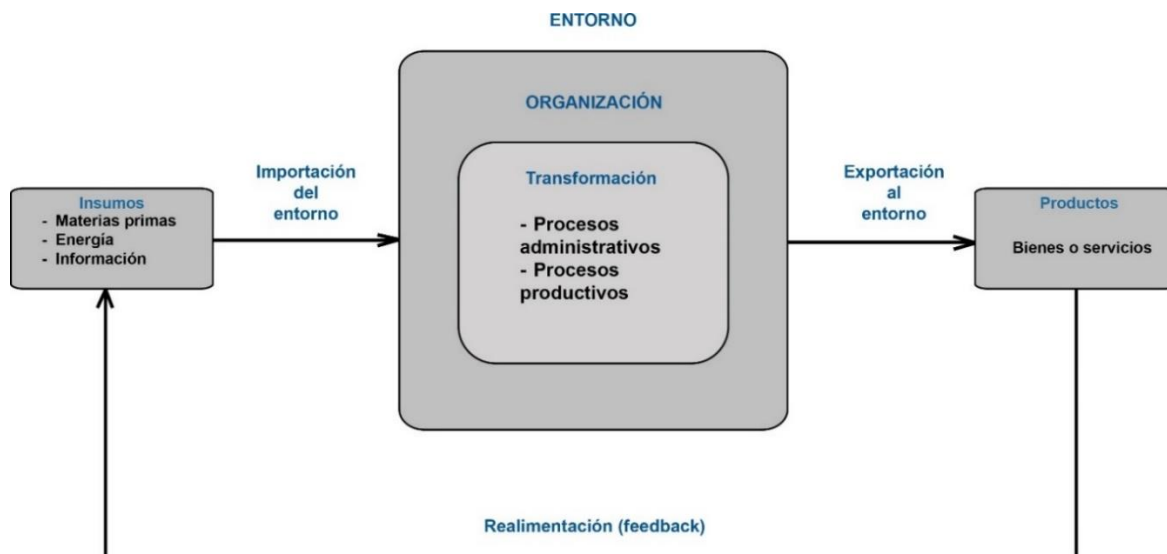
Que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad.

Es posible decir que en la actualidad casi todas las empresas funcionan como sistemas abiertos, y por dicha característica se encuentran en una constante interacción con el ambiente. Las organizaciones coexisten con otras empresas dentro de un entorno determinado y debido a ello se verán influenciadas directa o indirectamente por los cambios que en este se den, las empresas no tienen mayor poder para modificar los cambios externos, generalmente no pueden hacer más que adaptarse.

En la siguiente ilustración se puede apreciar la forma en que funcionan las empresas como sistemas y su interacción con el entorno.

Figura 3

La empresa como un sistema abierto



Fuente: “Las organizaciones y su administración”, por I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (3^{era} edición, p.386), 2017, México D.F.: McGraw Hill. Derechos de autor 2017.

De acuerdo con la Figura 3 las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, donde ingresan diferentes insumos, los cuales son procesados para posteriormente devolverlos en forma de productos o servicios al mercado; esto significa un constante contacto con el exterior, por lo que, se puede afirmar que la organización se ve influenciada no solamente por su forma de funcionamiento interno, sino también por su entorno y todos los cambios que en este se den.

Posterior a todo el trabajo que se lleva a cabo internamente a través de la transformación de los diferentes insumos la organización obtendrá un resultado, siendo este un producto o servicio que devuelve al entorno es importante destacar que si bien estos llegan al mercado no siempre van a ser bien recibidos por los clientes potenciales.

De acuerdo con Chiavenato (2017, p.59) dentro de las empresas coexisten dos tipos de sistemas:

1. El subsistema técnico, que abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de operación de las tareas. El subsistema técnico abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2. El subsistema social, que incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

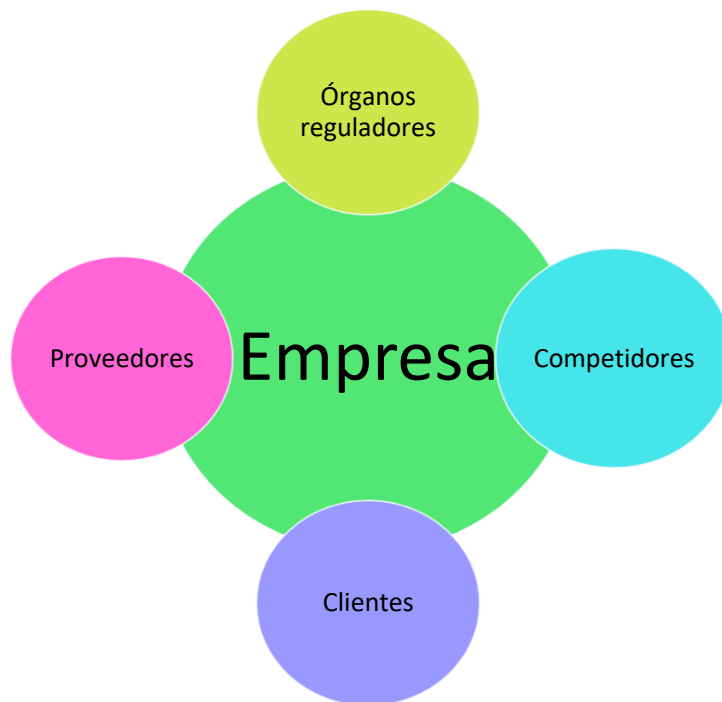
Acorde con lo anterior es posible decir que se dio una apertura humanista dentro del campo. Como bien se expuso, de manera interna las empresas están integradas por un sistema social y uno técnico, dentro de este último se encontrarán un tipo de “subsistemas” que corresponden a departamentos o equipos de trabajo, que a su vez están conformados por personas, cada una con rasgos y situaciones diferentes (sistema social), es fundamental acotar que uno no podría funcionar sin el otro.

2.1.2.1 Microentorno

El microentorno constituye el ambiente más próximo a las organizaciones, está constituido por 4 factores, tal y como se muestra en el siguiente gráfico,

Figura 4

Microentorno de la empresa (Entorno de tarea)



Fuente: “El mundo de las organizaciones: Globalización, tecnología, diversidad y ética”, por I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (3era edición, p.386), 2017, México D.F.: McGraw Hill. Derechos de autor 2017.

De acuerdo con el gráfico anterior, el microentorno y sus componentes son:

- **Órganos reguladores:** una organización está sujeta a la acción de varias organizaciones que tratan de regular o fiscalizar sus actividades. Entre ellas destacan los sindicatos, las asociaciones de profesionales, los órganos reguladores del gobierno, las organizaciones que protegen a los clientes, las organizaciones no gubernamentales. (Chiavenato, 2017, p.387).

Es decir, las empresas están sujetas a diferentes leyes y regulaciones que les dictan los lineamientos bajo los cuales deben de funcionar y manejarse, como lo fueron las medidas tomadas por los diferentes gobiernos como respuesta a la pandemia desencadenada a finales del 2019 eran de acatamiento obligatorio. De igual manera se debe de destacar que

dentro de este factor ingresan las fiscalizaciones externas que puedan hacerse a las diferentes empresas.

- Competidores: Una organización no está sola ni existe en el vacío, sino que disputa con otras los mismos recursos (entradas) y a los mismos consumidores o usuarios (salidas). Es una competencia constante por insumos y clientes. (Chiavenato, 2017, p.387).

En la actualidad la competencia es muy grande sin importar el mercado dentro del que funcionen las organizaciones, existe una demanda inmediata de productos y/o servicios que exige una actualización y perfeccionamiento constante para poder seguir siendo competitivos. El COVID-19 trajo consigo retos en este campo, muchos competidores en distintas áreas quebraron y otros surgieron como respuesta a la crisis.

- Clientes, usuarios o consumidores: Son los destinatarios (salidas). En términos modernos, los clientes condicionan el éxito de la organización, pues definen la calidad y la idoneidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado. (Chiavenato, pp. 387-388).

Como se observa en la Figura 3 los productos o servicios se devuelven al entorno, donde se da un “*feedback*”, este es brindado precisamente por los clientes, quienes son los que determinan en gran medida el éxito que dicha organización tendrá, sin consumidores no hay muchas probabilidades de sostenerse con el tiempo.

Es muy importante que se realice un estudio de mercado y factibilidad para no tener un desperdicio de innecesario de recursos, los consumidores cada vez tienen mayor potestad de exigir calidad, si una empresa no lo hace, habrá otra que sí; allí es donde entra el poder que poseen los clientes.

- Proveedores de entrada: Proporcionan a la organización todo tipo de recursos para trabajar: recursos materiales (por medio de abastecedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (por medio de proveedores que forman el mercado de capitales), recursos tecnológicos (por medio de proveedores de tecnologías), etc. Antes se incluían en esta categoría los recursos humanos (que se obtenían por medio de proveedores de talentos, los cuales formaban el mercado laboral), pero hoy son llamados colaboradores de la organización.

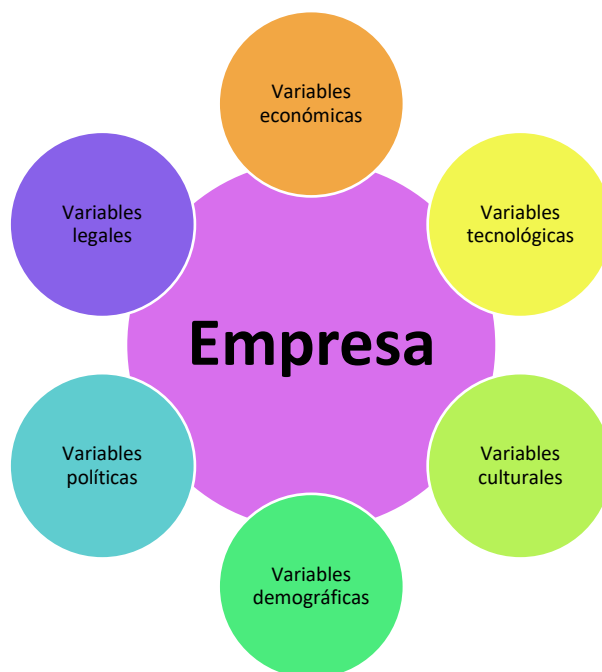
Los proveedores son quienes generan y otorgan los materiales e insumos que necesitan las organizaciones, es importante tomar en cuenta que la calidad de todo lo que proveen estos va a determinar en gran medida la calidad de lo que saldrá al final del proceso del sistema. Por otra parte, la nueva percepción de las personas dentro de las empresas ha llegado a cambiar inclusive a nivel de la TGS, estos ya no son un recurso que se debe administrar, sino liderar.

2.1.2.2. Macroentorno

Este ambiente es el círculo más externo dentro del que se encuentran las organizaciones y está compuesto de la siguiente manera:

Figura 5

Macroambiente de la empresa (Entorno general)



Fuente: “El mundo de las organizaciones: Globalización, tecnología, diversidad y ética”, por I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (3era edición, p.386), 2017, México D.F.: McGraw Hill. Derechos de autor 2017.

En base al gráfico anterior se puede determinar que el marcoentorno está compuesto por 6 factores, que los cuales son:

- Variables económicas: “Constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.” (Chiavenato, 2017, p.386).

Todas las condiciones económicas que se den a nivel país, e inclusive en algunas ocasiones regional o internacional, van a afectar en alguna medida el funcionamiento organizacional. En el caso del COVID-19 este dio una afectación a una escala mundial,

donde todas las economías se vieron gravemente afectadas por la contracción económica, y, por ende, las empresas también sufrieron.

- Variables tecnológicas: “La tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.” (Chiavenato, 2017, p.386).

Básicamente vienen a ser todas aquellas variaciones tecnológicas que se puedan dar dentro de una industria, en este sentido es muy importante destacar que dependiendo del mercado dentro del que se encuentren las diferentes organizaciones así será la constancia con la que las tecnologías cambiarán. De igual manera el constante cambio y adopción de las tecnologías pueden facilitar las labores mientras que a la vez le permite a las empresas mantenerse vigentes.

- Variables culturales: “La cultura de un pueblo penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y maneras de pensar, actuar y sentir de sus participantes y clientes.” (Chiavenato, 2017, p.386).

Las empresas se encuentran inmersas en un entorno con costumbres propias, las cuales pueden diferir de región en región, es fundamental que se de una adaptación de los productos y servicios, e inclusive de la cultura organizacional de acuerdo con el contexto externo, esto con el fin de que se pueda dar una aceptación tanto de los colaboradores como del consumidor.

- Variables demográficas: “Se relacionan con la tasa de crecimiento, la población, la raza, la religión, la distribución geográfica y la distribución por sexo y edad, y

determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.”

(Chiavenato, 2017, p.386).

Este factor corresponde a todas las estadísticas poblacionales que permiten determinar el tipo de personas ante las que se encuentra una organización en determinado sector, dicha información es útil para poder hacer predicciones y cálculos sobre la demanda.

- Variables legales: Se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal, etc., son elementos normativos para la vida de las organizaciones. (Chiavenato, 2017, p.386).

Toda empresa se encuentra regida por un gobierno, deben de acatar leyes y lineamientos que determinarán el desarrollo de todas sus operaciones y decisiones a nivel interno. Es posible ejemplificar las variables legales con las regulaciones y restricciones que impusieron los diferentes gobiernos con la llegada del COVID-19 a cada país, en su mayoría no eran opcionales y se trataron de imposiciones muy duras inicialmente.

- Variables políticas: “Se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales.” (Chiavenato, 2017, p.386).

Estas variables están más orientadas hacia las decisiones que se tomen políticamente, la posición que tomen los políticos de cada región o país determinarán el rumbo que tomarán las empresas de manera directa o indirecta.

Tal y como se expuso, el macroentorno abarca todas las condiciones y decisiones meramente externas a la organización, al encontrarse dentro de un entorno e interactuar con el mismo esta se debe de adaptar a las circunstancias y estipulaciones que correspondan.

2.1.3. La dinámica empresarial.

Para comenzar es necesario determinar qué es la dinámica empresarial.

“Es el proceso evolutivo, constante y sistémico de articular la Estrategia, los Recursos, los Mercados, la Cultura y la Gestión de su empresa, (...) de acuerdo a los escenarios externos en los que opera en el presente e imagina operar en el futuro.” (Levy, s.f.).

De manera que, la dinámica empresarial no es más que el cambio constante al que se someten las organizaciones dentro de las diferentes áreas internas, ajustándose a las condiciones y alteraciones del entorno, esto como resultado de encontrarse dentro de una dinámica de sistema abierto. Se trata de mantenerse alertas y activos para reaccionar y reajustarse de acuerdo con las demandas del ambiente.

Significa implantar en una institución el proceso constante de crear valor sostenible y sustentable. (...) Fomentar que se transforme en una organización abierta al aprendizaje y al desafío de sus paradigmas, al liderazgo transformacional de equipos de alta exigencia y de alto desempeño. Sobresalir por la calidad de sus productos, de sus servicios, de sus procesos y de sus valores individuales y grupales gestionando efectivamente el cambio incremental, radical y disruptivo para enfrentar los desafíos de escenarios de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y fricción del presente y del futuro. (Levy, 2017, diapositiva 6).

En momentos tan cambiantes y en medio de crisis, como la desatada por la COVID-19, ha resultado primordial que dentro de las organizaciones el liderazgo prime, que los colaboradores cuenten con una guía que dirija y ayude a promover una cultura de unidad, apoyo y acompañamiento para que a manera de conjunto sea posible afrontar los cambios tan grandes y vertiginosos que demande el mercado y el entorno, el trabajo en equipo es clave para modificar la dinámica empresarial y que sea posible ajustarse y tomar acción respecto a los productos / servicios y colaboradores.

De acuerdo con Levy (2017, diapositiva 19) la dinámica empresarial demanda diversos cambios, como lo son:

Estratégicos, gerenciales y culturales, aptitudinales y actitudinales, racionales y emocionales, individuales y grupales. Cambios conjuntos, sistémicos, holísticos de la estrategia de la empresa, de su cultura, de su base de recursos, de sus procesos, sistemas y estructuras de gestión y de la situación de esa empresa en sus mercados. Cambios en el acople entre la empresa como sistema y el escenario como entorno.

Sin lugar a duda la dinámica empresarial está altamente ligada con la Teoría General de Sistemas, bajo esta percepción de las organizaciones como un sistema conformado por subsistemas que se mantienen en un constante intercambio con el entorno, y, por lo tanto, se ve influenciado por los cambios que hayan dentro de este último.

Es importante destacar que los trabajadores a su vez son parte de sus propios subsistemas sociales cuando interactúan entre sí, con sus familiares o simplemente con las demás personas que conforman la sociedad, y ellos también son afectados por las situaciones que se desarrollen en estas áreas.

Ser parte de una empresa del siglo XXI, y adicionando las circunstancias de enfrentarse a una pandemia de carácter mundial, demanda obligatoriamente cambios constantes en casi todas las áreas de las organizaciones, ahora más que nunca la adaptación es sumamente necesaria e importante. Es responsabilidad de las altas gerencias tomar decisiones, realizar cambios y ayudarle a los colaboradores a ser versátiles, tomando especial consideración con las personas que tienen poca tolerancia o aceptación al cambio

2.1.3.1. Teoría de las Capacidades Dinámicas.

Las capacidades dinámicas son “Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadores formas de ventajas competitivas (...) La capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante.” (Teece et al, 1998, p.2).

De acuerdo con lo citado anteriormente, las capacidades dinámicas son de suma importancia y utilidad para las empresas de la actualidad, especialmente, ante un escenario tan inesperado e inestable como el generado por la COVID-19. Las empresas necesitan integrar y conocer cuáles son las fortalezas que las hace únicas o la diferencia del resto de competidores y utilizarlas a su favor, para ser capaces de enfrentar las eventualidades que puedan suscitarse o simplemente para destacar dentro de mercados tan saturados, cambiantes y tecnológicos como los actuales donde la ventaja es la clave para avanzar.

“Las capacidades dinámicas (sic) sin embargo, hablan de adaptación, organización e innovación. Un fuerte desarrollo de capacidades dinámicas permite a las empresas mantenerse orientadas al mercado y con los desarrollos tecnológicos.” (Cepeda Carrión & Barbosa Trueba, 2016, p.23).

En épocas como las actuales la resiliencia ha sido el principal factor de éxito para las personas, y las organizaciones a las que pertenecen; la incertidumbre ha demandado una alta capacidad de adaptación a las condiciones externas, aprovechando las situaciones al máximo aún en los peores escenarios, ese dinamismo y receptividad resultan clave a la hora de recuperarse luego de una crisis.

Las capacidades dinámicas les permiten a las empresas renovar, cuando sea necesario, la dinámica empresarial como tal, dándole un giro al ser organizacional. Se debe de tener en cuenta que las empresas no son entes estáticos, sino que se encuentran en un cambio constante, adaptándose a las necesidades del entorno, esto demanda un alto nivel de adaptabilidad tanto para la empresa en sí como de quienes la integran.

La teoría de las Capacidades Dinámicas:

Se ubica entre lo interno y lo externo de la organización. A lo interno, cuando considera sus habilidades para la renovación y reconfiguración de sus recursos y capacidades, con lo cual da aportes con respecto al desarrollo y comprensión del funcionamiento estratégico de la organización; y a lo externo, cuando considera necesario tomar en cuenta las condiciones del entorno y así poder ajustar y adaptar sus competencias y recursos para dar respuestas oportunas a ese entorno dinámico y complejo. (Zapata Rotundo & Mirabal Martínez, 2018).

Es claro que, dentro de la teoría del tema la adaptación es el factor estrella, esta acción implica un cambio no solo en el cómo se desarrollan los procesos, sino también en la mentalidad de los miembros de la organización, lo que por sí solo representa todo un reto en la práctica, además de un desarrollo de capacidades constante, dirigido hacia los colaboradores. Las capacidades dinámicas pueden obtenerse y explotarlas desde dentro de

la empresa, tanto como afuera, todo depende de qué es lo que se pretende mejorar, afrontar o cambiar. La adaptabilidad es una cualidad necesaria actualmente.

2.1.3.2. Presencialidad post COVID-19.

Como resultado de la llegada del COVID-19 el teletrabajo se hizo una realidad prácticamente obligatoria, sin embargo, luego de más de dos años bajo esta dinámica el regreso a la presencialidad en un escenario post pandémico es un hecho en las diferentes empresas.

A medida que se produce el regreso al trabajo, las organizaciones deben aprovechar esta oportunidad para asegurarse que están creando conexiones claras entre los trabajos individuales, los objetivos del equipo y la misión de la empresa. Con la finalidad de fortalecer el sentido de pertenencia y desempeño organizacional; poniendo en valor la contribución de los empleados con su impacto en la organización y la sociedad. (Salom, 2020).

Una de las problemáticas que ha dejado el teletrabajo ha sido el desapego de los colaboradores hacia sus labores y la empresa a la que pertenecen, esto producido por la lejanía física de los compañeros y la organización en sí. El sentido de pertenencia es fundamental para el correcto desarrollo y desempeño tanto laboral como profesional de los seres humanos.

Con el regreso a la presencialidad se abre una oportunidad de volver a generar ese acercamiento entre la persona y la empresa, reconociendo el valor de los colaboradores a nivel organizacional que va más allá de su trabajo físico o mental. De igual manera es fundamental que como parte de fortalecer el sentido de pertenencia se le dé la atención

que demandan los colaboradores, atender sus dudas, preocupaciones y sobre todo establecer una comunicación directa y transparente.

Las empresas tendrán que realizar inversiones para reorganizar los ambientes de trabajo, los espacios comunes (comedores y cafeterías, por ejemplo) y las instalaciones sanitarias. Además, es probable que deban mejorar y ampliar su dotación de equipos para el uso de tecnologías digitales a fin de implementar un modelo híbrido de teletrabajo y actividades presenciales. (Comisión Económica para América Latina CEPAL, 2020, p.21).

Con el regreso a la presencialidad se necesitan realizar cambios y ajustes no solamente a nivel de cultura o clima organizacional, sino que se debe tener presente el nuevo uso y establecimiento de los espacios físicos. El desarrollo de nuevas políticas empresariales va a ser una necesidad, así como una inversión monetaria, la nueva realidad demanda distanciamiento social, uso de mascarillas, vacunación, desinfección de espacios, entre otras medidas y protocolos que buscan mantener los espacios libres del virus, todo esto significa una redistribución de los espacios compartidos.

Para aquellos que trabajan en oficinas, volver al lugar de trabajo puede requerir un cambio de mentalidad si se han ajustado al teletrabajo. Para poder dirigir estos cambios, la gerencia debe asegurarse de que los empleados entiendan lo que se les está pidiendo y qué pasos está tomando la compañía para proteger su salud. (PWC, 2020).

Volver a una dinámica presencial significa afrontarse una vez más a cambios muy grandes en la cotidianidad que ya se había adoptado con el teletrabajo, ya la dinámica remota había generado estilos de vida diferentes, sin embargo, actualmente se tiene una

ventaja con la que al inicio de la pandemia no se contó y es el tiempo, este le permite a las empresas realizar una planeación que incluya estrategias para hacer el retorno lo más fluido posible para los colaboradores, poder lograr una aceptación al cambio tanto del regreso a la presencialidad como de las modificaciones dentro del espacio de trabajo, la mayor parte de las cosas que existían previo a la pandemia ya no estarán o sufrirán modificaciones a las que se deberán adaptar.

Abrir espacios para el diálogo e intercambio de experiencias en cuanto a cómo les ha impactado y han afrontado la pandemia, con el propósito de cerrar ciclos e iniciar una nueva etapa, buscando ayudarlos en la satisfacción de sus necesidades, particulares y como grupo. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).

Una de las mayores tareas para el Talento Humano con el regreso a la presencialidad es generar un clima organizacional agradable, dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos, escuchados y apoyados, aún más bajo un cambio tan importante de rutinas que pretende establecer una nueva normalidad, dejando atrás todo lo negativo que la pandemia pudo haber desatado en la vida de todos.

La realidad que vivió cada uno durante los peores momentos del virus son diferentes, y el establecimiento de espacios de escucha mutua donde se compartan voluntariamente las vivencias es sumamente positivo para generar un sentimiento de empatía y compañerismo en un escenario post crisis.

Proporcionar a los empleados la oportunidad de comunicar sus retos y preocupaciones puede ayudar a los equipos gerenciales a identificar problemas

potenciales con sus planes de retorno al trabajo. Al permitir una comunicación real y bidireccional, los líderes pueden convertir esta crisis de COVID-19 en una oportunidad de reforzar la cultura corporativa, aumentando el compromiso de los empleados y mejorando la productividad y lealtad a largo plazo. (PWC, 2020).

Escuchar las percepciones, opiniones y preocupaciones que puedan generarse con la presencialidad es clave para generar una confianza apoyada en una comunicación que vaya tanto de colaborador a empresa como a la inversa; este nuevo escenario demanda una atención y estrategias no solo dirigida hacia la empresa sino también, y principalmente, hacia los colaboradores y su bienestar.

El Talento Humano cumple un papel protagonista dentro de la presencialidad post COVID-19, principalmente poseen la responsabilidad de tomar acciones dirigidas hacia las personas y su bienestar dentro de la organización; hacerlas sentir tomadas en cuenta y escuchadas es una manera de comenzar a generar un sentido de reconocimiento y pertenencia con el sitio de trabajo de nuevo. Los colaboradores necesitan sentirse útiles y saber que no solo representan un número, sino que para la organización antes de todo son personas. El regreso a la presencialidad:

Implicará fomentar un nuevo y dinámico entorno que se mueva con un claro enfoque en su misión, alineando las contribuciones y el bienestar de los trabajadores con el propósito de la organización: mayor velocidad, más adaptabilidad, un mayor enfoque en el equipo, y nuevas prioridades. Estos son los ingredientes claves en la fuerza de trabajo resiliente. (Schwartz et al., 2020, p.15).

Las organizaciones dentro de esta nueva realidad se tendrán que replantear la mayor parte de su filosofía y línea de trabajo, dentro de los que se encuentran los objetivos que anteriormente se habían establecido, la visión y misión empresarial, de igual manera existirán nuevas prioridades.

La COVID-19 dejó en evidencia lo necesario que es para las empresas el mantenerse en un estado de alerta constante, de igual manera, lo imprescindible que es para las organizaciones y sus integrantes poseer la capacidad de adaptabilidad, para atender y responder a las condiciones que el entorno presente de manera eficiente. La perseveración a través de la crisis ha sido la clave, ahora se necesita un periodo de recuperación y readaptación a la presencialidad.

Pregunta a tus colaboradores, al menos trimestralmente, sobre su experiencia, así la organización podrá responder rápidamente y respaldar sus necesidades en constante evolución. Para obtener una visión clara y matizada, las encuestas de pulso a colaboradores son muy útiles, porque llegan al centro del problema e invitan a realizar comentarios honestos. (Lute, 2021).

La atención y comunicación que necesitan los colaboradores bajo esta modalidad no será algo de solo realizar al inicio con el regreso, sino que se debe de mantener constante a través del tiempo. La escucha de parte de la organización y los altos mandos es la clave dentro de la nueva normalidad, por medio de la opinión de los integrantes es posible tomar acciones correctivas o implementar nuevas estrategias dirigidas a la mejora del desempeño laboral y la satisfacción de estos.

2.1.3.3. La nueva dinámica empresarial post COVID-19.

Ante un escenario post pandemia las actividades cotidianas van a tomar un giro, es imposible volver a las condiciones y estado previos a la COVID-19, a través de esta se dieron aprendizajes y nuevas orientaciones a nivel empresarial.

En el sector servicios, la pandemia ha obligado a las empresas a ir más allá de las estrategias comerciales existentes: las innovaciones en este sector se han caracterizado por la flexibilidad espacial, el alcance social, su foco en la salud y la explotación de la tecnología, actuando como motores del cambio los clientes y su nuevo rol. (Heinonen & Strandvik, 2020, como se citó en García-Madurga et al., 2021, p.64).

Si bien la tecnología ha llegado para quedarse en la mayoría de las industrias, si se habla específicamente del sector terciario, este dio un giro bastante grande en cuanto al uso e implementación de la digitalización en la vida diaria empresarial; actualmente esta se utiliza como una estrategia de atracción de clientes y talento humano, sin lugar a duda aquellas organizaciones que se rehúsen a aprovechar esta herramienta como parte de su valor agregado, aún con todo lo que la pandemia a dejado como aprendizaje, se quedarán rezagados a nivel de mercado, corriendo peligro de inclusive desaparecer.

Contrariamente a la percepción general, en lugar de dejar de financiar innovaciones durante tiempos de crisis, las grandes empresas han dedicado esfuerzos y fondos a generar innovaciones durante estos tiempos de crisis, utilizando la COVID-19 como terapia de choque para vencer resistencias internas frente a la innovación (Pillania, 2020, como se citó en García-Madurga et al., 2021, p.64).

Si bien las grandes empresas han podido darse la oportunidad de expandir su visión y su gestión de negocio dando apertura a manejar el rechazo al cambio que puede darse entre los colaboradores y a introducir diferentes novedades; en el caso de las pequeñas y medianas empresas esto significa un reto a asumir frente a la post pandemia, el uso y aprovechamiento de tecnologías es prácticamente un hecho, no obstante, aún en plena recuperación económica resulta difícil que sean capaces de invertir en capacitaciones para introducir innovaciones significativas a su dinámica empresarial, poniéndolas en una desventaja aún mayor frente a los gigantes empresariales.

“La tecnología ha pasado de ser un futurible a convertirse en una realidad, que debe soportar procesos de manufactura más eficientes, el auge del comercio online, el teletrabajo y la digitalización de todos los procesos de las organizaciones.” (García-Madurga et al., 2021, p.66). El uso de tecnología que se veía anteriormente como un futuro lejano se volvieron una realidad forzada con la llegada de la pandemia, en un escenario post COVID-19 sería un desacierto que las empresas ignoren los beneficios y flexibilidades que la digitalización les ha brindado. Es necesario que se brinden las herramientas necesarias para hacer de la digitalización un aliado y no un impedimento para las diferentes personas que integran las organizaciones.

En la actualidad será fundamental integrar las tecnologías al ser organizacional como un aliado, además, es imposible ignorar el hecho de que muchos puestos de trabajo se mantendrán de manera remota, lo que genera un cambio drástico en cuanto a la dinámica empresarial se trata.

Durante la crisis los emprendedores han utilizado sus redes para la colaboración y la acción colectiva, lanzando nuevos productos y servicios a través de canales de

ventas colaborativos, compartiendo información vital y ayudando simultáneamente a terceros en sus comunidades locales. Estas acciones han sido normalmente incrementales y han contribuido al desarrollo de capacidades internas y de las capacidades relacionales y de los ecosistemas, ampliando aún más su resiliencia y el potencial para la futura creación de valor conjunto. (Björklund et al., 2020, como se citó en García-Madurga et al., 2021, p.65).

El sentido de comunidad se vio potencializado no solo en el aspecto empresarial, sino entre la propia sociedad, un cambio sumamente positivo que ha generado un desarrollo del compañerismo, la empatía y la solidaridad en medio de la crisis; en la post pandemia resulta un pilar de gran apoyo que estas actividades de apoyo mutuo entre organizaciones se mantengan; por medio de la unidad es posible lograr mucho más que en la individualidad, esto aplica tanto a nivel interno como externo de las empresas.

Entre las principales consecuencias de la digitalización se ha identificado la sustitución tecnológica del trabajo humano, la transformación de ocupaciones existentes y el surgimiento de nuevas ocupaciones. (...) Si bien hay cuestionamientos al respecto, prevalece la opinión de que – por lo menos en el corto y mediano plazo – son las ocupaciones cuyas tareas se ejecutan principalmente con acciones manuales rutinarias las que tienen el riesgo más alto de sustitución por tecnologías digitales. (Weller, 2020, p.7).

Uno de los mayores cambios que se dan dentro de la dinámica empresarial en la post pandemia es el desplazamiento o sustitución de diferentes labores que anteriormente las realizaban las personas, ahora en muchos campos será utilizada la tecnología en las actividades más mecánicas y repetitivas, ahorrando no solo tiempo sino también costos.

Este es uno de los temores más grandes para quienes laboraban en dichas actividades, no obstante, en un mundo tan avanzado y tecnológico la adaptación es la clave, no se trata de eliminar trabajos, sino de dar paso al desarrollo de otras habilidades y capacidades por medio de las cuales se pueda añadir valor a las organizaciones utilizando el ingenio de las personas.

“Aspectos como mantener cierto distanciamiento físico como medida preventiva y el aprovechamiento de aspectos laborales, familiares y de economía de tiempo podrían llevar a muchas empresas y trabajador@s (sic) a buscar nuevas combinaciones de trabajo presencial y a distancia. (Morris, 2020, como se citó en Weller, 2020, p.13).

El teletrabajo llegó como respuesta a la crisis ante la necesidad de un distanciamiento inmediato, sin embargo, en muchos casos las organizaciones han detectado una dinámica exitosa por medio de esta modalidad; es fundamental tomar en cuenta que existen quienes prefieren el trabajo remoto, pero también aquellas personas que prefieren la presencialidad, que otorga esa cercanía con sus compañeros de trabajo, así como una separación entre familia-trabajo que muchas veces en remoto es difícil separar.

En medio de un escenario post pandémico, con el regreso a la nueva normalidad “Las organizaciones líderes tendrán la oportunidad de volver al trabajo diseñando nuevas formas, empleando lecciones y prácticas que han construido durante su acelerada respuesta a la crisis.” (Salom, 2020). Lo que significa que va a ser sumamente necesaria la retro inspección y análisis de las condiciones pre, durante y post pandemia, tomando lo positivo y las lecciones dejadas para poder avanzar en pro de los colaboradores.

La nueva dinámica empresarial va a diferir dentro de cada organización, sin embargo, bajo cualquier escenario es fundamental que se le de la importancia que ameritan los colaboradores, considerando sus necesidades y preocupaciones al enfrentarse de nuevo ante un escenario incierto, si bien tendrá una mayor planeación y preparación, el cambio siempre genera duda; debe ser posible atender y entender a las personas desde el Talento Humano de la manera más oportuna, con la finalidad de volver a generar un clima organizacional agradable.

2.1.4. Satisfacción laboral.

De acuerdo con Robbins & Judge (2017, p.78) la satisfacción laboral:

Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos. (Robbins & Judge, 2017, p.78).

Por lo cual es posible determinar que a grandes rasgos las personas se encuentran satisfechas en cuanto estén cómodas y a gusto con las labores que desarrollan, así como a la inversa, no obstante, la satisfacción laboral incluye aspectos más amplios y complejos que solamente un sentimiento positivo. Los colaboradores se encuentran influenciados por su entorno, ya sea social (familia, amigos) o laboral (compañeros, jefes).

Para Robbins & Judge (2017, p.80) si se analiza la satisfacción laboral de una manera más profunda:

Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y las políticas organizacionales, determinar la estructura de poder,

cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales, adaptarse a nuevas tecnologías, etcétera.

De acuerdo con lo anterior la satisfacción laboral estudiada de forma más precisa no consiste solamente en el estar a gusto con el trabajo, mental o físico, que realice una persona como parte de una organización, sino que está ligado a numerosos otros factores externos al individuo que van a estar establecidos por el macroentorno o por decisiones propias de la empresa como tal.

Es importante destacar que no todas las personas son aptas para todos los trabajos y empresas, sus ideales no se alinean con los empresariales, y esto no siempre va a ser negativo, pero sí puede generar un sentimiento de no adaptación o pertenencia.

Al estar la satisfacción condicionada por factores no solamente internos sino personales y externos a la persona, dentro de un ambiente positivo, cálido y acogedor es más probable que las personas se sientan más tranquilas, a gusto y en confianza; mientras que, si es al contrario los sentimientos que relacionará con el trabajo probablemente sean negativos y de rechazo.

Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, que mide el grado en el cual un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la autoestima. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados con la actividad que realizan y muestran interés por ésta. (Robbins & Judge, 2017, p.78).

La satisfacción laboral no se trata solamente del bienestar organizacional o laboral de las personas, la forma en que se perciban las personas dentro de las empresas influye

directamente en la salud mental y en la manera en que se desenvuelven los colaboradores dentro de sus grupos sociales, ya sean amistades, familia, compañeros de estudio, pareja, entre otros. Mientras que, a nivel organizacional las personas más satisfechas por lo general son las que tienen un mejor desempeño, estableciendo de esta manera una relación ganar-ganar entre colaborador y organización, ambos buscan obtener un beneficio dentro de la relación; de allí la importancia de que el Talento Humano ponga especial atención a la satisfacción laboral que cada persona tiene, para así poder identificar puntos a mejorar o mantener.

La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los subalternos probablemente dará resultados positivos, incluyendo un incremento en la eficacia de la organización, clientes más satisfechos y mayores utilidades. (Robbins & Judge, 2017, p.92).

Está claro que decir que la satisfacción laboral garantiza una empresa exitosa es completamente erróneo, sin embargo, puede ser clave para el alcance de los objetivos organizacionales, si tomamos en cuenta que se cumple la relación de a mayor satisfacción, mayor desempeño laboral; teniendo presente en todo caso que los factores que pueden llegar a afectar dicho cumplimiento no siempre estarán bajo el control de la organización.

2.1.4.1. Teoría de las expectativas de Vroom.

De acuerdo con Weihcher et al. (2017, pp.409-410). Esta teoría que fue planteada por Victor H. Vroom sostiene:

Que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla. (...) Indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

Resulta fundamental dotar a los colaboradores de confianza tanto en sí mismos como en la empresa, sus ideales y objetivos, por medio de estos sentimientos las personas desarrollan un sentido de pertenencia que les permitirá sentir un mayor vínculo con la organización, y, por tanto, un mayor compromiso con el desarrollo de sus labores, sobre todo si la recompensa le ayuda a alcanzar sus objetivos personales; un factor clave para que esta teoría funcione es que las empresas reconozcan de una manera positiva el trabajo y esfuerzo que los colaboradores realizan.

Figura 6

Teoría de las expectativas de Vroom.



Fuente: “Teoría de la expectativa de Vroom: Esfuerzo, rendimiento y resultado”, por Linares, R. (s.f.).

PsicoPortal. <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/expectativa-de-vroom/>

El esfuerzo que realice la persona lo llevará a desarrollar la tarea de la mejor manera con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto y por consiguiente la recompensa prometida.

- Valencia: El individuo hace una valoración de la recompensa que pretende conseguir. (Peiró, 2021).

En este primer factor resulta imprescindible que los colaboradores conozcan de antemano lo que obtendrá a cambio de su esfuerzo y alcance de objetivos, de esta manera podrá considerar si llama su atención o no.

- Instrumentalidad: Se trata de un elemento importante dentro de la teoría, ya que mide la probabilidad de conseguir las gratificaciones que se desean si se lleva a cabo una labor óptima para ello. (Peiró, 2021).

Acá entra en juego la confianza que la organización ha generado en el colaborador, ya que, éste considerará si es posible que la recompensa prometida vaya a ser cumplida al alcanzar la meta.

- Expectativa: Esto depende del propio individuo y de la creencia que tiene depositada en sí mismo a la hora de poder conseguir la meta deseada que le puede llevar a obtener la recompensa. (Peiró, 2021).

Es importante que las personas tengan confianza en sus habilidades y capacidades para desarrollar la tarea otorgada, aunado al esfuerzo y empeño que tenga con sus labores, de lo contrario no importa cuántas recompensas se le prometan no podrá alcanzar el objetivo establecido.

Los seres humanos, en tanto que seres pensantes y con continuas necesidades de crecimiento (personal/familiar, laboral y social), actuamos motivados por ciertas metas que establecemos para la consecución de nuestros proyectos de vida. Por este motivo, las acciones que realicemos vendrán condicionadas por la percepción anticipada (o expectativa) del resultado que derivará de determinada conducta. (Sanchis, 2020).

Cuando las personas sienten motivación se perciben capaces e impulsados a lograr los objetivos que le fueron asignados, a la expectativa de la recompensa que le otorgarán por su esfuerzo. Por medio de esta teoría se toma en cuenta a la persona no solo como quien vive para trabajar, sino que se considera que tienen una vida personal, con objetivos propios también.

En medio de una situación de crisis como la desatada por la COVID-19 ha sido muy común que las personas perdieran el entusiasmo por realizar su trabajo, evidentemente en medio de la incertidumbre y cambios tan grandes las empresas tuvieron muy poco tiempo o casi ninguno para ajustarse a los confinamientos y medidas sanitarias que se demandaron tomar, por lo que, no es de extrañar que la motivación fuera un factor ignorado por un periodo considerable y por lo tanto, la satisfacción laboral se vio disminuida.

“Es congruente con la idea de que la función de un gerente es diseñar un ambiente para el desempeño, siempre considerando las diferencias en diversas situaciones”. (Wehrich et al., 2017, p.411). Actualmente, bajo un escenario menos estresado e incierto, el regreso a la nueva normalidad debe de tomarse con estrategias motivacionales, que

impulsen a los colaboradores a dar su mejor desempeño, creando una relación coherente entre expectativa-esfuerzo-recompensa, para dar como resultado la satisfacción.

Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las organizacionales, pero éstas pueden compaginarse. (...) El gran atractivo de esta teoría es también su debilidad: su supuesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares. (Wehrich et al., 2017, p.411).

Para la aplicación de la teoría a la realidad es fundamental tomar en cuenta que hay una diversidad enorme de personas dentro de las organizaciones, por lo que, las motivaciones de cada uno van a diferir, así como sus objetivos o metas personales; resulta un reto enorme para el Talento Humano el conocer los motivadores de cada uno de sus colaboradores con el fin de establecer mejores estrategias que conduzcan a una satisfacción laboral exitosa en todos los integrantes.

2.1.5. Inteligencia emocional.

En los últimos años mucho se ha hablado sobre la inteligencia emocional, para las personas es fundamental aprender a gestionar las emociones, principalmente cuando se trata de tiempos de crisis.

El concepto “inteligencia emocional” (IE) se refiere a la inteligencia y la capacidad de un individuo para reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, así como a la facilidad de motivar y manejar bien las emociones en él mismo y en sus relaciones. (Hernández & Rodríguez, 2020, p.298).

Todas las emociones que el ser humano es capaz de sentir tienen un propósito, le ayudan a vivir mejor, a convivir con sus iguales e inclusive a tener un instinto de

supervivencia, no obstante, en momentos como los actuales con todo lo que se ha desatado por la crisis sanitaria, ha salido a colación aún más la importancia que tiene el ser capaces de desarrollar y gestionar las emociones de una manera inteligente con el fin de tener una mayor y mejor salud, no solo mental sino también física.

Daniel Goleman reconoce cinco aptitudes de la inteligencia emocional:

- Autoconocimiento. Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación. Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- Empatía. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Habilidades sociales. Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables. (Hernández & Rodríguez, 2020, p.299).

De manera que, la inteligencia emocional no se trata solamente de saber y aprender a autogestionar las emociones, para así poder ser capaces de entablar relaciones tanto laborales como personales más sanas y asertivas, sino que, también incluye la empatía que se debe tener con las otras personas, entendiendo que todos tienen realidades diferentes y que es necesario ponerse en los zapatos del otro para ser capaces de entenderse y comunicarse bajo los mejores términos.

“Contempla el autoconocimiento, control, confianza, motivación, capacidad de negociación, predisposición de liderazgo y, sobre todo, que se encuentren relacionadas con la empatía, entre otras.” (Madrigal Torres, 2017, p.56). La inteligencia emocional

termina siendo el constante aprendizaje sobre sí mismo que las personas deberían realizar, entre más se conozca un individuo, será capaz en mayor medida de manejar de manera eficiente las diferentes emociones y sentimientos que su entorno le pueda generar, sin llegar a dañar a terceros o a él mismo. Esta herramienta de vida se desarrolla desde las etapas más tempranas, y continúa evolucionando conforma la persona crece.

Ya en tiempos de Aristóteles se enseñaba a controlar las emociones, como lo demuestra una frase de este personaje, citada por Daniel Goleman (2000):

“Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil”. A esto lo llamo control de la inteligencia emocional, el control de sus emociones y no la explosión constante de ellas. (Madrigal Torres, 2017, p.57).

La gestión de las emociones resulta imprescindible en cualquier etapa o área de la vida, laboralmente la inteligencia emocional faculta a la persona con la capacidad de entablar relaciones saludables donde se pueda comunicar lo que se siente u opina sin explotar de una manera no adecuada, de igual manera a no actuar por impulso y a generar una actitud mucho más acertada y positiva, esto aplica tanto en lo laboral como en lo personal.

El directivo y líder de la organización debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. Por lo tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente ayudará a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización. (Madrigal Torres, 2017, p.61).

En situaciones como las desatadas por la pandemia del COVID-19 los cambios tan repentinos y bruscos a los que se vieron sujetas las personas y las organizaciones demandó una inteligencia emocional sumamente desarrollada para no caer en pánico o desesperación, principalmente por parte de los líderes y altos mandos, ya que son los que les transmiten no solo la información a sus subalternos, sino también todo un conjunto de emociones por medio de la manera en que se comunica el lenguaje no verbal, en cierta medida depende de ellos los sentimientos que afloran en los colaboradores ante determinadas situaciones.

La pandemia ha puesto en evidencia la imperante necesidad de contar con líderes a nivel organizacional, en lugar de jefes, que sirvan de apoyo para los colaboradores, que estén dispuestos a ir más allá de simplemente dar objetivos y órdenes a cumplir, porque esta persona comprende que está tratando con otros seres humanos, con diferentes preocupaciones, miedos y sentimientos como cualquier otra persona al encontrarse en medio de la incertidumbre. Los líderes que son emocionalmente inteligentes reconocen la importancia que tiene la correcta gestión de las emociones, ya que esta repercute en la vida de a quienes dirige.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Dinámica empresarial

La dinámica empresarial se define como:

Disciplina económica, como rama de la Teoría de la Organización, que estudia las causas (exógenas y endógenas) que provocan cambios en el equilibrio organizativo de la empresa como «sistema sociotécnico abierto de naturaleza compleja», así como, los modelos y procesos que facilitan, como capacidades dinámicas, hacer frente a la

complejidad y turbulencia de su entorno, para lograr una posición competitiva y sostenible. (Bueno et al, 2016, p.14).

2.2.2. Virus del COVID-19

Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2. Se piensa que este virus se transmite de una persona a otra en las gotitas que se dispersan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla. Es posible que también se transmita al tocar una superficie con el virus y luego llevarse las manos a la boca, la nariz o los ojos, pero esto es menos frecuente. Los signos y síntomas más frecuentes de la COVID-19 son fiebre, tos y dificultad para respirar. A veces, también se presentan fatiga, dolores musculares, escalofríos, dolor de cabeza, dolor de garganta, goteo nasal, náusea o vómito, diarrea y pérdida del sentido del gusto o el olfato. (Instituto Nacional del Cáncer, s.f.)

2.2.3. Pandemia

“Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.” (Real Academia Española, s.f.).

2.2.4. Post-COVID.

“Que sucede a la covid o a la pandemia de la covid.” (Real Academia Española, 2021).

2.2.5. Nueva normalidad.

“Es un proceso que ha desencadenado la pandemia para propiciar la idea de que se volverá al estado pre pandemia. (...) desde la perspectiva de que esta atraerá cambios y nuevas normas.” (Nomen, 2021, p.1).

2.2.6. Trabajo presencial

“Modalidad de organización del trabajo caracterizada por prestarse la actividad laboral en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.” (Real Academia Española, s.f.).

2.2.7. Sectores productivos.

Los sectores productivos, o lo que es lo mismo, los sectores de la economía, se utilizan para establecer una clasificación de la actividad económica de una región en función del tipo de proceso productivo que la caracteriza. En la actualidad, existen cinco tipos de sectores económicos que, a su vez, se dividen en diferentes ramas de producción: sector primario, secundario, terciario, cuaternario y quinario. Estos dos últimos, se consideran, por parte de algunos estudiosos, como parte del sector terciario. (Creditea, 2021).

2.2.7.1. Sector servicios o terciario.

El sector servicios incluye toda actividad que produce un beneficio intangible, que no se puede almacenar, de corta duración y de la que no se puede adquirir propiedad. También se puede decir que al sector servicios corresponden todas las actividades que no forman parte de la agricultura y de la industria. Es decir, en el sector servicios se comercializan bienes inmateriales, donde se compran y venden experiencias. (Federico & Caballero Ferrari. 2016).

2.2.8. Talento Humano.

Nos referimos a la capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea. En consecuencia, aunque muchas veces usemos la palabra “habilidad” como talento, no son sinónimos pese a estar estrechamente relacionados; ya

que este último término no está asociado a una experiencia previa frente a la habilidad que, por aprendizaje y práctica, se puede adquirir y perfeccionar. (Santander, 2022).

2.2.8.1. Gestión del Talento Humano.

Es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones; es decir, el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito en virtud de las ventajas competitivas que proporcionan a su negocio. Es la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí. (Chiavenato, 2020, p.10).

2.2.9. Teletrabajo.

“Trabajo a distancia que se realiza mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.” (Real Academia Española, s.f.).

2.2.11. Incentivos laborales.

Son aquellas iniciativas que lleva a cabo la empresa con el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficaces y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía. Existen dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos. (Bizneo, 2020).

2.2.12. Motivación.

La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad. Cada persona tiene distintas motivaciones, y dependerá de ella el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea. (Peiró, 2020).

2.2.13. Incertidumbre

“Incertidumbre es una expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, pudiendo implicar una previsibilidad imperfecta de los hechos, es decir, un evento en el que no se conoce la probabilidad de que ocurra determinada situación.”

(Porporatto, s.f.).

2.2.14. Cultura Organizacional.

Es posible definir la cultura organizacional como:

El conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la manera tradicional y acostumbrada de pensar y hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización en la vida cotidiana y que direccionan sus acciones hacia la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura. (Chiavenato, 2019, p.207).

2.2.15. Clima organizacional.

Es posible definir el clima organizacional como

El ambiente psicológico y social que existe en una organización que condiciona el comportamiento de sus miembros (...) Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable) (...) Influye poderosamente en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo. (Chiavenato, 2019, pp. 78, 93, 326).

2.2.16. Inteligencia emocional.

Una de las primeras definiciones del término fue acuñada por Peter Salovey y Jhon Mayer, profesores de destacadas universidades estadounidenses, la misma conceptualiza la inteligencia emocional como:

“La habilidad para controlar los sentimientos y emociones en uno mismo y en otros, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar las acciones y el pensamiento de uno.” (Salovey & Mayer, 1990, como se citó en Mestre et al, 2008).

Existen numerosas definiciones dadas por diferentes autores a lo largo de los años, sin embargo, para el presente escrito se tomarán en cuenta la dada por Salovey y Mayer, así como la acuñada por la doctora Arrabal Martín (2021, p.9), que clasifica el término de la siguiente manera:

Es la capacidad de la aceptación y la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ello.

2.2.17. Emergencia sanitaria.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) utiliza el término "emergencia de salud pública de interés internacional" (PHEIC, por sus siglas en inglés) cuando el brote de una enfermedad afecta a más de un país y se requiere una estrategia coordinada internacionalmente para enfrentarlo. Además, debe tener un impacto serio en la salud pública y ser "inusual" e "inesperado". (Müller-Plotnikow, 2020).

2.2.18. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste;

quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 1998, como se citó en Atalaya Pisco, 1999).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. El sector terciario en el mundo.

La principal característica del sector de servicios es que no se brinda un bien físico como tal, sino que es intangible, no obstante, a lo largo de los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial como resultado de la globalización, donde ya no se habla de países aislados, sino que hay una gran red de interconexiones y dependencia entre las diferentes regiones, en el caso de los servicios estos son un bien que en la actualidad es sumamente normal su venta de manera transfronteriza.

En 1995 las exportaciones totales de Servicios a nivel mundial alcanzaban un total de 1,2 miles de millones de dólares, mientras que para el año 2015 alcanzaban un total casi cuatro veces superior. El dinamismo mostrado por los intercambios de Servicios a nivel global supera al crecimiento registrado en el comercio de Bienes. (Cáceres, Artía, 2017, p.5).

De manera que, es evidente el protagonismo tan grande que ha tenido el sector terciario desde los años 90, donde alcanzó cifras sumamente altas en exportación, de acuerdo con esta información es posible afirmar que los servicios han sido enviados de país a país inclusive mucho antes de la última década del siglo XX. El gran peso que este sector posee es claro, frente a los bienes tangibles va ganando protagonismo.

El Comercio de Servicios guarda estrecha relación con las tendencias que se han registrado en la actividad económica a nivel mundial. A través de los fenómenos asociados a la globalización (...) Demanda un considerable desarrollo de algunos de los principales Servicios como la logística y servicios empresariales de diverso tipo tales como comunicaciones, servicios profesionales, servicios de informática entre otros. (Cáceres Artía, 2017, p.6)

Anteriormente se mencionan solamente algunos de la cantidad enorme de servicios que existen en la actualidad, es importante destacar el comercio de servicios profesionales que se ha desarrollado de manera acelerada en el siglo XXI, así como la importación de diferentes servicios desde países desarrollados hacia los que se encuentran en vías de desarrollo, lo que ha representado en los últimos años un número importante de la fuerza laboral dentro de estos últimos.

Los servicios han sido el principal empleador desde mediados de la primera década del siglo XXI, incluso durante la crisis económica y financiera mundial de 2008 y 2009. Entre 2001 y 2016 creció la importancia, en términos anuales, de la construcción, el turismo y otros sectores de servicios comerciales en el mercado de trabajo mundial, en particular en las economías en desarrollo (Naciones Unidas, 2017, p.4).

A nivel mundial ha sido claro que los servicios no dejan de ser necesarios ni disminuye considerablemente su demanda, aún en tiempos de crisis, como resultado de la ya antes mencionada globalización los países no pueden detenerse productivamente y el sector terciario representa un pilar sumamente grande e importante en casi todas las economías mundiales, por lo que, detenerlo de manera indefinida o temporal sería como

paralizar el mundo. Por otra parte, es evidente que el crecimiento en cuanto a importancia se refiere del sector terciario a nivel global no se ha detenido y parece ir solamente en aumento, cada vez las personas buscan más facilitarse la vida por medio de la adquisición de diferentes servicios, lo que indica un alza cada vez mayor de la demanda.

El empleo en el sector de los servicios reviste una importancia particular para las mujeres, puesto que, a nivel mundial, su peso en el empleo del sector es el mayor. La participación de la mujer en el empleo del sector de los servicios en los países en desarrollo se eleva al 41%. (Naciones Unidas, 2017, p. 4).

Es bastante llamativo que un porcentaje importante de los trabajadores del sector terciario esté conformado por mujeres, esto significa que a nivel mundial el género femenino ha podido destacar y tomar roles importantes dentro de la movilización económica en un mundo globalizado, representando los avances en la relación género-trabajo, aún más en países en vías de desarrollo donde estereotipos de género aún priman.

En 2019, los servicios representaban el 55 % del PIB y el 45 % del empleo en las economías en desarrollo. En las economías desarrolladas, los servicios representan una proporción aún mayor del crecimiento económico: en promedio, el 75 % (i). Pocos países de ingreso bajo y mediano se encontraban entre los 10 principales exportadores mundiales de servicios entre 2005 y 2017. (Gill, 2021).

Es posible determinar que existe aún una gran diferencia entre el desarrollo económico y las maneras en las que generan los países desarrollados en comparación con aquellos en vías de desarrollo, sin lugar a duda existe una gran brecha entre el comportamiento de ambas economías y de los servicios que más se demandan en cada uno; los segundos aún están aprendiendo a potenciarse y establecerse como generadoras

de servicios, mientras que las primeras por lo general son quienes llevan los servicios a los países del tercer mundo y por ende se encuentran completamente establecidos y firmes en el sector, haciendo de este el mayor generador económico.

Conforme avanzan los años los servicios se han desarrollado y esparcido cada vez más, haciendo uso de la tecnología, que de igual manera ha tenido un crecimiento exponencial, haciendo a esta su mejor aliada en años más recientes, todo en conjunto ha hecho posible que el sector terciario tenga un crecimiento en su oferta y demanda.

2.3.2. El sector terciario en Latinoamérica.

América Latina a lo largo de la historia ha sido caracterizada por estar compuesta por países en vías de desarrollo en su gran parte, sin embargo, esto no ha sido obstáculo para potenciar el talento y los recursos que poseen. El sector terciario en la región ha ganado una gran relevancia, al igual que en el resto del mundo, ha llegado para convertirse en una de las mayores fuentes de ingresos y empleos dentro de los países.

El comercio de Servicios ha crecido en forma muy relevante en los últimos veinte años (...) Sin embargo, este dinamismo ha sido menor al de otras regiones del mundo de manera que la región tiene aún un cierto rezago relativo y tiene un desafío importante para desarrollar estas actividades e insertarse en forma exitosa en las nuevas tendencias globales, especialmente en las cadenas globales de valor. (Cáceres Artía, 2017, 6 – 7).

América Latina se mantiene siendo una de las regiones con mayores índices de pobreza y analfabetismo al ser un país subdesarrollado, estos y otros factores influyen en que la región se mantenga por detrás de los países de primer mundo con economías muchísimo más desarrolladas, si bien los servicios se han abierto paso dentro de la zona,

este crecimiento por las mismas condiciones del entorno va creciendo a una menor escala; si bien la globalización llegó hace mucho tiempo, le es imposible avanzar a la misma velocidad que las economías desarrolladas por obvias y evidentes motivos.

“El gran desafío sigue siendo diseñar políticas e instrumentos para mejorar la posición de los autoempleados y las pymes (informales) que representan el grueso del sector de servicios en América Latina.” (Mulder, 2018). No es ningún secreto que la informalidad es una de las fuentes que más dinero genera dentro de los países en vías de desarrollo, ya que, en su mayoría, las políticas públicas no están diseñadas para beneficiar al pequeño empresario o a los trabajadores independientes y resulta más “sencillo” arriesgarse y trabajar sin encontrarse en regla con los gobiernos.

La productividad en este sector crece muy poco por la fuerte concentración en actividades caracterizadas por un alto grado de informalidad y autoempleo, como el comercio ambulante y los servicios domésticos. Otra característica de los servicios en América Latina es su muy bajo nivel de internacionalización, dado que la mayoría de las empresas de este sector no exportan. (Mulder, 2018).

Tal y como se había mencionado anteriormente, el sector de servicios en Latinoamérica está conformado en su mayoría por trabajadores independientes y/o informales, y aunque el sector represente la mayoría de los ingresos de las economías en vías de desarrollo es imposible contabilizar adecuadamente el impacto real cuando las empresas pequeñas y las personas no se encuentran cotizando ni pagando impuestos al gobierno por las altas demandas y requisitos que se les imponen.

Como países que están en una constante búsqueda de crecimiento y mejoría para con sus habitantes es fundamental que en Latinoamérica se realice un diseño de políticas

que le faciliten a los pequeños empresarios y trabajadores independientes formalizar su actividad y contribuir, con mejores condiciones, a la economía del país.

Con el fin de aumentar la oferta de los servicios a nivel de América Latina Gill (2021) recomienda a los gobiernos basarse en cuatro puntos:

- Ampliar el comercio de servicios.
- Fomentar la adopción de tecnologías.
- Capacitar a los trabajadores para mejorar sus habilidades y
- Focalizarse en los servicios que proporcionan beneficios a la economía en general de modo de obtener apoyo público.

La mejor ruta para los países de la región es básicamente mantener a las empresas en una actualización y capacitación constante, que les permita ser competitivos, utilizando la tecnología a su favor y detectar qué necesidades son las que el mercado requiere cubrir para aprovechar las oportunidades de mercado que se den. Por otra parte, para países de América Latina resulta una enorme ventaja cuando logran posicionarse dentro de la cadena global de valor, ya que, se posiciona como un escalón del comercio internacional de diferentes servicios, trabajando en conjunto con países mucho más desarrollados e inclusive con potencias mundiales.

Por otra parte, la pandemia por COVID-19 se convirtió a inicios del 2020 en una gran amenaza para las economías de pequeña escala como lo son los países Latinoamericanos, con la llegada de los confinamientos se dio un cierre y cese de numerosas actividades, entre ellas numerosas pertenecientes al sector terciario, el cual inclusive se vio paralizado por un tiempo, lo que desató no solo una crisis sanitaria, sino

también económica de la que aún dos años después los países no han podido recuperarse del todo.

“Los sectores más afectados son el comercio mayorista y minorista; las actividades comunitarias sociales y personales; hoteles y restaurantes; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y las manufacturas.” (CEPAL, 2020). Básicamente las pequeñas y medianas empresas fueron las que se encontraron con una mayor afectación, y en su mayoría estas son las que cubren una parte importante de la economía de países en vías de desarrollo.

Con el avance de la pandemia los confinamientos totales cesaron gradualmente, luego de dejar una increíble afectación económica, principalmente en países de pequeña escala, donde ha sido sumamente difícil recuperar los números previos a la crisis sanitaria.

Si bien el sector servicios ha sido muy castigado, la aceleración de la digitalización provocada por la necesidad de establecer distancias físicas podría ayudar a impulsar sectores como las tecnologías de la información, las finanzas y la logística, que a su vez pueden mejorar la competitividad del mercado y aumentar la eficiencia económica. (Banco Mundial, 2022).

Una vez más se evidencia la necesidad tan grande que existía de utilizar la digitalización a favor, el futuro es la tecnología y muchos países latinoamericanos se negaban a dar ese salto al cambio, sin embargo, la pandemia obligó a adoptarla como una estrategia en busca de amortiguar los efectos negativos de la llegada del virus, que obligó a mantener distanciamiento físico e inclusive aislamientos por contagios. La clave ahora será utilizar esa aceleración en la automatización y tecnología para avanzar en el sector

terciario, brindar un mejor servicio y mejores condiciones tanto para el mercado como para los mismos colaboradores.

Con el fin de mitigar el impacto, la Comisión Económica Para América Latina (2020), la cual se denominará de ahora en adelante CEPAL “Ha identificado 351 acciones, agrupadas en seis categorías según sus objetivos: liquidez, crédito, ayuda directa, protección del empleo, apoyo a la producción, y exportaciones.”, los países miembros se acogieron a dichas medidas para que las respectivas economías pudieran recuperarse del enorme golpe y las pérdidas que el COVID-19 dejó a su paso.

Por otra parte, es importante destacar que las cuantiosas medidas que se adoptaron en los diferentes países a lo largo y ancho de América Latina con el objetivo de contener la expansión del virus, en su mayoría, estaban dirigidas y enfocadas en la mejora de los principales sectores económicos, en que los ingresos y la estabilidad empresarial se mantuviera o recuperara lo más posible, no obstante, se ha ignorado en cierta parte a la fuerza laboral, quienes de igual manera han sufrido con los cambios tan repentinos, ante la incertidumbre de qué pasará mañana, sentimientos como la ansiedad, el estrés, la desesperanza y el miedo afectan en gran medida el desempeño de los trabajadores, siendo de vital importancia ahora que se ha llegado a una nueva normalidad atender las preocupaciones que se puedan presentar, así como las secuelas que el trauma haya podido dejar a nivel psicológico.

2.3.3. El sector terciario en Costa Rica

“Las exportaciones de servicios han mostrado un dinamismo destacado en los últimos años. Entre 2012 y 2019 mostraron un crecimiento del 53% (sólo entre 2018 y 2019 se registró un 5%”. (Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, 2021,

p. 22). Durante los años más recientes Costa Rica ha dado un giro entorno a su actividad económica principal, en tiempos de antaño la agricultura y ganadería era la protagonista en aspectos económicos en el país, ya que la producción y exportación que se daba representaba números importantes, sin embargo, con la llegada cada vez más constante de empresas extranjeras que ofrecen diferentes servicios, así como el aumento del turismo y la tecnología ha hecho posible que este panorama haya cambiado, de manera que, en la actualidad el sector terciario representa más de la mitad de los ingresos nacionales en la actualidad.

El sector servicios es el más importante de la economía costarricense. Según cifras del BCCR, en 2020 el sector aportó el 68,7%, a pesar de ser el sector más afectado (sic) por la pandemia, lo que frenó su continuo ascenso en el peso de la economía. Este crecimiento de los servicios en Costa Rica es fruto principalmente de la atracción de inversión en diversos sectores: turismo, servicios médicos, tecnologías digitales, telecomunicaciones, construcción, ingeniería arquitectura y diseño, entretenimiento audiovisual, desarrollo de software y servicios empresariales. (Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, 2021, p.6).

De acuerdo con la información del Banco Central de Costa Rica es evidente que aún en épocas de crisis el sector servicios, a pesar de haber sido el más afectado en su funcionamiento, continúa teniendo un papel protagónico en la economía costarricense; la acelerada digitalización del país ha dado paso a un sinnúmero de oportunidades para la explotación del área.

“Costa Rica se destaca por su énfasis en adaptar su sistema educativo a las necesidades de empresas, tal como por su activismo en atraer empresas multinacionales a

su país como dinamizador del cambio tecnológico y empresarial.” (Mulder, 2018). El país ha hecho numerosos esfuerzos por atraer inversión extranjera que en su mayoría desarrollan actividades pertenecientes al sector terciario, no obstante, los esfuerzos por expandir dicha área no se detienen en la atracción de las organizaciones, sino que también incluye la capacitación del talento humano en el país, por medio de numerosos cursos, formación académica de alto nivel y capacitaciones gratuitas.

“Según el Instituto Costarricense de Turismo, en 2019 visitaron Costa Rica 3,13 millones de extranjeros.” (Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, 2021, p.34), claramente la cantidad de extranjeros que llegan al país a consumir los diferentes servicios representan un número muy alto y esta tendencia se ha mantenido desde hace varios años atrás, sin embargo, dichos números y prosperidad en el turismo era un escenario previo a la pandemia por COVID-19, lo que significa que en la actualidad el sector aún se encuentra en recuperación en cuanto a la afluencia de extranjeros que llegan al país, lo que afecta de manera directa la recuperación económica del sector.

El turismo es uno de los principales motores de la economía de Costa Rica. Si bien en 2020 lógicamente los ingresos del sector se vieron muy afectados por la pandemia, en 2019 se habían generado divisas por valor de 3.976,9 millones de dólares, lo que equivale aproximadamente al 8% del PIB. (Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, 2021, p.6).

Una de las actividades terciarias más importantes a nivel nacional es el turismo, y este ha sido protagonista por un largo tiempo, sin embargo, como consecuencia de la llegada de la pandemia y las medidas de contención que en un inicio se tomaron esta actividad tuvo un paro total por muchos meses, lo que afectó no solamente a las pequeñas

y medianas empresas, sino también a la empleabilidad del sector, a la estabilidad económica de una gran porción de personas que dependían de esta, así como una baja en los ingresos percibidos por el Estado como consecuencia de los cierres, dejando un sector terciario sumamente golpeado, el cual se encuentra bajo una recuperación progresiva, pero lenta.

Tabla 1

Cantidad de empleados en el sector terciario I trimestre 2021-2022 Costa Rica.

SECTOR DE ACTIVIDAD	I trimestre 2021	I trimestre 2022	Variación interanual absoluta	Variación interanual porcentual
Terciario	1 342 222	1 484 935	142 713	10,6
Comercio y reparación	335 035	353 476	18 441	5,5
Transporte y almacenamiento	105 144	110 539	5 395	5,1
Hoteles y restaurantes	115 362	138 060	22 698	19,7
Intermediación financiera y de seguros	35 730	41 445	5 715	16,0
Actividades profesionales y administrativas de apoyo	173 584	195 326	21 742	12,5

Administración pública	77 805	85 290	7 485	9,6
Enseñanza y salud	206 356	226 764	20 408	9,9
Comunicación y otros servicios	177 051	194 214	17 163	9,7
Hogares como empleadores	116 155	139 821	23 666	20,4

Fuente: “Comportamiento sectores”, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *Empleo en Costa Rica Rama de Actividad Económica*. (<https://barometrolaboralcr.com/actividad-productiva>).

Bajo números más actualizados se puede decir que,

Merecen especial atención: Comercio y reparación, enseñanza y salud actividades profesionales y administrativas de apoyo y comunicación y otros servicios, entre estas cuatro ramas representan el 65,3% de empleo que genera el sector servicios en el mercado laboral costarricense. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social MTSS, 2022.)

De acuerdo con la información de la tabla 2 es posible determinar que aún en tiempos de crisis económica y sanitaria el sector terciario no ha hecho más que subir, esto se evidencia en que al comparar el primer trimestre 2021 contra el primero del 2022 en absolutamente todas las áreas los empleados dentro del sector han aumentado, algunos en

mayor porcentaje que otros, pero siempre por encima del 5%, lo que en números significa una gran época para volver a potencializar el sector, al haber sido el más afectado.

En el término de un año se pasó de una de las etapas más complicadas a causa del COVID-19, donde aún a inicios del 2021 el gobierno tenía decretadas numerosas restricciones que afectaban al sector, hasta principios del 2022 donde la mayor parte de las actividades eran permitidas y las medidas de contención se relajaron casi al máximo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Para comenzar es fundamental conocer los diferentes tipos de enfoque que pueden tener las investigaciones, para así poder determinar el que se ajusta en mayor medida al presente estudio. De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza (2018, p.4) existen tres modelos investigativos por excelencia: El cualitativo, el cuantitativo y el mixto.

El enfoque cualitativo, según Hernández Sampieri & Mendoza. (2018, p.7):

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

Las investigaciones realizadas bajo un enfoque cualitativo son menos estructuradas a la hora de su desarrollo, estas pretenden establecer teoría en base a lo investigado, donde se generan preguntas tanto antes, como durante y después de acuerdo con los autores; tal y como su nombre lo dice recolecta datos cualitativos que están sujetos a la interpretación subjetiva del objeto en estudio y va a variar de acuerdo con la perspectiva de cada persona.

Por otra parte, se tiene el enfoque cuantitativo el cual de acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza. (2018, pp. 5-6):

Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el

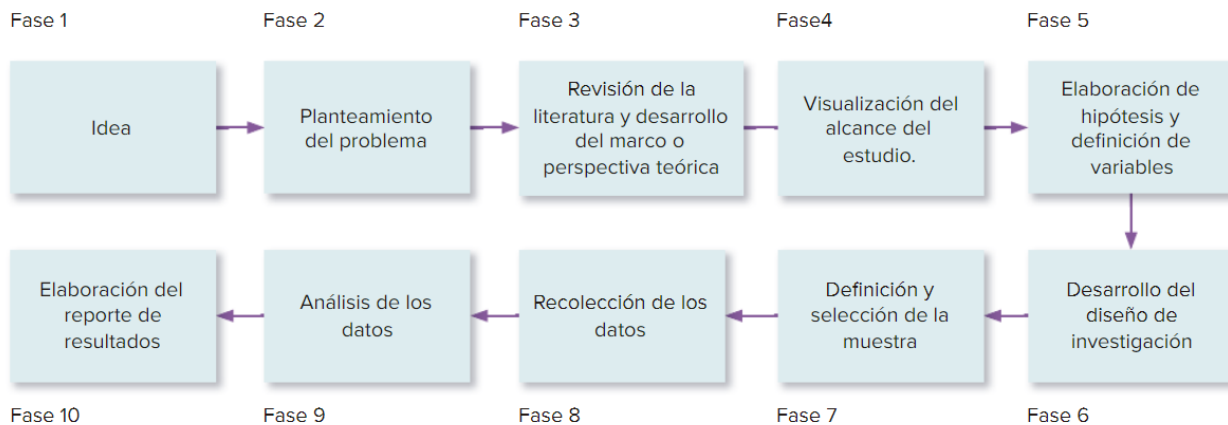
orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

De manera que es posible afirmar que el enfoque anterior en términos generales se basa en partir de un pensamiento que genera preguntas, se da la recolección de información sobre estudios previos entorno al fenómeno para posteriormente realizar una investigación propia por medio de una recolección de datos estadísticos que permiten dar solución y conclusiones sobre la pregunta en cuestión.

Por medio de la siguiente figura es posible determinar de una manera más gráfica las diferentes etapas por las que pasa el enfoque cuantitativo.

Figura 7

Fases del enfoque cuantitativo.



Fuente: “Las tres rutas de la investigación científica: Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto”, por Hernández Sampieri & Mendoza, *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1^{era} edición, p.6), 2018, México D.F.: McGraw Hill.

Por otra parte, se tiene el enfoque mixto, que consiste en una combinación de los enfoques anteriormente expuestos. De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza (2018) el mismo representa:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). (p.10).

Este tipo de investigación pretende dar un enfoque más global sobre el tema investigativo, viéndolo desde diferentes perspectivas y utilizando diferentes métodos para la recolección de información e investigación. “En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias”. (DeCuir-Gunby y Schutz, 2017; Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010, como se citó en Hernandez Sampieri & Mendoza, 2018, p.10).

La presente investigación está orientada en analizar cuáles han sido las consecuencias y los cambios en la dinámica empresarial que han percibido las personas dentro del sector de servicios con el regreso a la presencialidad bajo un escenario post pandémico y las eventuales repercusiones. El estudio es realizado bajo un enfoque mixto dado que se encuestará a 25 colaboradores que laboren dentro de dicho sector productivo, quienes al inicio de la pandemia se vieron en la obligación de trasladar el desarrollo de sus funciones al teletrabajo, y en el 2022 regresaron a la presencialidad.

La razón por la que se eligió dicho enfoque radica en que el mismo pretende “Puede ayudar a tener una visión integral que le da mayor nivel de profundidad a la investigación.” (Aguiar Montealegre, p.17, 2021). Dado lo reciente y poco estudiado que ha sido el tema es más apropiado realizar una recolección de información que incluya tanto datos estadísticos como percepciones subjetivas de las personas desde su óptica, y de esta sea posible explicar el impacto que el reajuste a este nuevo cambio ha producido en los colaboradores.

3.2 ALCANCE

De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza (2018 p.106), existen diferentes tipos de investigación que se pueden utilizar bajo un enfoque cuantitativo, el que se elija dependerá de la manera y métodos por medio de los cuales se desea desarrollar el estudio. Para el presente trabajo investigativo se utilizará el alcance exploratorio.

3.2.1. Exploratorio

De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza, los estudios exploratorios tienen como principal característica que se trata de un fenómeno muy reciente, las consecuencias que ha dejado la COVID-19 en los diferentes campos son sujetas a estudio

constantemente y las secuelas no paran de surgir, por lo que dicho enfoque resulta apropiado, dichos estudios son utilizados “Cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (...) Tal sería el caso de investigaciones que pretendieran analizar fenómenos desconocidos, poco tratados o novedosos: un virus de reciente aparición.” (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.106).

Los estudios exploratorios también sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulados. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.107).

Uno de los objetivos al utilizar el alcance exploratorio dentro de la investigación es poder crear conocimiento sobre las percepciones de las personas con el regreso a la presencialidad, los cambios que han sentido a nivel organizacional y personal; de manera que el presente estudio sea capaz de funcionar como base para futuras investigaciones, donde el investigador cuente con más información que le permita profundizar el tema en un escenario donde ya haya transcurrido más tiempo dentro de la nueva normalidad con nuevas variables.

3.3 DISEÑO

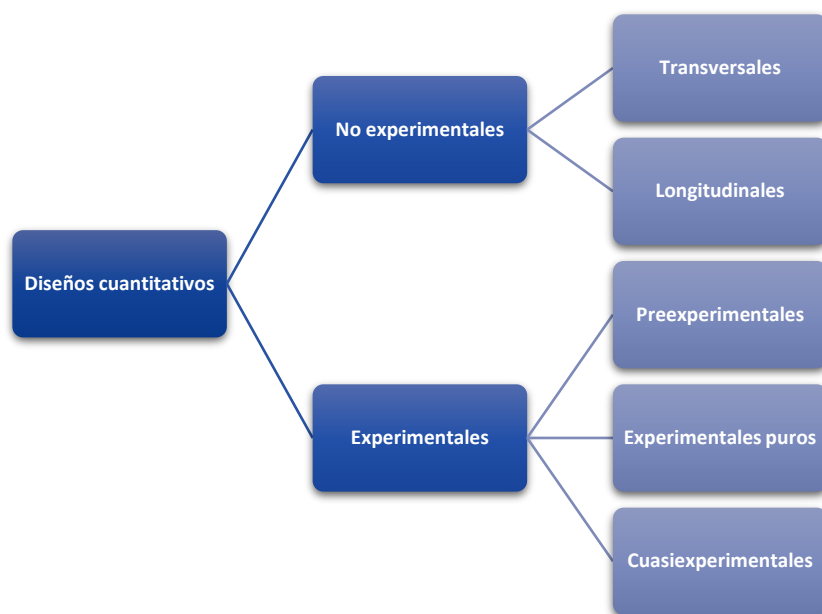
De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza (2018) el diseño de la investigación consiste en la estrategia que el investigador empleará para obtener la información que se requiere para dar solución al problema. Resulta fundamental establecer de manera cuidadosa cuál será el diseño por utilizar, ya que “La precisión, amplitud y profundidad de la

información obtenida varía en función del diseño.” (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.150).

Existen diferentes tipos de diseños de investigación cuantitativos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 8

Tipos de diseños de investigación cuantitativos.



Fuente: “Concepción o elección del diseño de investigación en la ruta cuantitativa: el mapa”, por Hernández Sampieri & Mendoza, *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1^{era} edición, p.151), 2018, México D.F.: McGraw Hill.

3.3.1. No experimental

Para la presente investigación se utilizará el diseño no experimental, dado que en esta clase de investigaciones de acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza. (2018):

No se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.174).

De acuerdo con lo citado anteriormente, en la presente investigación se eligió dicho diseño ya que la misma se basa en el análisis de una situación que ya sucedió de manera natural, no fue creada y sus variables no fueron manipuladas por la investigadora.

Por otra parte, se eligió el tipo de diseño no experimental transversal, de acuerdo con lo expuesto por Hernández Sampieri & Mendoza (2018) “Su propósito normalmente es describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo” (p.176). Las consecuencias y los cambios que ha dejado la COVID-19 son un escenario sumamente singular y estos factores serán analizados en un solo momento, no se dará un seguimiento periódico a los resultados.

3.3.2. Fenomenológico

Dado el enfoque mixto con el que cuenta la investigación, es importante determinar el diseño de esta desde una perspectiva cualitativa, se ha elegido el fenomenológico ya que “Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.” (Sampieri & Mendoza, p.548, 2018).

Parte del propósito de la investigación es poder comprender la forma en que los colaboradores perciben el regreso a la presencialidad luego de todas las vivencias producto de

la pandemia, esto visto desde la realidad que cada uno experimenta, y, si es posible, establecer similitudes entre las vivencias, así como lo detalla Sampieri & Mendoza “Comparan similitudes y diferencias entre las experiencias de los participantes respecto al fenómeno considerado e integran una experiencia general o común.” (p.523, 2018).

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza (2018) las unidades de análisis son “Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis.” (p.472). Tomando en cuenta dicha definición es posible decir que la unidad de análisis es en esencia lo que se va a estudiar, y a partir de la información que se recolecta de ello se generarán conexiones entre las variables.

En la presente investigación el objeto de estudio son los colaboradores encuestados que laboran dentro del sector de servicios; en base a la información recolectada de los mismos será posible tener un panorama más claro sobre las consecuencias que el regreso a la presencialidad ha generado entre los trabajadores y la organización.

3.4.1 Población

Según Hernández Sampieri & Mendoza (2018), la población es “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.195). Es decir, la cantidad de personas que cumplen con las características necesarias para ser tomadas en cuenta dentro del estudio.

Para la presente investigación la población corresponde a 25 colaboradores del sector servicios que laboran en empresas privadas.

3.4.2 Tipo de muestra

Según Hernández Sampieri & Mendoza (2018), la muestra se define como “Un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes” (p.196).

De acuerdo con los autores, la muestra debe ser representativa en el caso de que el propósito del investigador sea generalizar los resultados, sin embargo, la presente investigación se trata de una muestra cuantitativa no probabilística o dirigida, la cual según Hernández Sampieri & Mendoza (2018) corresponde a un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (p.200).

Para el desarrollo del estudio el fin es conocer la percepción y los efectos que el regreso a la presencialidad ha ocasionado en un grupo de 25 personas que durante la pandemia trasladaron sus funciones al teletrabajo y en el 2022 volvieron a la presencialidad, además, laboran dentro del sector terciario en empresas privadas. Por recomendación de la tutora la muestra será la misma cantidad de la población.

Con respecto a la muestra cualitativa se trabajó con voluntarios.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 2

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

Criterios de exclusión

Personas que en la actualidad trabajan en empresas privadas.	Personas que trabajan en empresas privadas pertenecientes a otro sector que no sea el de servicios.
Personas que durante la pandemia estuvieron en teletrabajo	
Colaboradores que para el 2022 ya habían regresado o en este año retornaron a la presencialidad.	Colaboradores que no han regresado a la presencialidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Se debe de tener en cuenta la importancia del manejo de la información recolectada bajo estándares éticos, de acuerdo con Sampieri Hernández & Mendoza (2018):

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la Humanidad y el bien común. (p.47).

Al realizar una recolección de datos utilizando como fuente las personas resulta fundamental salvaguardar la integridad de estas, por ello, los colaboradores por encuestar lo harán de manera completamente anónima a través de Google Forms, toda la información recolectada será confidencial, no se tomarán datos sensibles y los nombres de las empresas en las que laboran no serán divulgados. Se les indica dentro de la encuesta el anonimato de las respuestas, así como el objetivo que persigue la investigación, será realizada de manera completamente libre y voluntaria por lo que si desean no terminar de contestar están en el derecho de retirarse cuando así lo deseen.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para poder establecer un instrumento de recolección de la información dentro de la investigación cuantitativa es fundamental contar con dos factores:

- **Confiabilidad:** Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.229).

Es decir, es confiable si el mismo instrumento va a producir los mismos resultados sin importar el número de veces que este se aplique, teniendo congruencia entre variables y respuestas.

- **Validez:** grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.229).

Resulta fundamental que las variables sean plasmadas a través de las preguntas de una manera correcta para poder obtener respuestas que abarquen el tema en estudio y que así sea posible llegar a conclusiones fiables entorno a la problemática.

Un instrumento de recolección es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.228). De acuerdo con los autores el enfoque cuantitativo se caracteriza por buscar medir los resultados para dar solución al problema y posee diferentes instrumentos para recolectar la información, para la presente investigación debido a su naturaleza dicho proceso se realizó por medio de un cuestionario.

Según Hernández Sampieri & Mendoza (2018), dentro de los cuestionarios se pueden formular dos tipos de preguntas:

- Preguntas cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (p.251)
- Preguntas abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (p.254).

El cuestionario se elaboró por medio de Google Forms, dentro de este instrumento se generan gráficos y tabulaciones para representar las respuestas recolectadas, los mismos serán utilizados para realizar una interpretación de los resultados. Por otra parte, se realizó una prueba piloto con 10 personas con el objetivo de evaluar la confiabilidad y validez del instrumento al momento de aplicarlo, los resultados y las correcciones realizadas se encuentran adjuntas en los anexos.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables son “Una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas.” (Rojas, 1981, p. 87, como se citó en Bernal Torres, 2022, p. 175), de manera que estas representan de una manera conceptual aquello que se pretende medir con el fin de llegar a una solución entorno al problema de investigación. En base a la definición se han determinado diferentes variables para el estudio, las mismas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.	Trabajo presencial	“Modalidad de organización del trabajo caracterizada por prestarse la actividad laboral en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.” (Real Academia Española, s.f.).	Se realizará una encuesta a 25 personas que trabajen en el sector servicios con preguntas abiertas, de opción múltiple y selección única.	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad en el entorno físico de trabajo. • Talento Humano. • Clima organizacional. • Cambios en la vida personal. • Percepción hacia la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor por el regreso. • Acciones que consideran debería tomar Talento Humano frente al regreso. • Factores que les haría sentirse seguros frente al COVID-19 en el entorno de trabajo. • Cambios organizacionales pre pandemia VS post pandemia • Preferencias y afectaciones personales frente al regreso. • Sentido de pertenencia hacia la organización. 	Preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 18 y 21 de la encuesta.
Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral.	Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. (Robbins, 1998, como se citó en Atalaya Pisco, 1999).	Se realizará una encuesta a 25 personas que trabajen en el sector servicios con preguntas abiertas, de opción múltiple y selección única.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del superior. • Modificaciones en la satisfacción laboral en la post pandemia. • Salario emocional. • Inteligencia emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en liderazgo después de la pandemia. • Cómo ha afectado la presencialidad a la satisfacción laboral. • Emociones generadas frente al regreso. • Reconocimiento laboral. • Tipos de incentivos brindados. 	Preguntas 11, 12, 13, 14, 19 y 20 de la encuesta.
Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.	Trabajo presencial	“Modalidad de organización del trabajo caracterizada por prestarse la actividad laboral en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.” (Real Academia Española, s.f.).	Se realizará una encuesta a 25 personas que trabajen en el sector servicios con preguntas abiertas y de opción múltiple.	<ul style="list-style-type: none"> • Los pros. • Los contras. • Recomendaciones para el regreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventajas de volver a la presencialidad. • Las desventajas de volver a la presencialidad. • Recomendaciones emocionales. • Recomendaciones de protección frente al COVID-19. • Recomendaciones de flexibilidad y transformación. • Recomendaciones sociales. • Crecimiento laboral y personal. 	Preguntas 15, 16, 17 y 22 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo con la aplicación del cuestionario por medio de la Tabla 4 se establecen las etapas para realizar el análisis de la información recolectada.

Tabla 4

Análisis de los datos.

Método	Aplicación
Elaboración del cuestionario a aplicar.	Se trabajará por medio de la herramienta de Google Forms para la creación del cuestionario.
Plan piloto del cuestionario.	Se realizará una prueba piloto sobre la aplicación del formulario, esto se realizará con 10 personas con perfiles similares a los encuestados.
Revisión de resultados del plan piloto.	Se revisarán las respuestas y la retroalimentación brindada por los encuestados, con el fin de aplicar los cambios necesarios para realizar el cuestionario de la manera más completa y objetiva posible.
Ejecución del cuestionario.	Se aplicará el cuestionario a las 25 personas objetivo.
Organización de los datos brindados.	Ordenar los datos recolectados por medio de gráficos facilitados por la herramienta de Google Forms.
Codificación de los datos.	Comparar e interpretar los datos recolectados para establecer las categorías correspondientes.
Recapitulación y conclusiones.	Se finalizará con la recapitulación de la información obtenida con el fin de poder establecer conclusiones respecto al fenómeno en estudio basadas en los datos recolectados.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES.

Por el carácter cuantitativo de la investigación se realizó un cuestionario, para el presente capítulo se desarrollarán los resultados obtenidos dentro del instrumento de recolección de datos el cual fue aplicado a 25 colaboradores del sector de servicios con el objetivo de conocer cuáles fueron las consecuencias que resultaron del regreso a la presencialidad. Previo a la aplicación del cuestionario se aplicó una prueba piloto la cual es explicada dentro de este mismo capítulo.

4.1.1. Fases previas a la aplicación del cuestionario.

De manera preliminar a la aplicación del cuestionario se optó por aplicar una prueba piloto del mismo con una muestra de 10 personas con perfiles similares al utilizado para la investigación, esto con la finalidad de obtener retroalimentación sobre el planteamiento de las preguntas, de igual manera se pretendía conocer qué tan entendible, preciso y orientado a los objetivos eran las preguntas planteadas dentro del formulario, posterior a la aplicación se realizaron los cambios necesarios con el fin de contar con un instrumento de recolección de los datos lo más completo y conciso posible.

Las encuestas fueron realizadas de manera anónima, utilizando la herramienta de Google Forms. Al momento de aplicar el cuestionario piloto se hicieron modificaciones de redacción en 5 preguntas de 22, es decir, en este aspecto se le realizaron modificaciones a un 22.73% del total; por otra parte, en una de las preguntas sugirieron una opción adicional, esto se realizó solamente en 1 de las 22, es decir, en un 4.55% del cuestionario; los resultados de esta fase piloto se encuentran del Anexo 1 al 22, mientras que las modificaciones puntuales realizadas se presentan dentro del Anexo 23.

4.1.2. Datos generales

Tabla 5

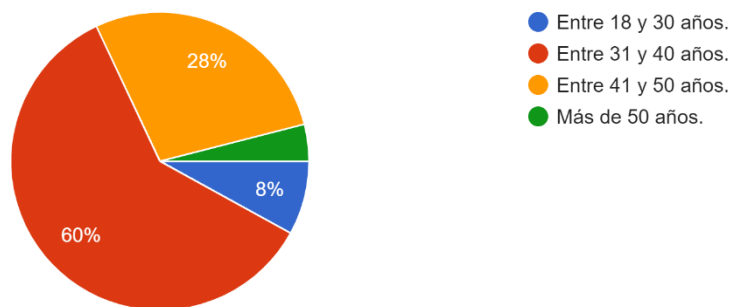
Pregunta 1: Seleccione su rango de edad

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 30 años.	2	8%
Entre 31 y 40 años.	15	60%
Entre 41 y 50 años.	7	28%
Más de 50 años.	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Pregunta 1: Seleccione su rango de edad



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior es posible determinar que un 60% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 40 años, un 28% tiene entre 41 y 50, un 8% se encuentra entre los 18 y 30, mientras que una minoría de apenas el 4% tiene por encima de 50.

Tabla 6

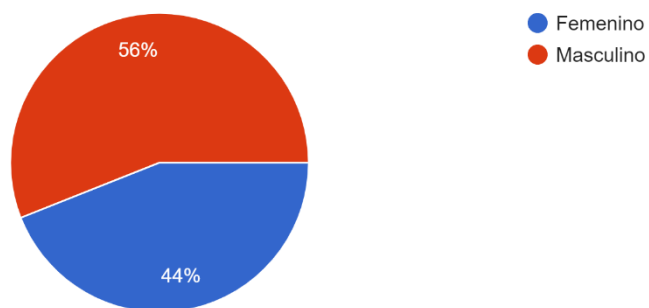
Pregunta 2: Seleccione el sexo

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	44%
Masculino	14	56%
Total	25	200

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Pregunta 2: Seleccione el sexo



Fuente: Elaboración propia.

Basado en el gráfico anterior un 56% de los encuestados fueron hombres, mientras que un 44% corresponden a mujeres.

Tabla 7

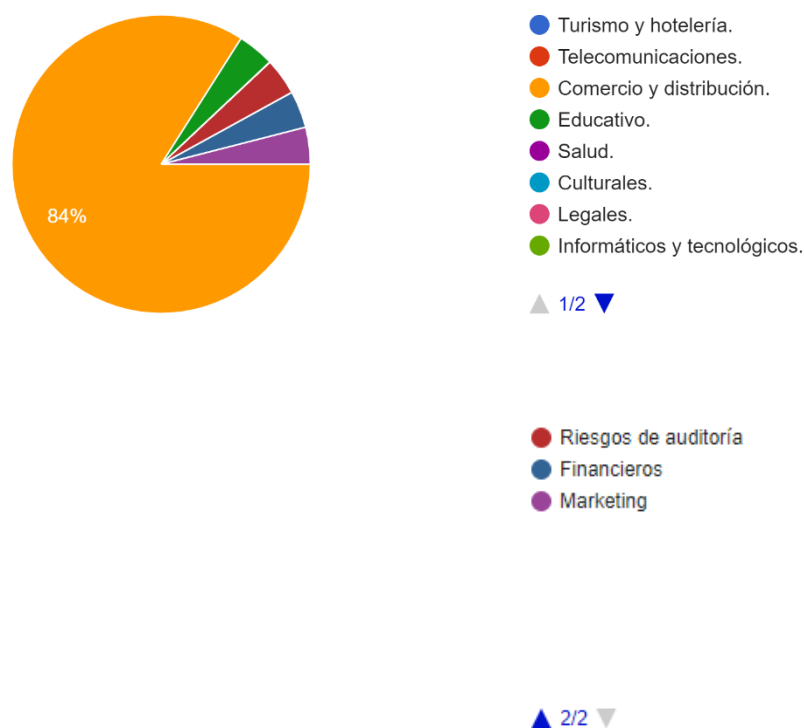
Pregunta 3: ¿En qué área del sector servicios labora usted?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Turismo y hotelería.	-	-
Telecomunicaciones.	-	-
Comercio y distribución.	21	84%
Educativo.	1	4%
Salud.	-	-
Culturales.	-	-
Legales.	-	-
Informáticos y tecnológicos.	-	-
Riesgos de auditoría.	1	4%
Financieros.	1	4%
Marketing.	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Pregunta 3: ¿En qué área del sector servicios labora usted?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior los encuestados se encuentran distribuidos en cinco áreas diferentes del sector servicios, siendo así una mayoría el 84% perteneciente a comercio y distribución, seguido por un 4% del educativo, 4% de riesgos de auditoría, 4% financiero y 4% de marketing. No hubieron encuestados que trabajaran dentro de las otras seis categorías.

Tabla 8

Pregunta 4: ¿Cuántos años tiene en la empresa que labora actualmente?

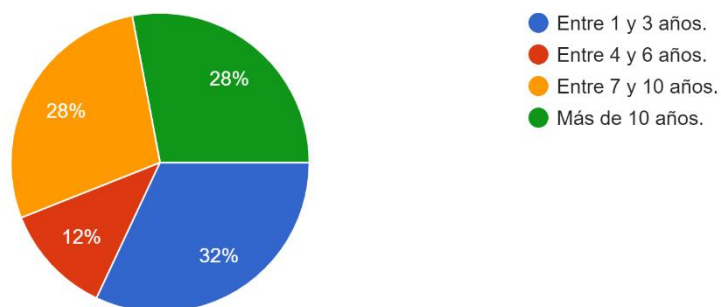
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 3 años.	8	32%
Entre 4 y 6 años.	3	12%

Entre 7 y 10 años.	7	28%
Más de 10 años.	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Pregunta 4: ¿Cuántos años tiene en la empresa que labora actualmente?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior una mayoría del 32% de los encuestados tiene entre 1 y 3 años en la empresa que trabaja en la actualidad, un 28% más de 10 años, un 28% entre 7 y 10 años, mientras que una minoría del 12% tiene una antigüedad de entre los 4 y 6 años.

Tabla 9

Pregunta 5: ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su retorno a la presencialidad?

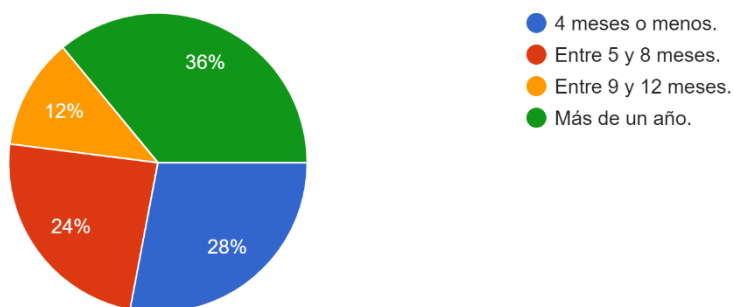
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
4 meses o menos.	7	28%

Entre 5 y 8 meses.	6	24%
Entre 9 y 12 meses.	3	12%
Más de un año.	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Pregunta 5: ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su retorno a la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior un 36% de los encuestados ha laborado en modalidad presencial más de un año, seguido de un 28% con 4 meses o menos del retorno, luego un 24% que regresó desde hace 5 a 8 meses y finalmente como minoría un 12% con entre 9 y 12 meses en presencialidad.

4.1.3. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.

Tabla 10

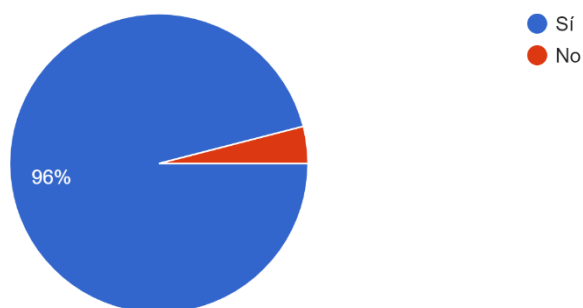
Pregunta 6: ¿Se siente seguro con el regreso a la presencialidad?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Pregunta 6: ¿Se siente seguro con el regreso a la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior con la mayoría del 96% los encuestados se sienten seguros con el retorno a la presencialidad, en contraste con un 4% que manifiesta inseguridad.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 7: Si su respuesta en la pregunta anterior fue no, indique por qué. En la misma solamente una persona respondió dado que los otros 24 participantes manifestaron sentirse seguros al regresar a la presencialidad.

- Me gusta el teletrabajo.

Tabla 11

Pregunta 8: ¿Cuáles considera son factores que le harían sentir más cómodo con el regreso a la presencialidad?

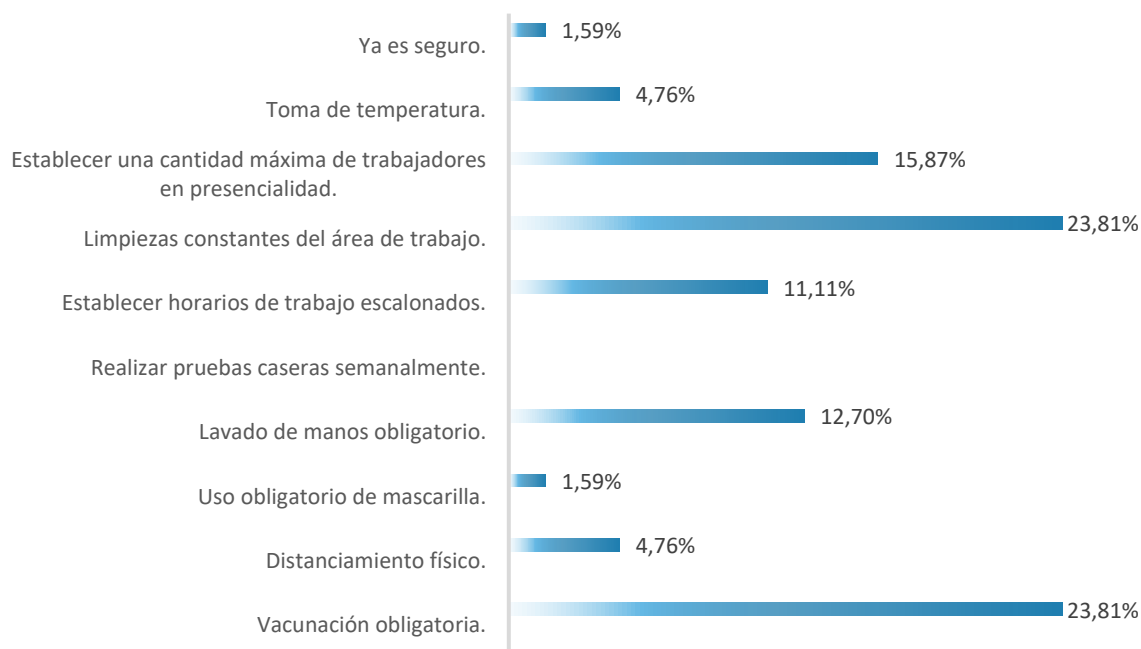
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Vacunación obligatoria.	15	23.81%
Distanciamiento físico.	3	4.76%
Uso obligatorio de mascarilla.	1	1.59%
Lavado de manos obligatorio.	8	12.70%
Realizar pruebas caseras semanalmente.	-	-
Establecer horarios de trabajo escalonados.	7	11.11%
Limpiezas constantes del área de trabajo.	15	23.81%

Establecer una cantidad máxima de trabajadores en presencialidad.	10	15.87%
Toma de temperatura.	3	4.76%
Ya es seguro.	1	1.59%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Pregunta 8: ¿Cuáles considera son factores que le harían sentir más cómodo con el regreso a la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior los encuestados consideran que los haría sentirse más cómodos con el regreso a la presencialidad en un 23.81% limpiezas constantes en el área de trabajo, en el mismo porcentaje contemplan establecer vacunación obligatoria, en un 15.87% el establecer una cantidad máxima de trabajadores en presencialidad, seguido del lavado de manos obligatorio con 12.70%, un 11.11% considera se deberían establecer horarios de trabajo escalonados, así como distanciamiento físico en un 4.76% y en el mismo porcentaje la toma de temperatura, por otra parte, un 1.59% se sentiría más cómodo con el uso obligatorio de mascarilla y en la misma proporción manifiesta que ya es completamente seguro. Ninguno manifestó sentir mayor comodidad realizando pruebas caseras de COVID-19 semanalmente.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 9: ¿Cómo le ha afectado a su vida personal el regreso a la presencialidad?

- Afectado la comodidad y el tiempo de familia.
- Mayor gasto de tiempo en moverme a la empresa.
- Cambio de rol.
- El tiempo de traslados quita mucha parte del día.
- No he tenido ninguna afectación.
- Monetariamente.
- Tiempos en traslados y gasto de gasolina.
- Me gusta más estar desde la casa, la verdad regresar no me afecta solo que no me gusta cuando hay mucha gente en el edificio principalmente por un tema de ruido y concentración.

- Mi empresa cumple con todas las medidas necesarias para brindarle tranquilidad a los colaboradores.
- Gasto en combustible y tiempo.
- Integración de equipo, mucho tráfico.
- Menos tiempo para hacer deporte.
- Tener menos tiempo para mis actividades por tiempos de traslado.
- Temas de transporte (económico) cuidado de hijos.
- Nada.
- Son importantes los espacios que se generan en el trabajo presencial para construir relacionamiento a lo interno de la compañía así como a lo externo con clientes.
- Sin afectación.
- Sin afectación.
- Mayor organización con aspectos como hora de ejercicio, estudios, por temas de desplazamiento.
- Nada.
- De ninguna manera.
- Me ha gustado volver.
- No tengo problema con el regreso a la presencialidad, no todos los puesto (sic) a trabajos están para teletrabajar y no todos los trabajadores están preparados para teletrabajar.
- Mucha presión en el trabajo.
- Más dinero para trasladarme.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 10: ¿Cuáles han sido los cambios organizacionales que ha percibido con el regreso a la presencialidad en comparación con la época pre pandemia?

- Ninguno.
- Ninguno.
- Mucha rotación de personal.
- Optimización de recursos.
- No se han tenido cambios.
- Trabajamos en una modalidad dual, una parte presencial y otra virtual.
- Algunos días son presenciales no todos.
- Más limpieza, la nueva cultura de abrir las puertas.
- En mi trabajo solo que ya no hay campos fijos.
- No he notado cambio.
- Todo (sic) gente todo normal.
- Menos gente en oficinas por flexibilidad.
- Aforo de oficina.
- Mayor flexibilidad.
- Ambiente diferente, menos actividades.
- Por la reducción en la cantidad de colaboradores que han retomado la presencialidad, la compañía decidió trasladar las oficinas a un coworking. Donde hay un mejor ambiente de trabajo, así como interacción con personas de otras compañías.

- Expectativa por trabajar nuevamente con los equipos, cercanía, mayor flexibilidad en los horarios laborales.
- Menos cantidad de personal en oficinas, mayor énfasis en limpieza.
- Relación interpersonal.
- Mayor (sic) medidas sanitarias.
- El estar con la gente prácticamente mucha gente nueva que solo hablaba por mensajes no sabía quién era cuando se volvió.
- Por ahora ninguno, pues para nosotros se mantiene la misma estructura.
- Mayor tiempo perdido por traslados.

Tabla 12

Pregunta 18: ¿Cuáles acciones considera importantes que tome en cuenta el área de Talento Humano en su trabajo con el regreso a la presencialidad?

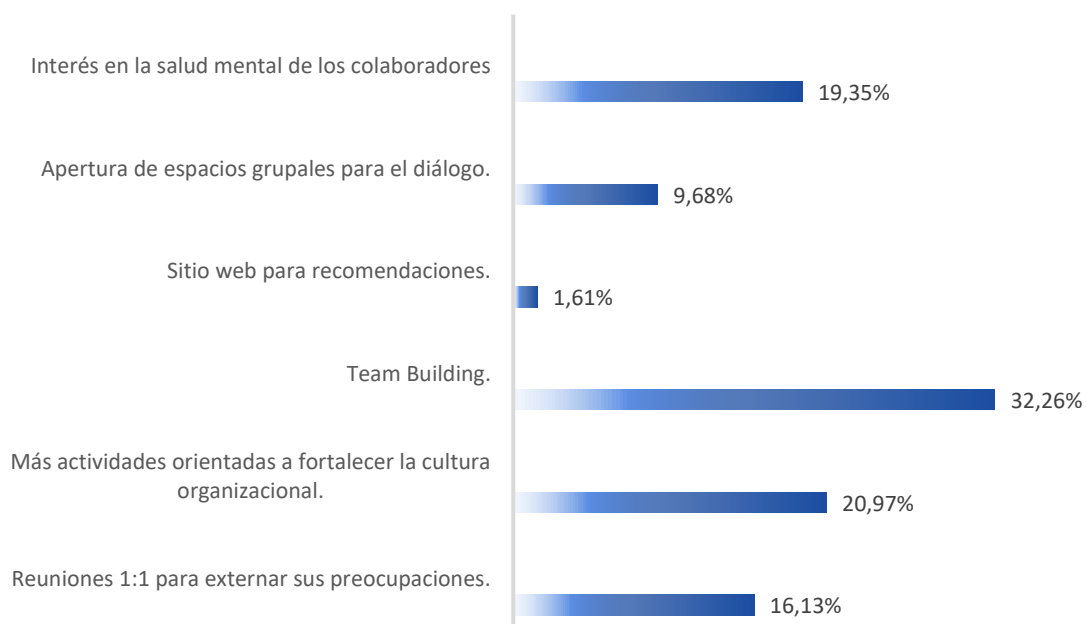
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones 1:1 para externar sus preocupaciones.	10	16.13%
Más actividades orientadas a fortalecer la cultura organizacional.	13	20.97%
Team Building.	20	32.26%
Sitio web para recomendaciones.	1	1.61%

Apertura de espacios grupales para el diálogo.	6	9.68%
Interés en la salud mental de los colaboradores	12	19.35%
Total	62	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Pregunta 18: ¿Cuáles acciones considera importantes que tome en cuenta el área de Talento Humano en su trabajo con el regreso a la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior los colaboradores consideran importante que en el área de Talento Humano de sus respectivas empresas tomen en cuenta acciones como el Team Building en un 32.26% de los encuestados, más actividades orientadas a fortalecer

la cultura organizacional en un 20.97%, interés en la salud mental de los colaboradores en un 19.35%, reuniones 1:1 para externar preocupaciones en un 16.13%, apertura de espacios grupales para el diálogo en un 9.68% y un sitio web para recomendaciones en un 1.61%.

Tabla 13

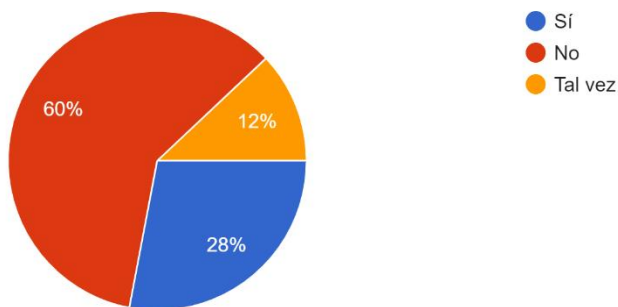
Pregunta 21: ¿Considera que durante el tiempo en teletrabajo disminuyó el sentido de pertenencia hacia la organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	28%
No	15	60%
Tal vez	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Pregunta 21: ¿Considera que durante el tiempo en teletrabajo disminuyó el sentido de pertenencia hacia la organización?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior entre los encuestados el sentido de pertenencia a la organización no se vio afectado durante el teletrabajo en un 60%, mientras que un 28% indica sí haber disminuido y un 12% se encuentra inseguro.

4.1.4. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 11: ¿De qué manera considera usted que el regreso a la presencialidad le ha afectado su satisfacción laboral?

- Ninguna.
- Hay más distracciones.
- Invertir más tiempo y dinero en transporte.
- No ha afectado.
- Creo es más productivo uno de manera virtual al administrar mejor los tiempos.
- No me ha afectado.
- Por las horas de traslado.

- Me rendía mejor el tiempo sin movilizarme y era más productiva.
- En la concentración y ruido.
- En nada.
- Todo normal.
- Positivamente por tener mayor conexión con los equipos.
- Se pierde tiempo en traslados.
- Más que todo en temas de tiempo, se pierde tiempo en traslados, en ocasiones se llega a casa y se debe continuar trabajando, para las mujeres a madres el estar cerca de los hijos.
- Solo el tráfico.
- No me ha afectado. Realmente, para mi, trabajar en casa no fue favorable, pues no tengo un espacio definido para este fin, por lo que tenía muchas distracciones, además, sentía que trabajaba más, ya que en el mismo lugar de trabajo desayunaba, almorzaba y cenaba, prácticamente no paraba. Y por otro lado se incrementaban mis gastos en cuanto a servicios públicos.
- Sin impacto.
- Sin afectación.
- De manera positiva, la interacción social es muy importante.
- Ninguna.
- Estoy satisfecho de haber vuelto.
- De ninguna, por el contrario ha aumentado nuestras ventas.
- Ha sido mucha presión se nos aumentó un periodo para tratar e nivelar a los estudiantes y no ha sido productivo.

- No me afectado.

Tabla 14

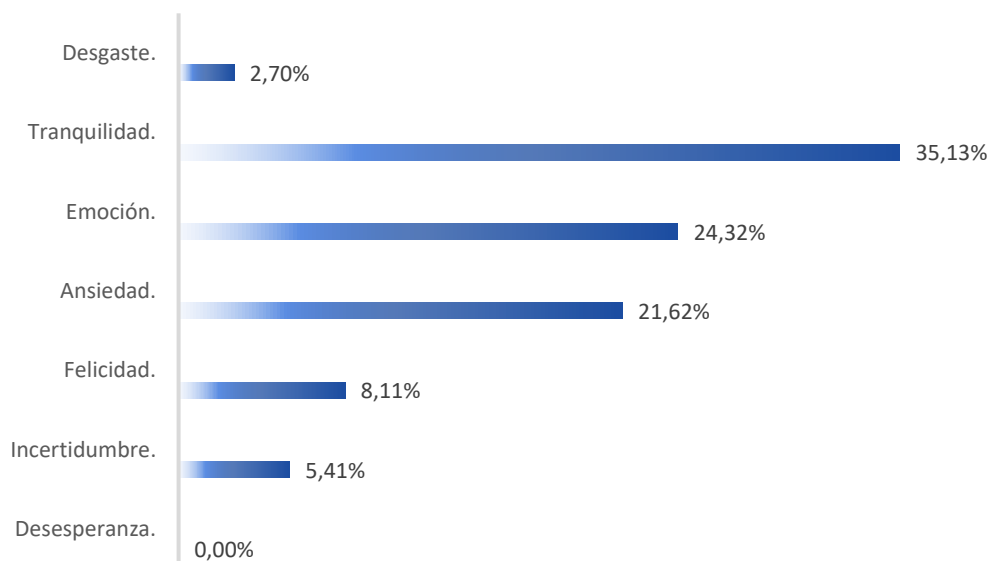
Pregunta 12: ¿Cuáles repercusiones emocionales ha percibido con este nuevo cambio?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Desesperanza.	-	-
Incertidumbre.	2	5.41%
Felicidad.	3	8.11%
Ansiedad.	8	21.62%
Emoción.	9	24.32
Tranquilidad.	13	35.13%
Desgaste.	1	2.70%
Estrés.	1	2.70%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Pregunta 12: ¿Cuáles repercusiones emocionales ha percibido con este nuevo cambio?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior la emoción que predomina con el regreso a la presencialidad entre los encuestados es la tranquilidad representando un 35.13%, seguido de emoción con un 24.32%, ansiedad en un 21.62%, felicidad con un 8.11%, incertidumbre en 5.41% y desgaste en 2.70%. Ninguno de los encuestados manifestó sentir desesperanza con este nuevo cambio.

Tabla 15

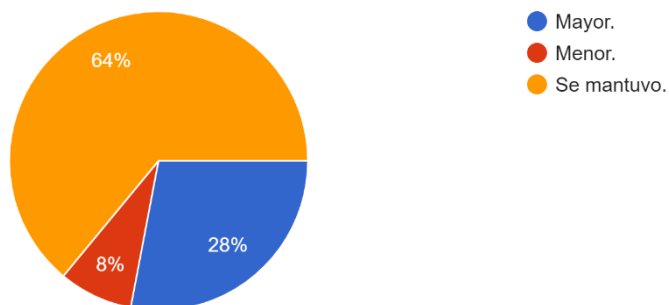
Pregunta 13: ¿Siente menor o mayor reconocimiento de su trabajo en la presencialidad?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mayor.	7	28%
Menor.	2	8%
Se mantuvo.	16	64%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Pregunta 13: ¿Siente menor o mayor reconocimiento de su trabajo en la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior el reconocimiento que han sentido los encuestados en la presencialidad se ha mantenido en un 64% de ellos, ha sido mayor en un 28% y ha disminuido en un 8%.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 14: ¿Considera que dentro de esta nueva dinámica el liderazgo de su superior se ha visto modificado? Justifique su respuesta.

- Un total de 4 personas respondieron “No”.
- No, la dinámica de trabajo se mantiene. Aunque antes de pandemia había un menor nivel de confianza en cuanto al trabajo en home office.
- Creo que ha mejorado, percibo una mayor flexibilidad en temas de horario y tener que ir o no a la oficina.

- Si (sic) porque ahora nos tiene más cerca para vernos, antes tenía (sic) que llamarnos o escribirnos.
- No, se ha mantenido la motivación y trabajo de acompañamiento en ambas modalidades.
- Si (sic), resalta positivamente si se aplica un macro management de parte del líder.
- Si (sic), hay más flexibilidad de horarios y más empoderamiento.
- Si (sic) Una mayor apertura y ha generado más confianza.
- Solo más control en temas de estar en oficina.
- Es diferente gestionar estando presente.
- Si (sic), ha tenido un cambio más de estrés.
- No mi jefe no está localizado aca (sic).
- Hay un poco mayor de libertad.
- No se ha visto modificado.
- No se ha visto modificado.
- No todo sigue normal.
- Ha sido complicado.
- Si (sic) es más accesible.
- No, en lo absoluto.
- No, sigui (sic) igual.
- No sigue igual.
- Aplica igual.

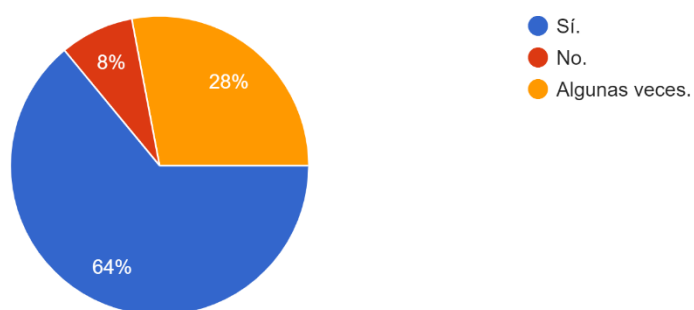
Pregunta 19: ¿Considera que su esfuerzo a nivel laboral es reconocido dentro de la empresa?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	16	64%
No.	2	8%
Algunas veces.	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Pregunta 19: ¿Considera que su esfuerzo a nivel laboral es reconocido dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior un 64% de los encuestados considera que su esfuerzo a nivel laboral sí es reconocido, mientras que un 28% indica que algunas veces y un 8% percibe que no es reconocido.

Tabla 17

Pregunta 20: ¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Monetarios.	9	29.03%
Actividades de ocio.	7	22.58%
Salario emocional.	7	22.58%
Ninguno.	4	12.90%
Viernes salimos temprano.	1	3.23%
Flexibilidad de horarios, días libres, flex dress.	1	3.23%
Reconocimientos, concursos.	1	3.23%
Crecimiento.	1	3.23%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Pregunta 20: ¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior los incentivos que reciben los encuestados corresponden a monetarios en un 29.03%, actividades de ocio y salario emocional en un 22.58%, ninguno en un 12.90%, y en un 3.23%:

- Crecimiento.
- Reconocimiento y concursos.
- Flexibilidad de horarios, días libres, flex dress.
- Los viernes salen temprano.

4.1.5. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 15: ¿Considera que el retorno a la presencialidad le ha permitido crecer laboral y personalmente? De ser así, ¿Cómo?

- 5 personas contestaron “No”.
- Es necesario un regreso híbrido, es necesario contactar con la (sic) personas pero también hay días complicados que es mejor trabajar en casa con más concentración. Ambos permiten el crecimiento.
- Estar de manera presencial permite ese contacto con los compañeros lo cual ayuda a identificar esos aspectos en los que uno tiene debilidad y cuáles puede mejorar.
- Sí, hay mayor exposición. Durante la pandemia nos limitábamos al contacto con quienes manteníamos sesiones virtuales.
- Si hay una mayor independencia sobre la base de la confianza cuando se trabajo de manera virtual a presencial.
- La interacción física con los compañeros permite alinear muchos detalles de acuerdo a las funciones.
- Sí, ha rendido más el tiempo lo cual favorece a realizar más tareas y el aprendizaje ha crecido.
- La presencialidad permite actividades en equipo y sinergias que no se tienen de forma virtual.
- Las oportunidades de crecimiento continúan siendo las mismas.
- Creo que en este aspecto no ha habido diferencia.
- Es más fácil vender las ideas y procesos.
- Si se aprende más de otros compañeros.
- No, no ha tenido afectación alguna.
- Si porque hace más networking.
- De momento me mantengo igual.

- No estoy mejor desde casa.
- No se mantiene igual.
- Todo sigue normal.
- Es indiferente.
- Sin afectación.
- Igual.

Tabla 18

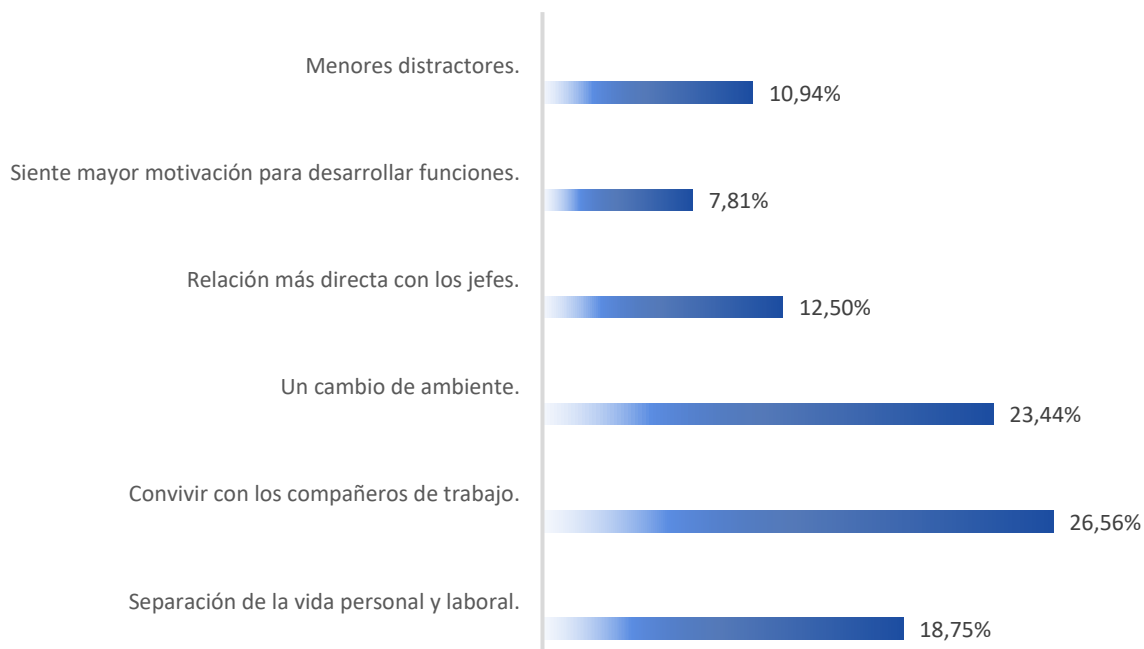
Pregunta 16: ¿Cuáles son para usted las ventajas del regreso a la presencialidad?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Separación de la vida personal y laboral.	12	18.75%
Convivir con los compañeros de trabajo.	17	26.56%
Un cambio de ambiente.	15	23.44%
Relación más directa con los jefes.	8	12.5%
Siente mayor motivación para desarrollar funciones.	5	7.81%
Menores distractores.	7	10.94%
Total	64	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Pregunta 16: ¿Cuáles son para usted las ventajas del regreso a la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior para los encuestados las ventajas de la presencialidad son en un 26.56% el convivir con los compañeros de trabajo, en un 23.44% el cambio de ambiente, en un 18.75% la separación de la vida laboral y personal, en un 12.50% una relación más directa con los jefes, en un 10.94% hay menos distractores y en un 7.81% sienten mayor motivación para desarrollar funciones.

Tabla 19

Pregunta 17: ¿Cuáles son para usted las desventajas de la presencialidad?

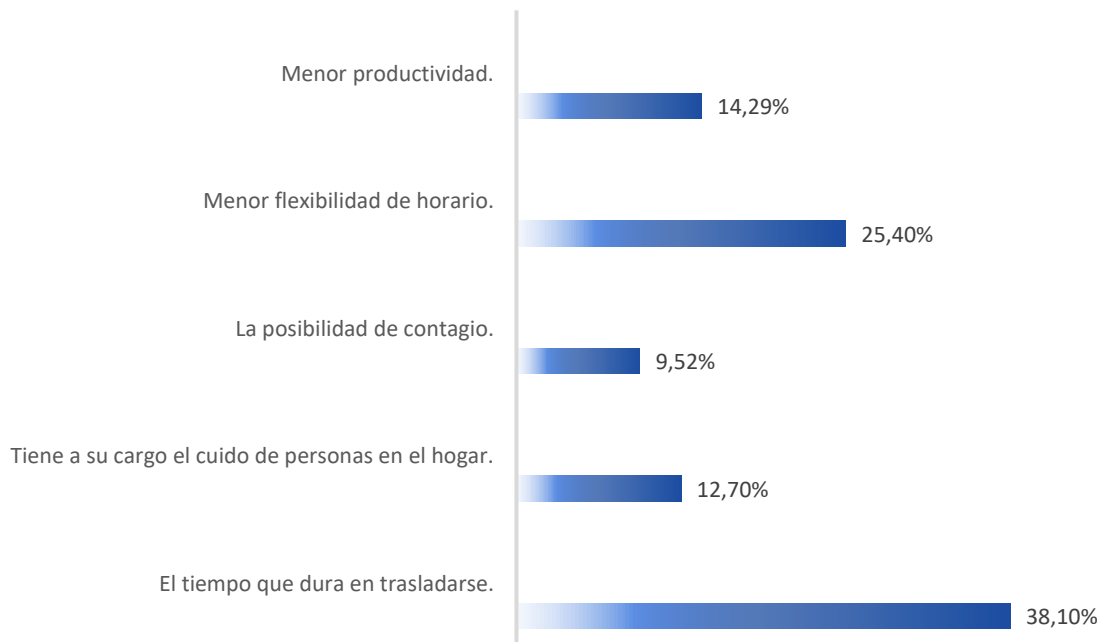
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

El tiempo que dura en trasladarse.	24	38.10%
Tiene a su cargo el cuidado de personas en el hogar.	8	12.70%
La posibilidad de contagio.	6	9.52%
Menor flexibilidad de horario.	16	25.40%
Menor productividad.	9	14.29%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23

Pregunta 17: ¿Cuáles son para usted las desventajas de la presencialidad?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior las desventajas de la presencialidad para los encuestados es el tiempo que duran en trasladarse en un 38.10%, una menor flexibilidad de horario en un 25.40%, menor productividad en un 14.29%, tienen a cargo el cuidado de personas en el hogar en un 9.52% y, por último, la posibilidad de contagio en un 9.52%.

A continuación, se transcriben las respuestas de la pregunta 22: ¿Cuáles recomendaciones daría para afrontar el retorno a la presencialidad?

- Ciertamente el mundo cambió y debemos tener empatía por las situaciones de los otros, respeto por el sentir de los otros y cuidar nuestra salud en todos los sentidos.
- Continuar con el protocolo de lavado de manos, para tocar y estornudar, reforzar con los equipos el protocolo para los casos donde se presentan síntomas de COVID.
- Siempre y cuando sea posible y se garantice el enfoque en los resultados, hacer opcional el regreso a la presencialidad.

- Mantener una estructura de las horas laborales / personales, mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Solamente crear una cultura en el lavado de manos, desinfección de áreas y una frecuencia más corta de limpieza.
- Menos presión por parte de la jefatura, capacitaciones, eliminación de la nivelación grupal.
- Horario bimodal 2 días teletrabajo 3 días presencial! (sic) Horarios flexibles (sic) 7 a 4 y de 6 a 3.
- Team building para interactuar con el equipo, conocer los nuevos ingresos. Conectar.
- Mantener un esquema de trabajo mixto que tome las bondades de ambas formas.
- Mantener la flexibilidad y tener opciones de tele trabajo (sic) y oficina.
- Ampliar la empatía con las situaciones de los colaboradores.
- Que igual sea flexible en escoger momento días y horarios.
- Un buen refuerzo de administración del cambio.
- Menos personas que se alterne el personal.
- No ir todos los días de no ser necesario.
- Que sea mixto para equilibrar tiempos.
- Sea de manera alternada x área.
- Realizar el regreso paulatino.
- Mantener medidas preventivas.
- Establecer horario definido.
- Que no sea 100% presencial.

- Es necesario volver.
- Ningún problema.
- Ser flexibles.
- Ninguna.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Para el presente capítulo se realizará una discusión y análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior con el objetivo de darle una solución al problema de investigación.

5.1. Objetivo específico 1

5.1.1. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.

5.1.1.1. Temor por el regreso.

En la investigación desarrollada por Yanneth Álvarez Álvarez (2021) en Colombia los trabajadores de una empresa manifestaban inseguridad por el temor a llevar el virus a sus hogares ya que tendrían mayor posibilidad de contagio como resultado del retorno a la presencialidad, caso contrario a los resultados encontrados durante el capítulo 4 donde los encuestados manifestaron no tener temor de regresar, en su mayoría, ya que solamente una persona manifestó inseguridad y esto estaba más relacionado a una cuestión de preferencia por el teletrabajo.

Resulta interesante ver el contraste entre los resultados obtenidos entre ambas investigaciones las cuales solamente cuentan con un año de diferencia, sin embargo, para el 2022 la nueva realidad y la vida post COVID-19 ya era un hecho por completo donde se tomó un ritmo normal y cotidiano, factores que podrían incidir positivamente en la percepción sobre regresar a los sitios de trabajo.

5.1.1.2. Acciones que consideran debería tomar Talento Humano frente al regreso.

De acuerdo con Salom (2020) la nueva realidad que se presenta en un escenario post pandémico da una oportunidad a las empresas de rediseñar la manera en que se

hacían las cosas anteriormente utilizando los aprendizajes que se dieron durante la crisis a su favor. De igual manera en la investigación realizada por Luis Rivera y Cristina Gutiérrez (2020) estos destacan la importancia de darle un enfoque humanista al Talento Humano dentro de la nueva realidad, dando prioridad a la salud no solo física sino también mental de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos los encuestados consideran que el Talento Humano debería centrarse en fortalecer la cultura organizacional por medio de actividades que afiance los lazos generados entre los colaboradores, así como entre los altos mandos y ellos donde se muestre un mayor interés por la salud no solo física, sino también mental.

El Talento Humano en la actualidad tiene el poder de cambiar la forma en que trabajaba antes de la pandemia producida por la COVID-19, de manera que ahora puede generar un enfoque en fortalecer los lazos a nivel interno. Durante la crisis todas las personas se enfrentaron a entornos y situaciones distintas con impactos difíciles en sus vidas personales, dado que es imposible separar la vida personal de la laboral de una manera absoluta, es interesante que este departamento tome una posición de interés y preocupación no solo por la vida laboral, sino por las situaciones particulares que se pudieron dar y afectar la vida de cada uno, de una manera más humanista.

5.1.1.3. Factores que les haría sentir más seguro frente al COVID-19 en el entorno de trabajo.

En la investigación realizada por Luis Rivera y Cristina Gutiérrez (2020) destacan lo esencial que resulta para las empresas brindarle un sentimiento de seguridad ante el regreso a los colaboradores. La pandemia fue un cambio sumamente repentino y se tuvo

que realizar bajo ningún tipo de planeación posible, sin embargo, aunque el retorno es un cambio significativo sí que es posible realizarlo de una forma más planificada, tomando en cuenta necesidades de los colaboradores. De acuerdo con las respuestas brindadas en el capítulo anterior las personas lo que sienten les haría sentir más cómodos al regresar a la presencialidad sería el uso de protocolos sanitarios, destacándose las limpiezas constantes de áreas, así como la vacunación obligatoria y aforo limitado de personas en presencialidad.

A partir de lo anterior es posible decir que sin importar las circunstancias el retorno se debe hacer bajo una perspectiva que tome en cuenta el procurar minimizar las posibilidades de contagio al máximo, esto con el objetivo de preservar la salud de los colaboradores y que a la vez perciban que se encuentran en un espacio físico seguro donde se preocupan por su bienestar.

5.1.1.4. Cambios organizacionales pre pandemia VS post pandemia.

De acuerdo con Levy (2017) la dinámica empresarial sufre cambios y se debe hacer un acople entre la empresa entendida como sistema y el escenario visto como un entorno que afecta a este. La pandemia trajo cambios importantes sin precedentes en todo el mundo, tanto en el momento de su llegada como en la nueva vida posterior al auge del virus.

Las empresas no son la excepción y estas al funcionar como un sistema abierto donde se encuentran en una constante interacción con el exterior van a estar influenciadas por los cambios que se den en su entorno, en línea con esto dentro de los resultados obtenidos se destaca una mayor flexibilidad de parte de las empresas, así como transformaciones en la manera en que se ejecuta el día a día como resultado del cambio

que sufrieron las estructuras durante la pandemia y los reajustes que se debieron hacer ante el regreso a la presencialidad, también se denota una mayor limpieza dentro de los sitios de trabajo como respuesta a la necesidad de mantener lo más inocuos posibles los sitios compartidos; todos los cambios se dan como un reajuste a la cultura organizacional como respuesta a la nueva normalidad lo que demanda un mayor esfuerzo y desembolso de parte de las organizaciones para cumplir con las necesidades que la nueva realidad les demanda.

5.1.1.5. Preferencias y afectaciones personales frente al regreso.

De acuerdo con Schwartz et al. (2020) el retorno a los centros de trabajo implica un nuevo entorno enfocado en la misión, pero también en el bienestar de los trabajadores dado que ahora existen nuevas prioridades. Acorde con los resultados del capítulo anterior los encuestados consideran que la parte más afectada es la económica, debido a que la presencialidad demanda un mayor desembolso de dinero principalmente por los traslados, de igual manera es importante destacar que los tiempos que antes las personas dedicaban a actividades personales se están viendo disminuidos o afectados debido a que ahora necesitan tomar de ese tiempo para el traslado desde y hacia sus trabajos, así como se debe destacar una opinión en la que detallan que no todos los puestos están para teletrabajar ni todas las personas pueden utilizar dicha modalidad.

Dado lo anterior resulta necesario que las empresas analicen las condiciones de sus trabajadores para poder llegar a puntos medios donde los sacrificios que realizan los colaboradores como consecuencia del regreso a la presencialidad no sean siempre, de ser posible, sin embargo, es importante reconocer que nuevos cambios demandan nuevas

prioridades y maneras de gestionar no solo el trabajo, sino al personal, ya que este es el que sufre la mayor parte de los cambios repentinos que deben hacer una vez más.

5.1.1.6. Sentido de pertenencia hacia la organización.

En la investigación desarrollada por Rivera & Gutiérrez (2020) entre las conclusiones que encontraron se encontraba la necesidad de realizar ajustes culturales para fomentar el sentido de pertenencia dentro del trabajo en un escenario post crisis, de igual manera Salom (2020) destaca que a medida que se vuelve a la presencialidad las organizaciones tienen la oportunidad de crear conexiones entre individuos, objetivos de equipo y misión empresarial con el fin de afianzar el sentido de pertenencia. De acuerdo con el capítulo anterior la mayor parte de los encuestados no sienten mayor cambio en cuanto a su sentido de pertenencia durante el teletrabajo, sin embargo, aunque se haya manifestado en gran parte que este se mantiene, existe un porcentaje inseguro y otro que manifiesta sí sentir cambio, sería conveniente para las organizaciones crear espacios y políticas, de ser necesario, que reajusten el enfoque que se le brinda al colaborador, teniendo presente que empleados contentos y que se reconocen como parte de la empresa, serán trabajadores que desarrollarán sus funciones de una buena manera, comprometidos.

5.2. Objetivo específico 2

5.2.1. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral.

5.2.1.1. Cambios en el liderazgo después de la pandemia.

El liderazgo en un entorno post pandémico en los superiores en algunos casos sí se ha visto modificado, de manera que se aprecia una mayor flexibilidad entre patrono y

trabajador, dentro de las diferencias se destacan una mayor facilidad de horarios, opción de teletrabajar o estar presencial, una mayor apertura y confianza hacia los colaboradores, así como más libertad para ejecutar labores. No obstante, es importante recalcar que una importante parte considera que el liderazgo se mantiene igual que previo a la llegada del COVID-19 y la crisis que esta desencadenó.

Según Levy (2017) la dinámica empresarial demanda fomentar el cambio organizacional abierto a aprender y desafiar paradigmas utilizando un liderazgo transformacional. Por otra parte, dentro de la investigación realizada por Rivera & Gutiérrez (2020) concluyeron que dentro del nuevo escenario que se les presenta a las organizaciones con el retorno a la presencialidad se tiene la oportunidad de utilizar un liderazgo que sea transparente y comunicativo. En concordancia con dicho estudio y los resultados obtenidos es apropiado decir que dentro de los cambios a realizar con el regreso a la presencialidad se tome en cuenta el papel de los líderes, quienes deberían tener una mayor apertura, comprensión y cambio en la manera en que percibe a sus colaboradores, así también se ha abierto paso a una mayor flexibilidad frente al teletrabajo.

5.2.1.2. Cómo ha afectado la presencialidad a la satisfacción laboral.

Robbins & Judge (2017) determinan que un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, así como a la inversa. Es importante que dentro de la nueva dinámica empresarial las personas puedan sentirse motivadas y reconocidas no solo laboralmente sino como personas, esto les generará una mayor satisfacción laboral, y, por tanto, una mayor productividad dado

que sienten que sus esfuerzos son reconocidos y pueden llegar a percibir los objetivos empresariales como propios.

La presencialidad puede llegar a afectar la satisfacción debido a que durante el teletrabajo las personas tenían ya establecida una rutina y de alguna manera tenían la capacidad de dedicar más tiempo a su vida personal, no obstante, es importante destacar el otro lado, donde la vida personal y laboral podía haberse visto comprometida dada la combinación del trabajo con lo personal, la ausencia de una separación clara de espacios y responsabilidad.

Acorde con lo expuesto en el capítulo anterior la satisfacción laboral si bien hay quienes manifiestan que no se ha visto afectada con el regreso a la presencialidad, sin embargo, otra parte considera que se ha disminuido por el tiempo que se gasta en traslados hasta el sitio de trabajo, dado que con el teletrabajo no existía la necesidad de movilizarse las personas podían ser más productivas y tenían más tiempo para su vida personal.

5.2.1.3. Emociones generadas frente al regreso.

Según Hernández & Rodríguez (2020) la inteligencia emocional es la capacidad de una persona para reconocer sus sentimientos y los de los otros, así como la capacidad de manejar bien sus propias emociones y en las relaciones con los demás. Frente a un regreso a la presencialidad luego de una época de crisis que desató sin lugar a duda diferentes sentimientos, en su mayoría negativos, resulta importante que las personas puedan aprender a manejar las emociones de una manera sana e inteligente. De acuerdo con Madrigal Torres (2017) los líderes de las organizaciones entre más inteligentes emocionalmente sean, más capacitados para ayudar a sus colaboradores en momentos de

altibajos emocionales estarán, reorientando tales emociones al objetivo individual como colectivo.

En la investigación realizada por Álvarez Álvarez (2021) determinó que los sentimientos que destacaban frente al retorno a la presencialidad era la ansiedad, angustia, miedo, estrés e incertidumbre lo que generaba una oposición de los colaboradores hacia un eventual regreso. Es interesante destacar que entre las emociones que se generan en la presente investigación de acuerdo con el capítulo anterior destaca por mayoría la tranquilidad y la emoción, en contraposición con los resultados que obtuvo Álvarez el año anterior, no obstante, también es conveniente observar que seguida de estas dos se encuentra la ansiedad en un número relativamente importante. Con este nuevo cambio es fundamental contar con líderes que sean capaces de tomar a quienes se encuentran en momentos de altibajos para orientarlos y hacerlos sentir acompañados, al final, la realidad durante la pandemia de cada persona puede haber sido muy diferente y transformar los posibles sentimientos negativos será crucial, así también mantener a los equipos motivados para que persistan esos sentimientos positivos.

5.2.1.4. Reconocimiento laboral.

Según Chiavenato (2020) el Talento Humano tiene una nueva concepción, orientándose a considerar a los colaboradores como socios que proveen competencias, siendo así dichos talentos merecen una constante inversión en diversos factores, entre ellos el reconocimiento por las contribuciones que realizan a la empresa y los resultados que le ofrecen a la misma. Ante un cambio repentino entre presencialidad, luego teletrabajo y de nuevo un retorno a las oficinas es posible que el Talento Humano haya dejado de lado o disminuido el reconocimiento hacia el esfuerzo que realizaron para

cumplir de la mejor manera sus labores durante la época de crisis. De acuerdo con la investigación realizada es posible determinar que se considera en una gran mayoría que el esfuerzo laboral sí es reconocido dentro de las empresas en las que laboran. Es importante que dicho reconocimiento sea mantenido a lo largo del tiempo bajo diferentes estrategias dirigidas desde el Talento Humano en conjunto con los otros departamentos.

5.2.1.5. Tipos de incentivos brindados.

Según Bizneo (2020) los incentivos laborales son iniciativas que toman las empresas para motivar a los colaboradores, con el objetivo de que estos sean más eficaces y tengan mejores resultados. Por tanto, frente a un escenario como el actual resulta una gran herramienta para mantener o aumentar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores ante el regreso. Acorde con la investigación predominan los incentivos monetarios, las actividades de ocio y el salario emocional; resulta importante que dichos incentivos se mantengan, es una inversión en el talento que hará a los colaboradores sentirse vistos como personas y no solamente como un recurso.

5.3. Objetivo específico 3

5.3.1. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.

5.3.1.1. Las ventajas de volver a la presencialidad.

Como parte de la investigación realizada por Forero & Rozo (2021) hallaron que las personas consideran necesario que los horarios de trabajo sean respetados, creando una delimitación entre la vida laboral y personal, de igual manera que es necesario crear espacios donde los compañeros puedan interactuar entre sí al regresar. En línea con lo

anterior, los hallazgos de la presente investigación concuerdan con dichos resultados, se encontró que como parte de los pros de regresar a la presencialidad predominaron una separación de la vida laboral y personal, una mayor cercanía con los compañeros de trabajo y un cambio de ambiente al que se tenía durante el teletrabajo. De acuerdo con Levy (2017) la dinámica empresarial demanda cambios aptitudinales, racionales y emocionales, individuales y grupales; de la mano con el retorno y tomando en cuenta a la empresa como un sistema abierto el poder regresar finalmente luego de una época de crisis va a demandar un gran reajuste, no obstante, resulta fundamental que dentro de este reacomodo las organizaciones se orienten a intentar mantener estos factores que los colaboradores perciben como positivos, ya que, sin duda les dará un mayor sentimiento de seguridad y felicidad al regresar, haciendo factible el retorno.

5.3.1.2. Las desventajas de volver a la presencialidad.

De acuerdo con Morris (2020) el aprovechamiento de aspectos laborales, familias y de economía de tiempo pueden hacer que las empresas busquen nuevas modalidades de trabajo, tales como el modelo híbrido. Las personas demuestran como una gran desventaja que ahora gastan mucho más tiempo en traslados lo que puede quitarles tiempo en familia o de ocio, así como también se denota una menor flexibilidad de horario en la presencialidad, junto con una menor productividad. Resulta importante que dichos factores sean analizados desde las gerencias para crear un equilibrio entre las necesidades de las empresas y las de los empleados, procurando minimizar los contras que perciben los colaboradores de frente a la presencialidad, todo esto con el objetivo de poder establecer qué tan beneficioso puede resultar el trabajo presencial o bien analizar

otras posibilidades de modalidad en las cuales ambas partes puedan salir beneficiadas y satisfechas.

5.3.1.3. Recomendaciones emocionales.

Según PWC (2020) en un escenario post pandémico es necesario que los líderes les proporcionen a los colaboradores el espacio para comunicar sus vivencias, preocupaciones y en general cualquier comentario o situación que les afecte o genere posibles problemas con el retorno a la presencialidad, crear una comunicación en dos sentidos para aumentar el compromiso de los empleados. Esta es una gran oportunidad para las gerencias y jefaturas de demostrar un lado más humanista hacia sus colaboradores, estos manifiestan desear mayor comprensión respecto a las situaciones personales, que muestren una mayor empatía, de igual manera una menor presión desde jefaturas; al final es un reajuste desde todas las partes ante una nueva realidad, y entender que son antes que empleados seres humanos va a hacer que el regreso sea más llevadero para todos.

5.3.1.4. Recomendaciones de protección frente al COVID-19.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2020) con el retorno a la presencialidad las organizaciones no tendrán que realizar solamente un reajuste cultural o de clima organizacional, sino que, se tendrá que reorganizar los espacios físicos de trabajo, las zonas comunes, así como las medidas sanitarias. Regresar a la presencialidad significa un desafío enorme para las empresas, no se puede regresar a como eran y se manejaban las situaciones previo a la crisis por la pandemia, significa una gran inversión en reacomodo de espacios y establecimiento de medidas, así como recursos que garanticen la tranquilidad de los colaboradores sanitariamente. Las personas

manifiestan necesario mantener los protocolos sanitarios para prevención de la propagación del COVID-19, así como alternar al personal manteniendo un aforo reducido.

5.3.1.5. Recomendaciones de flexibilidad y transformación.

Según Teece et al. (1998) las capacidades dinámicas son aquellas habilidades de las organizaciones para “Integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante.” Como ya se ha expuesto anteriormente las empresas son sistemas abiertos y al funcionar como tal deben de estar dispuestos a realizar una transformación de paradigmas constante, más aún en escenarios tan peculiares como los que ha dejado la pandemia. La crisis ha obligado a muchas empresas a adoptar medidas y modalidades ante los que anteriormente se oponían, o intentaban retrasar lo más posible como lo fue el teletrabajo. Resulta necesario que de la mano con el retorno se dé una mayor flexibilidad tanto horaria como de modalidad de trabajo, de igual manera realizar un retorno paulatino, así como un refuerzo de administración al cambio.

5.3.1.6. Recomendaciones sociales.

En la investigación desarrollada por Forero y Rozo (2021) una de las conclusiones a las que llegaron sobre el regreso a la presencialidad es que las personas desean tener más espacio para trabajar en equipo dado que manifiestan necesitar una mayor interacción con los compañeros. En concordancia con dicha investigación se ha encontrado que los colaboradores quieren interacción con su equipo, establecer nuevas relaciones con personas que solo conocían en virtualidad o simplemente reconectar con antiguos compañeros. La vida social durante la pandemia se vio sumamente afectada, por lo que en un escenario post COVID-19 resulta importante brindarles espacio a las personas para

conectar entre sí y que sea posible mantener relaciones buenas con sus compañeros de trabajo.

5.3.1.7. Crecimiento laboral y personal.

Con el regreso a la presencialidad es posible que los colaboradores experimentaran un crecimiento, después de todo vienen de haber vivido una crisis sin precedentes, además a ello se le debe sumar el regreso a un entorno muy distinto al que conocían previo a la pandemia del cual pueden extraer beneficios.

Se dio una división de opiniones, la mayoría considera que no han tenido crecimiento alguno, sin embargo, otra parte manifiesta que la presencialidad les ha permitido tener una mayor conexión con las personas al tener una mayor exposición, establecer mejores sinergias y aprender de sus compañeros, de igual manera permite detectar debilidades a mejorar; laboralmente se obtiene un mayor aprendizaje, eficiencia, confianza, así como mayor “*networking*”. Los resultados indican crecimiento principalmente proveniente de la parte social, la interacción frente a frente es sumamente distinta a estar en teletrabajo donde el contacto se limitaba a una pantalla; lo obtenido coincide con la investigación realizada por Rodrigues de Almeida et al. (2021) donde expusieron la necesidad del ser humano como sujeto social de tener contacto con otras personas y romper de cierta manera el distanciamiento social.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se detallarán las conclusiones y recomendaciones alcanzadas como parte de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro y la discusión realizada en el capítulo cinco.

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1. Identificar las consecuencias que trajo consigo el regreso a la presencialidad en los colaboradores de empresas de servicios para conocer la repercusión a nivel interno de las organizaciones.

Conclusiones	Recomendaciones
Temor por el regreso: Los encuestados no tienen temor de retomar la presencialidad en los sitios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda tanto a los colaboradores como a las empresas procurar mantener el sentido de seguridad en el entorno de trabajo manteniendo la dinámica que ejercen actualmente y reforzando la nueva cultura organizacional.
Acciones que consideran deberían tomar Talento Humano frente al regreso: Se debe dar un enfoque más humanista a las relaciones entre colaboradores, así como con jefaturas, tomando en consideración la salud mental de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda al Talento Humano darle un mayor énfasis a la persona como un ser humano, escucharlos y crear espacios donde puedan expresar sus preocupaciones.

<p>Factores que les haría sentir más seguros frente al COVID-19 en el entorno de trabajo: Mantener la mayor parte de los protocolos sanitarios ya utilizados durante la pandemia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda no bajar la guardia e implementar protocolos, de no tener, al regresar a la presencialidad, procurando mantener las posibilidades de contagio lo más bajas posibles.
<p>Cambios organizacionales pre pandemia VS post pandemia: Se aprecia una mayor flexibilidad desde jefaturas, transformación de estructuras, así como mayor limpieza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar un refuerzo en la nueva cultura organizacional que se está gestando frente al regreso a la presencialidad.
<p>Preferencias y afectaciones personales frente al regreso: El factor económico es el más afectado, así como el tiempo que pueden dedicar a sus vidas personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a las empresas la posibilidad de implementar o brindar la opción de optar por un modelo híbrido de trabajo.
<p>Sentido de pertenencia hacia la organización: En la mayor parte no existió un cambio en el sentido de pertenencia durante el teletrabajo, no obstante, hay quienes sí, así como una parte que se encuentra insegura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a las empresas crear espacios y actividades que permitan al colaborador sentir una mayor cercanía y reconocimiento con la empresa y sus ideales.

6.1.2. Distinguir la nueva dinámica que experimentan las personas encuestadas del sector de servicios en un escenario post COVID-19 para identificar el nivel de satisfacción laboral.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Cambios en el liderazgo después de la pandemia: En la mayoría no se percibe mayor cambio, sin embargo, se manifiesta una mayor flexibilidad y libertad laboral hacia los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mantener con el regreso a la presencialidad la confianza y grado de autonomía que se desarrolló durante el teletrabajo, así como utilizar un liderazgo comunicativo y abierto.
<p>Cómo ha afectado la presencialidad a la satisfacción laboral: En algunos casos la satisfacción laboral se ha visto disminuida principalmente por la cantidad de tiempo consumido en traslados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda valorar la posibilidad de establecer horarios escalonados, así como brindar la opción de teletrabajar determinados días.
<p>Emociones generadas frente al regreso: Se han generado emociones positivas relacionadas al regreso a la presencialidad, no obstante, se destaca también la ansiedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a los líderes identificar a las personas que se encuentran en un momento de altibajo frente al regreso, acompañarlos y orientarlos para

	transformar los sentimientos negativos.
Reconocimiento laboral: El reconocimiento laboral en gran medida se ha mantenido e inclusive aumentado.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mantener el reconocimiento laboral y de ser posible aumentarlo por medio de estrategias que se orienten en reconocer el esfuerzo tanto individual como colectivo.
Tipos de incentivos brindados: Los incentivos brindados son mayormente económicos y emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda utilizar los incentivos laborales como herramientas para ayudar a la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Categorizar los pros y los contras de regresar a la presencialidad por parte de los colaboradores, en el escenario actual para determinar el impacto de volver a esta dinámica a nivel empresarial.

Conclusiones	Recomendaciones
Las ventajas de volver a la presencialidad: Se da una mayor interacción social, separación de vida personal y laboral, así como un ambiente diferente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mantener días en presencialidad con el fin de mantener las ventajas percibidas por los colaboradores.

Las desventajas de volver a la presencialidad: Se ha dado una disminución del tiempo que tenían para actividades personales, una menor flexibilidad horaria y menos productividad.

- Se recomienda buscar minimizar las desventajas percibidas por los colaboradores con la presencialidad, las organizaciones podrían considerar implementar una modalidad de trabajo más dinámica.

Recomendaciones emocionales: Se necesita una mayor comprensión de parte de los altos mandos respecto a las situaciones personales, así como una mayor empatía.

- Se recomienda crear espacios de diálogo entre colaboradores y jefaturas donde se pueda exponer los sentimientos que la pandemia y el regreso a la presencialidad les ha ocasionado, de igual manera que sientan tienen la libertad de exponer sus preocupaciones.

Recomendaciones de protección frente al COVID-19: En el regreso a la presencialidad es necesario mantener la protección frente al virus.

- Se recomienda realizar reacomodos de espacios, así como inversión en medidas sanitarias y alternar al personal.

Recomendaciones de flexibilidad y transformación: Es necesario que a nivel

- Se recomienda establecer una mayor flexibilidad, con modelos

organizacional se de una transformación de cultura, adoptando las nuevas tendencias de la post pandemia.

menos burocráticos de administración.

Recomendaciones sociales: Las personas necesitan volver a establecer conexiones con sus compañeros, las cuales durante el teletrabajo se vieron prácticamente anuladas.

- Se recomienda crear espacios no laborales donde se pueda mantener interacción informal entre los colaboradores, así como con sus jefaturas para reconectar y nutrir las relaciones interpersonales.

Crecimiento laboral y personal: Si bien una parte considera no haber tenido, a otra la presencialidad le ha generado crecimiento con el aprendizaje entre colaboradores como resultado de las interacciones frente a frente, así como una mayor confianza y aprendizaje laboral.

- Se recomienda dar importancia a las relaciones interpersonales a nivel laboral, el trabajo en equipo y capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 LIMITACIONES

- Algunas respuestas de desarrollo en la encuesta fueron contestadas de manera muy breve.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En el presente capítulo se expondrá una propuesta donde se incluyen las recomendaciones a seguir por las empresas de servicios para la nueva dinámica empresarial que se establecerá con el regreso a la presencialidad.

7.1 Nombre de la propuesta

“Ajuste hacia una nueva dinámica empresarial como consecuencia del regreso a la presencialidad en un escenario post COVID-19.”

7.2 Población en la cual se desarrollará

Dirigida a empresas de servicios en la zona sur y oeste de San José.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Catalogar preparaciones para el reajuste hacia una nueva dinámica empresarial en empresas de servicios con el retorno a la presencialidad post COVID-19.

Objetivos específicos

- Analizar las tareas por ejecutar para la reorganización empresarial con el retorno a los centros de trabajo.
- Establecer el presupuesto necesario para la implementación de la propuesta de acuerdo con el planeamiento.
- Organizar las actividades a desarrollar para que el retorno a la presencialidad sea bien recibido por los colaboradores.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Actividad	Responsables	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 12	Sem 16	Sem 17	Sem 20	Sem 22	Sem 24	Sem 28	Sem 32	Sem 52	
1 Realizar un Team Building.	Gerencia de Recursos Humanos	■												■					■
2 Establecer espacios para compartir las experiencias con el regreso.	Gerencias en conjunto con Recursos Humanos			■		■			■	■	■	■		■					
3 Implementar limpiezas de áreas constante, así como reajustar los horarios para una reducción de aforo	Gerencia General	■	■	■															
4 Establecer los protocolos sanitarios necesarios.	Gerencia de Recursos Humanos	■	■	■															
5 Implementar after office	Gerencia de Recursos Humanos		■		■		■		■	■	■	■	■		■		■		■
6 Crear un plan de modalidades de trabajo flexibles.	Gerencia General	■	■	■															
7 Capacitación de liderazgo y empoderamiento	Gerencia General						■												
8 Reuniones 1:1 entre líderes y colaboradores	Gerente de cada departamento			■			■			■	■	■	■		■	■	■	■	■
9 Crear nuevas estrategias con nuevas formas de incentivos y reconocimiento laboral.	Gerente de Recursos Humanos		■	■										■					
10 Curso de Lean Change Management.	Gerencia general		■	■															
11 Implementar prácticas en pro de la salud mental de los colaboradores	Gerencia de Recursos Humanos	■	■	■															

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Tabla 20

Presupuesto de ajuste hacia una nueva dinámica empresarial.

Actividades	Monto Anual
-------------	-------------

Team Building.	\$1.032 (30-50 personas)
Capacitación de liderazgo y empoderamiento.	\$526,76 Por persona
Curso de Lean Change Management.	\$510 Por persona
Total	\$2.068,76

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Fases de la propuesta

Actividad 1: Realizar un Team Building.

Con el objetivo de reforzar la cultura organizacional, los lazos entre compañeros e incentivar el trabajo en equipo se propone realizar un Team Building donde se llevarán a cabo actividades que los desafíe a pensar y desarrollarse como equipos. “Fortalece el espíritu de equipo y aumenta la empatía entre los empleados, mejora los vínculos emocionales y se obtiene una experiencia de aprendizaje.” (Claire Joster, 2020). Resulta una excelente opción para comenzar a desarrollar una nueva dinámica empresarial en la post pandemia frente al regreso.

Actividad 2: Establecer espacios para compartir experiencias con el regreso.

Se propone como parte de las acciones a implementar por parte del Talento Humano el abrir espacios de diálogo durante la jornada laboral cada cierta cantidad de semanas, los mismos se encuentran establecidos en el cronograma, por lo menos durante los primeros 6 meses. Esto con el propósito de abrir espacios donde las personas puedan compartir las preocupaciones, sus experiencias y cualquier comentario que deseen expresar respecto al regreso a la presencialidad. Con dicha actividad se busca darle un enfoque más humanista al

Talento Humano, fortalecer los lazos entre colaboradores y fortalecer el sentido de pertenencia, de esta manera se le hace sentir al colaborador que su sentir es importante.

Actividad 3: Implementar limpiezas de áreas constantes, así como reajustar los horarios para una reducción de aforo.

Como parte de los protocolos a seguir con el regreso a la presencialidad es necesario que los espacios comunes de oficina tengan una mayor frecuencia de limpieza, con el propósito de reducir los posibles focos de contagio, reduciendo así las posibilidades de enfermedad y propagación entre los colaboradores, bajo esta misma línea se encuentra realizar reajustes en los horarios de trabajo haciéndolos escalonados de ser posible, con la finalidad de reducir la cantidad de personas en un mismo sitio durante las jornadas. Es posible realizar distintas opciones de horario y permitir a los colaboradores elegir la que mejor se ajuste a sus necesidades.

Actividad 4: Establecer los protocolos sanitarios necesarios.

Si bien el mayor auge del virus ya ha pasado, este sigue existiendo, por lo que se propone establecer (en caso de no tener) o revisar los protocolos sanitarios necesarios para la tranquilidad de todas las personas que se encuentren en el sitio de trabajo. Entre los protocolos que se proponen está la vacunación obligatoria, la limpieza constante de áreas, aforo limitado y el lavado de manos, todo esto con el objetivo de brindarle a los colaboradores un sentimiento de seguridad.

Actividad 5: Implementar after office.

Se propone realizar actividades de “*after office*”, esta nueva tendencia consiste en que: Los empleados de distintos niveles, ya sean operativos o directivos, asisten a espacios de esparcimiento fuera de la oficina, para compartir, escuchar música, comer algo

ligero y de pronto tomarse una cerveza, un vino o un coctel en un ambiente relajado. (Semana, 2018).

Esto con el propósito de estrechar lazos entre compañeros de trabajo mediante el compartir en actividades no laborales, un ambiente más libre e informal permitiéndoles nutrir las relaciones interpersonales.

Actividad 6: Crear un plan de modalidades de trabajo flexibles.

Por medio de establecer una modalidad de trabajo híbrida es posible que los colaboradores puedan obtener lo mejor de ambos tipos, tanto la presencialidad como lo remoto, creando un equilibrio entre ventajas y desventajas de ambas. De igual manera esto permite que las personas sigan teniendo cierto grado de independencia o autonomía que poseían cuando se encontraban exclusivamente en teletrabajo. Esta propuesta beneficia tanto a colaboradores como empresa, disminuyendo la afluencia de personas en oficina al alternar los días en presencialidad.

Actividad 7: Capacitación de liderazgo y empoderamiento.

Se propone que los líderes de la organización puedan tener capacitación en liderazgo y empoderamiento, el mundo ha cambiado de cara a la post pandemia, y de igual manera la forma en que se gestionan los talentos, así como el liderazgo que deberían poseer los líderes. Dicha capacitación se realiza con el propósito de desarrollar y potenciar las habilidades de las personas, creando líderes abiertos, humanistas y comunicativos con nuevas herramientas para cumplir su papel.

Actividad 8: Reuniones 1:1 entre líderes y colaboradores.

Por medio de las reuniones 1:1 se comparte “*feedback*”, experiencias y reconocimiento entre líder y colaborador. Se propone ya que por medio de esta herramienta es posible detectar

si alguno de los colaboradores se encuentra en una situación de mayor vulnerabilidad emocional y brindarle la ayuda necesaria, así como también funciona de herramienta para reconocer el esfuerzo laboral de manera individual permitiendo reforzar la satisfacción.

Actividad 9: Crear nuevas estrategias con nuevas formas de incentivos y reconocimiento laboral.

Se propone renovar los planes de incentivos y reconocimiento laboral, o bien, crear nuevos que se ajusten a la realidad actual, a las nuevas prioridades y necesidades de los colaboradores con el propósito de reconocer el trabajo realizado, así como su esfuerzo tanto individual como colectivo con el objetivo de reforzar o mejorar la satisfacción laboral de cada uno.

Actividad 10: Curso de Lean Management.

El “*Lean Management*”:

“Se basa en la experimentación, el feedback continuo y en afrontar los cambios desde la co-creación y poniendo el foco en las personas.

Mediante un conjunto de ideas y prácticas innovadoras, se ejecutan experimentos de manera iterativa, de manera que podamos ir aprendiendo de los resultados y adaptarlos a las respuestas del entorno con rapidez.” (Junquera, 2020).

Luego de una etapa de cambios repentinos que se debieron implementar sin planeación alguna es fundamental encontrarse preparado para afrontar cambios imprevistos, también como parte de la adaptación continua que deben tener las organizaciones respecto al entorno. Se propone que los gerentes lleven un curso de “*Lean Management*” dentro del cual aprenderán a introducir el cambio de una forma innovadora y actualizada.

Actividad 11: Implementar prácticas en pro de la salud mental de los colaboradores.

Como parte de un regreso centrado en el bienestar de los colaboradores es fundamental procurar mantenerlos con una salud integral, que involucre no solo el factor físico, sino también mental. La pandemia pudo haber dejado numerosas afectaciones emocionales, y regresar a la presencialidad significa en sí un gran cambio, por lo que es importante que desde el inicio del plan de regreso se implementen prácticas en pro del bienestar mental de todos, actividades como el “*Personal time*”, encuestas anónimas, espacios de distracción, entre otros.

7.7 Referencias

Cámara de Comercio. (s.f.). *Programa “Liderazgo y empoderamiento”*.

<https://www.camaradecomerciocr.com/products/187/programa-liderazgo-y-empoderamiento>

IEBS Digital School. (s.f.). *Curso en Lean Change Management*.

<https://www.iebschool.com/programas/lean-change-mangement/>

Junquera, A. (2020, enero 21). *¿Qué es Lean Management y cómo puede ayudarte a gestionar el cambio?*. Grupo Digital. <https://www.grupodigital.eu/blog/lean-change-management/>

Semana. (2018, agosto 22). *Las siete cosas que debe saber sobre el ‘after office’*.

<https://www.semana.com/management/articulo/el-after-office-como-tendencia-en-las-empresas/259823/>

Claire Joster. (2020, abril 29). *Los beneficios que puede aportar el Team Building a tu equipo*.

<https://www.clairejoster.com/es/tendencias/los-beneficios-que-puede-aportar-el-team-building-a-tu-equipo/#:~:text=El%20Team%20Building%20es%20un,ocio%20y%20tiempo%20libre%20compartidos.>

Vinod. T. (2020, marzo 20). *Las 8 mejores prácticas para la salud mental y el bienestar emocional en el trabajo*. Thoughtworks. <https://www.thoughtworks.com/es-es/insights/blog/best-practices-mental-health-and-emotional-wellness-work>

REFERENCIAS

- Aguiar Montealegre, T. (agosto 2021). *Guía Metodológica de la Facultad de Ciencias económicas para la realización de tesis y tesinas como trabajo final de graduación*. Universidad Hispanoamericana.
- Aguiar Simijaca, J. C. (2017). *La gestión de Talento Humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa*. [Tesis de diplomado en Gestión del Talento Humano, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/17506>
- Álvarez Álvarez, Y. (2021). *Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la pandemia por COVID-19 en Colombia*. [Tesis de especialización, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/10720>
- Arenas Falótico, A. J., & Bayón Pérez, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas telecomunicación: Madrid-España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463 – 1477. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, N°3, pp. 3-4. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arrabal Martín, E. M. (2021). *Inteligencia Emocional*. Universidad Internacional de Valencia. <https://es.calameo.com/viu/read/00652505440471fc764ec>
- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5). https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm#Docente

Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación. Pearson Educación.

<https://ebooks7-24.com:443/?il=19299>

Bizneo, (2020, setiembre 21). *Cómo definir un plan de incentivos laborales*.

[https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-](https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/#:~:text=Los%20Incentivos%20laborales%20econ%C3%B3micos%20son,y)

[laborales/#:~:text=Los%20Incentivos%20laborales%20econ%C3%B3micos%20son,y%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20profesional](https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/#:~:text=Los%20Incentivos%20laborales%20econ%C3%B3micos%20son,y%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20profesional).

Bueno, E., Longo-Somoza, M. & Salmador, M. P. (2016). Concepto, método y programa de investigación de la dinámica empresarial. *Economía Industrial*, N°399, pp. 13-22.

<https://presidencia.gva.es/documents/166658342/166724221/Ejemplar+399/1b1070ad-9ec1-4243-a3e8-48c3390385f0>

Cáceres Artía, L. (2017, junio 05). *Evolución del comercio internacional de servicios en los países miembros de la ALADI periodo 1995-2015*. Asociación Latinoamericana de Integración.

http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/SEC_Estudios/222.pdf

Carvajal Larenas, R. P., Saltos Cruz, J. G., & Guaita Paucar, T. L. (2018). Factores determinantes de la dinámica empresarial: Un análisis multivariante concluyente de la industria ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 2(4), 62-77.

<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.210>

Cepeda Carrión, G. & Barbosa Trueba, A. (2016). La dinámica empresarial: Capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía Industrial*, N°399, pp. 23-32.

<https://presidencia.gva.es/documents/166658342/166724221/Ejemplar+399/1b1070ad-9ec1-4243-a3e8-48c3390385f0>

Cerdas-Montano, V., González-Sandoval, G. G.-S., Salas Soto, S. E., & Villalobos-Benavides, V. (2022). Presencialidad remota desde la perspectiva estudiantil y docente: un análisis de la División de Educación para el Trabajo de la Universidad Nacional, Costa Rica. *Innovaciones Educativas*, 24 (36), pp. 101-116.

<https://doi.org/10.22458/ie.v24i36.3612>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3^{era} ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10^{ma} ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5^{ta} ed.). McGraw-Hill.

Coll Morales, F. (2021, 11 junio). *Reactivación económica*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html>

Coll-Hurtado, A., Córdoba y Ordóñez, J., & Lourdes Godínez, M. (2019). *El sector terciario (E X)*.

http://www.igeograf.unam.mx/Geodig/nvo_atlas/index.html/4_economia/10_sector_terciario/E_X.pdf

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2020, julio 02). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2020, julio 02). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarían a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Corrales Núñez, N., Delgado Montoya, M. I., González Cordero, M. A., Martínez Navarro, A. L., Ramírez Rivera, S., & Zamora Masis, M. F. (2020). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19*. [Tesis de licenciatura, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. [DIAGNS~1.PDF \(tec.ac.cr\)](#)

Creditea (2021, 30 marzo). *¿Cuáles son los sectores económicos en los que se divide la actividad?*. <https://www.creditea.es/blog/sectores-economicos#:~:text=Los%20sectores%20productivos%2C%20o%20lo,proceso%20prductivo%20que%20la%20caracteriza>.

De Mézerville López, C. M. (2020). Una pedagogía restaurativa y para la paz ante la pandemia y post pandemia: Un enfoque comunitario desde la docencia. *Resvista Estudios*, (41). <https://dx.doi.org/10.15517/re.v0i41.44852>

Federico, J. & Caballero Ferrari. (2016, 24 enero). *Sector terciario o servicios*. <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

Forero Angarita, A. & Roza Mendoza, A. (2021). *Incidencia en las familias por el retorno a la presencialidad después de la modalidad de trabajo en casa por pandemia Covid-19*. [Tesis de especialización, Corporación Universitaria Unitec]. Repositorio Institucional UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu.co/handle/20.500.12962/2048>

García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 2021. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>

- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (21) 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gill, I. (2021, setiembre 27). *¿A su servicio? Las economías en desarrollo apuestan por el sector de servicios para crecer*. Banco Mundial Blogs. <https://blogs.worldbank.org/es/voces/su-servicio-las-economias-en-desarrollo-apuestan-por-el-sector-de-servicios-para-crecer>
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com:443/?il=10915>
- Instituto Nacional del Cáncer (NIH). (s.f.). COVID-19. Diccionarios del NCI. <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/covid-19>
- Levy Dinámica Empresarial. (s.f.). *Qué es dinámica empresarial*. <http://www.levy-corporatedynamics.com/dinamica-empresarial.php>
- Levy, A. (2017, enero 23). *Qué es Dinámica Empresarial Fundamentos Conceptuales y Metodología* [Diapositiva de PowerPoint]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/AlbertoLevy5/dinamica-empresarial-71289093>
- Linares, R. (s.f.). *Teoría De La Expectativa De Vroom: Esfuerzo, Rendimiento Y Resultado*. PsicoPortal. <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/expectativa-de-vroom/>

- Llanos Ocampo, P. (2020, agosto 27). *El Talento Humano en tiempos de crisis: Compromisos y respuestas*. Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC). <http://contadores-aic.org/el-talento-humano-en-tiempos-de-crisis-compromisos-y-respuestas/>
- Lute, J. (2021, junio 30). *7 consejos para volver a la oficina post COVID-19 (para líderes)*. Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.ve/blog/7-consejos-para-volver-a-la-oficina-post-covid19>
- Madrigal Torres, B. E. (2017). *Habilidades directivas: teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3^{era} ed.). McGraw-Hill.
- Mestre Navas, J. M., Brackett, M. A., Guil Bozal, R & Salovey, P. (2008). Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey. En F. Palmero Cantero, F. Martínez-Sánchez, & J.A. Huertas Martínez (Eds.), *Motivación y emoción* (pp. 407-438). McGraw-Hill.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021, 05 octubre). En el regreso a la presencialidad laboral, clave cuidar la salud mental. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-el-regreso-a-la-presencialidad-laboral-clave-cuidar-la-salud-mental--.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2022). *Empleo en Costa Rica Rama de Actividad Económica*. barómetro Laboral. <https://barometrolaboralcr.com/actividad-productiva>
- Miro. (s.f.). Lista de pros y contras. <https://miro.com/es/plantillas/lista-de-pros-y-contras/>
- Montero, M. G., Gómez1, G. G., López-Sarasty, L., Cortes, V. M., & Palencia-Sánchez, F. (2021,). Regreso a la presencialidad en el sector educación posterior al confinamiento, ¿es seguro volver? Una revisión sistemática rápida de la literatura Returning to

- Presence in the Post-Confinement Education Sector, Is It Safe to Return? A Rapid Systematic Review of the Literature. <https://doi.org/10.31219/osf.io/zn4xm>
- Mulder, N. (2018, marzo). *¿Qué pasa con el sector servicios en América Latina? / Entrevistado por Mariano Schuster*. Nueva Sociedad. <https://nuso.org/articulo/que-pasa-con-el-sector-servicios-en-america-latina/>
- Müller-Plotnikow, S. (2020, 31 de enero). *OMS: ¿Qué es una emergencia sanitaria internacional?*. DW. <https://p.dw.com/p/3X62V>
- Naciones Unidas. (2017). *El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo*. Junta de Comercio y Desarrollo. https://unctad.org/system/files/official-document/c1mem4d14_es.pdf
- Nomen, L. (2021). La nueva normalidad y los futuros escenarios en Trabajo Social. *Itinerarios de Trabajo Social (1)*, pp. 55-61. <https://doi.org/10.1344/its.v0i1.32432>
- Observatorio de RRHH (ORH). (2020, 28 julio). *La pandemia acelera la revolución de los RRHH*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-pandemia-acelera-la-revolucion-de-los-rrhh.html>
- Oficina Económica y Comercial de España en Panamá. (2021, mayo 15). *Informe Económico y Comercial*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/ofecom-informeeconcomercial_may2021_tcm30-542367.pdf
- Paredes, H. (s.f.). *La Gestión del Talento Humano por Competencias*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>

Peiró, R. (2020, diciembre 04). *Motivación*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>

Peiró, R. (2021, setiembre 05). *Teoría de las expectativas de Vroom*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-expectativas-de-vroom.html>

Picón, G. A., Rodríguez, N. & Oliveira, A. A. (2021). Las prácticas de evaluación en entornos virtuales de aprendizaje durante la pandemia COVID-19 y el regreso a la presencialidad. *La Saeta Universitaria Académica Y De Investigación*, 10(2), pp. 52-68. <https://doi.org/10.56067/saetauniversitaria.v10i2.281>

Porporatto, M. (s.f.). *Incertidumbre*. Que Significado.

<https://quesignificado.com/incertidumbre/>

PWC. (2020, noviembre 20). Volviendo al lugar de trabajo: Lo que debe considerar la directiva. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/Volviendo-al-lugar-de-trabajo.html>

Rangel Hernández, G. A., Pérez Olguín, I. J. C., Rodríguez Picón, L. A., & Méndez González, L. C. (2021). Encuesta de Vuelta al Trabajo en Tiempos de Covid-19 Aplicada en la Industria Maquiladora Automotriz. *Academia Journals*, 13 (3). <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/19182>

Real Academia Española (RAE). (2021, 31 marzo). Poscovid. En el diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 02 de julio, 2022. <https://www.rae.es/dhle/poscovid>

Real Academia Española (RAE). (s.f.). Pandemia. En el diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 02 de julio, 2022. <https://dle.rae.es/pandemia>

Real Academia Española (RAE). (s.f.). Teletrabajo. En el diccionario panhispánico del español jurídico. Recuperado el 02 de julio, 2022. <https://dpej.rae.es/lema/teletrabajo>

- Real Academia Española (RAE). (s.f.). Trabajo presencial. En el diccionario panhispánico del español jurídico. Recuperado el 02 de julio, 2022. <https://dpej.rae.es/lema/trabajo-presencial>
- Rivera, L. & Gutiérrez, C. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. KPMG. https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/08/gestion_talento_nuevarealidad.html
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodrigues de Almeida, P., Bitencourt Soster Luz, C., Hun, Hildegard S., & Fossatti, P. (2021). Relações no ambiente escolar pós-pandemia: enfrentamentos na volta às aulas presenciais. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), pp. 1-36. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46287>
- Salom, J. P. (2020, junio 03). La adaptación al nuevo mundo laboral poscoronavirus. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>
- Sanchis, S. (2020, julio 14). *Teoría de las expectativas de Vroom: fórmula y ejemplos*. Psicología-Online. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>
- Santander. (2022, 02 mayo). *¿Qué es el talento humano?*. <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano>
- Scarpetta Maturana, I. (2021). *Retos del talento humano en tiempos de pandemia COVID-19*. [Trabajo de grado de Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones, Universidad Católica de Pereira]. <http://hdl.handle.net/10785/8365>

- Schwartz, J., Hatfield, S., Scoble-Williams, N., & Volini, E. (2020). *Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/bo/Documents/human-capital/bo-2021-workforce-strategies-post-COVID19-2020-espanol.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen. A. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-593.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com:443/?il=5199>
- Weller, J. (2020, julio). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Naciones Unidas. <http://hdl.handle.net/11362/45759>
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com:443/?il=9242>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47 (121).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&tlng=es

ANEXOS

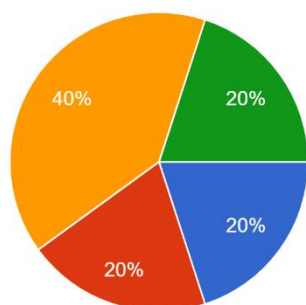
Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Resultados prueba piloto.

Seleccione su rango de edad

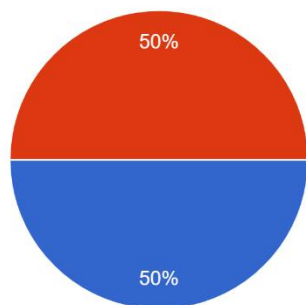
10 respuestas



- Entre 18 y 30 años.
- Entre 31 y 40 años.
- Entre 41 y 50 años.
- Más de 50 años.

Seleccione el sexo

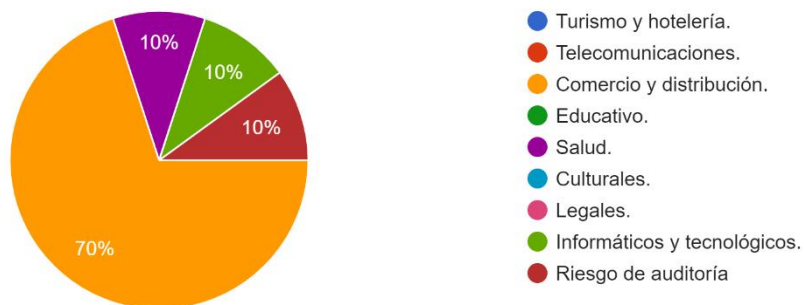
10 respuestas



- Femenino
- Masculino

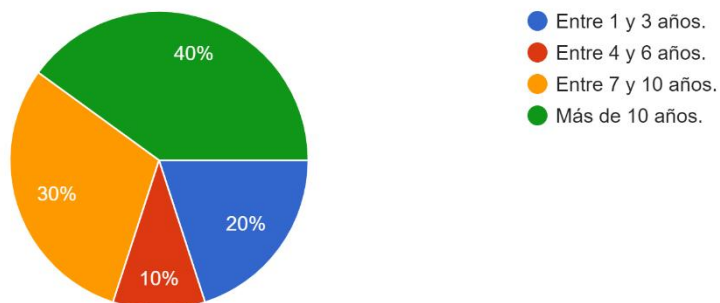
¿En qué área del sector servicios labora usted?

10 respuestas



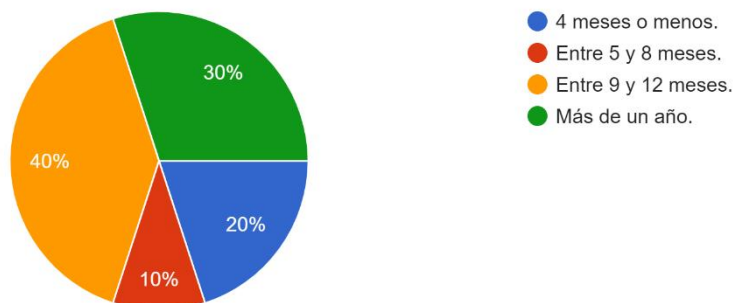
¿Cuántos años tiene en la empresa que labora actualmente?

10 respuestas



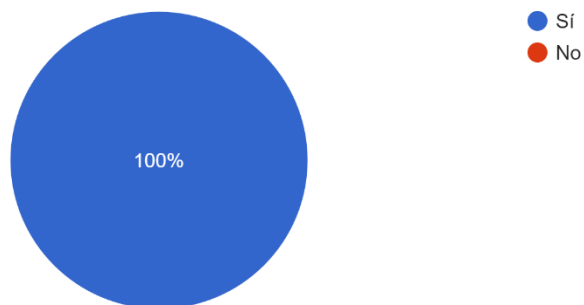
¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su retorno a la presencialidad?

10 respuestas



¿Se siente seguro con el regreso a la presencialidad?

10 respuestas



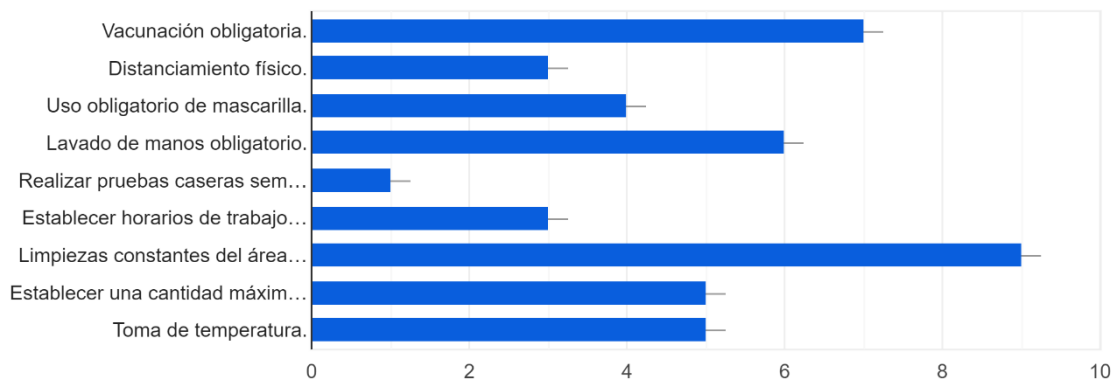
Si su respuesta en la pregunta anterior fue no, ¿Por qué?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

¿Cuáles considera son factores que le harían sentirse más cómodos con el regreso a la presencialidad?

10 respuestas



¿Cómo le ha afectado a su vida personal el regreso a la presencialidad?

10 respuestas

Los tiempos muertos por traslados al trabajo consume 2 hrs del día

Más gasto monetario y más gasto de tiempo en transporte y desplazamiento.

Pienso que en el gasto de gasolina y tiempos de traslado

El tiempo de traslados

En mi caso mi trabajo exige presencialidad todo el tiempo

No e tenido afectación

N/A

No he tenido afectacion

No ha generado afectación

He tenido que encontrar un nuevo balance para las actividades personales (actividades físicas, maternidad, etc)

¿Cuáles han sido los cambios organizacionales que ha percibido con el regreso a la presencialidad en comparación con la época pre pandemia?

10 respuestas

Rotar los días presenciales por área de la empresa

Menos insistencia y obligatoriedad para asistir a la oficina un turno semanal completo. Más flexibilidad con la confianza en el cumplimiento de horarios, así como la confianza en cumplimiento de tareas.

Reducción de presupuesto para actividades

Más prácticos en la organización de reuniones. Trámites internos, se creó una organización interna que le da ligereza al trabajo

Crecimiento de actividades de esparcimiento y convivió. Así como mejora en las relaciones personales

Mejor seguridad en aseo

Distanciamiento

No todos han regresado sobra espacio en la oficina

En la organizacion en la que trabajo, No todas las áreas están presenciales.
Primordialmente somos los comerciales y equipo logístico, las áreas contables y financieras continúan home office

Mayor empatía y flexibilidad, además un enfoque real sobre la salud mental y su impacto en el ambiente laboral.

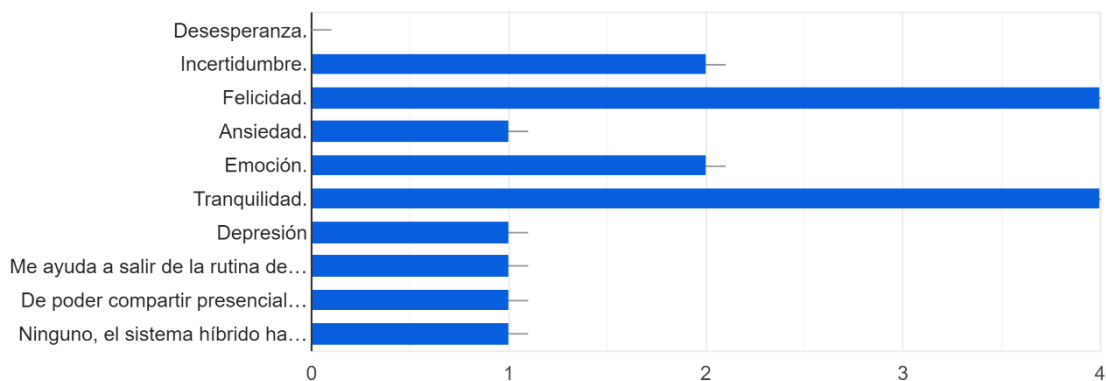
¿De qué manera considera usted que el regreso a la presencialidad le ha afectado su satisfacción laboral?

10 respuestas

- Considero que ninguno
 - El gasto adicional monetario para el transporte y ropa acorde.
 - Me ha ayudado a interactuar más y mejor con los compañeros del equipo
 - Quizás más que todo el tiempo de traslados, congestión vial y consumo de combustible por un trabajo que igual puede hacerlo desde el hogar
 - Ninguna
 - Pienso que ya se avían acostumbrado al teletrabajo y ahora demanda más gastos en traslados
 - Hay más distracciones que en el hogar
 - No mucho siempre es bueno el teletrabajo algunos días ahorra tiempo
 - Ninguna
- No hay afectación

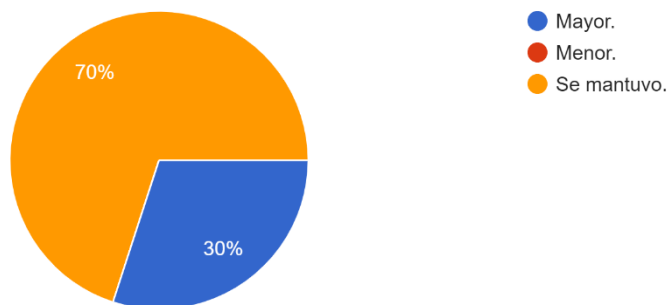
¿Cuáles repercusiones emocionales ha percibido con este nuevo cambio?

10 respuestas



¿Siente menor o mayor reconocimiento de su trabajo en la presencialidad?

10 respuestas



¿Considera que dentro de esta nueva dinámica el liderazgo de su superior se ha visto modificado?

Justifique su respuesta.

10 respuestas

Si una mayor apertura y confianza

Si, todo se debió adaptar. Más que todo desarrollar la confianza en los colaboradores.

No

No porque el
Buen manejo de la comunicación es clave

Me parece que el tener a tus colaboradores al alcance físicamente propicia la comunicación asertiva y un mejor entendimiento

No se a visto modificado

Si.

No, se mantiene igual

En general, la pandemia ha retado a todos a desarrollar nuevas formas de liderar.

Mayor empatía y flexibilidad, además un enfoque real sobre la salud mental y su impacto en el ambiente laboral.

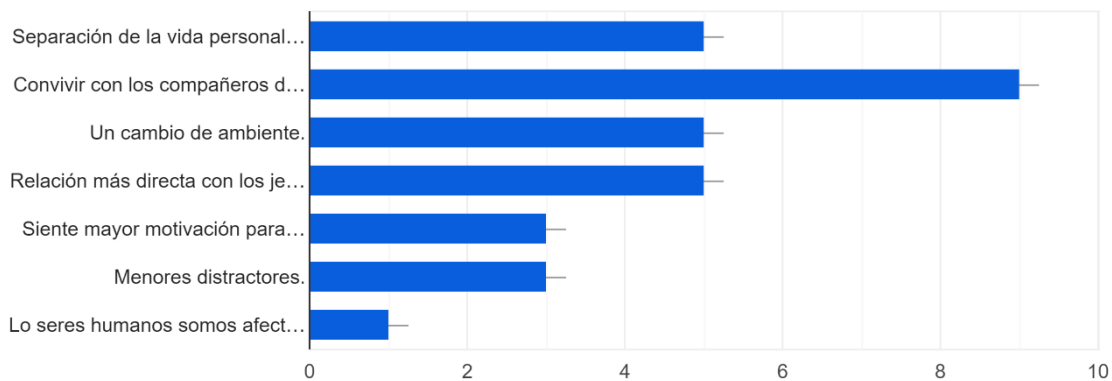
¿Considera que el retorno a la presencialidad le ha permitido crecer laboral y personalmente? De ser así, ¿Cómo?

10 respuestas

El contacto con los colaboradores es importante en el negocio
No, es lo mismo.
Si, más visibilidad con los jefes
No, por que son pocos los que han retornado
No
Si claro se llega con mejores ideas
No
No se mantiene igual paran mi
Las oportunidades siguen siendo las mismas, La compañía no ha dejado de lado el desarrollo del personal y las posibilidades de hacer carrera
Inicialmente ha sido un reconocimiento de las nuevas necesidades y como acoplarlas al estilo de vida y su calidad.

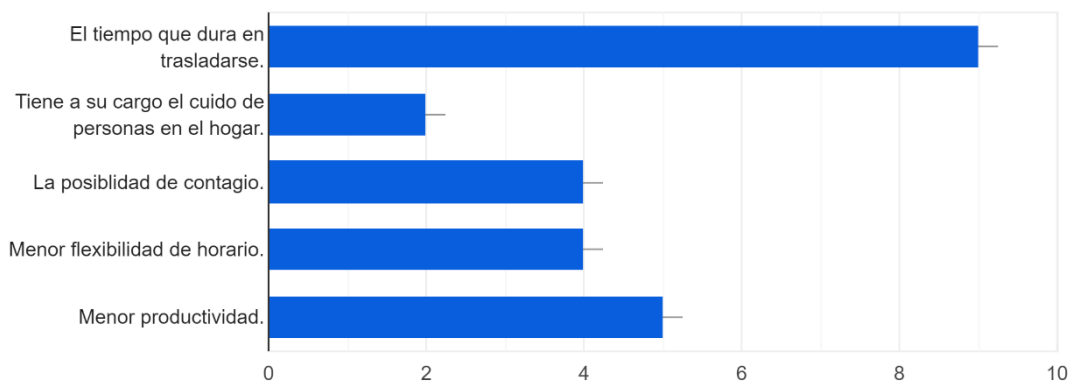
¿Cuáles son para usted ventajas del regreso a la presencialidad?

10 respuestas



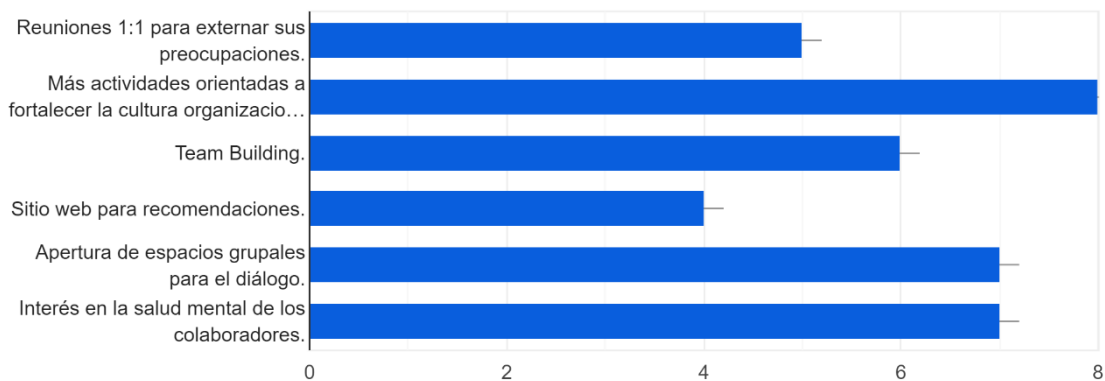
¿Cuáles son para usted las desventajas de la presencialidad?

10 respuestas



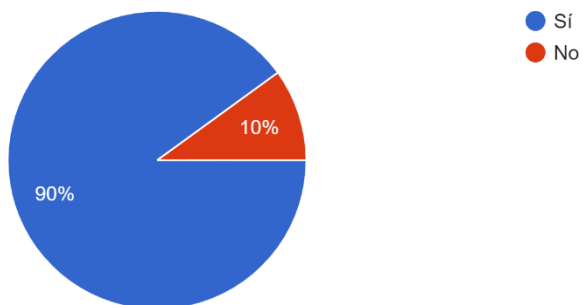
¿Cuáles acciones considera importantes que tome en cuenta el área de Talento Humano en su trabajo con el regreso a la presencialidad?

10 respuestas



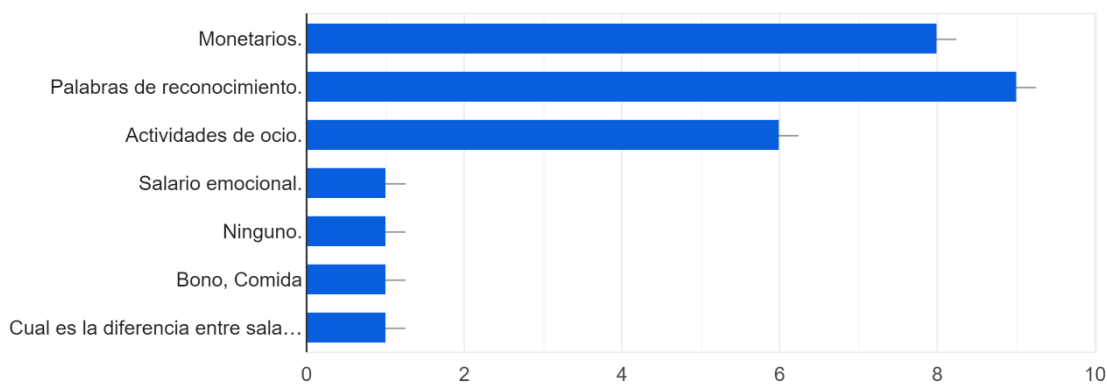
¿Considera que su esfuerzo es reconocido dentro de la empresa?

10 respuestas



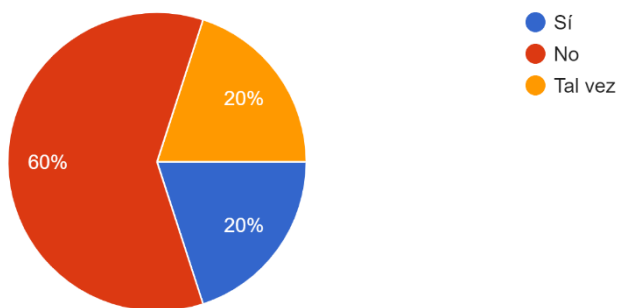
¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo?

10 respuestas



¿Considera que durante el tiempo en teletrabajo disminuyó el sentido de pertenencia hacia la organización?

10 respuestas



¿Cuáles recomendaciones daría para afrontar el retorno a la presencialidad?

10 respuestas

Retomar el trabajo en equipo y la tolerancia

No tener un retorno al 100% ni tradicional. Tomar en cuenta y con seriedad, con un principio de realidad, cuáles son las necesidades y beneficios del negocio, así como las desventajas para el colaborador, si se regresa a una presencialidad tradicional y no adaptada a hoy en día.

Que si está enfermo no vaya a la oficina

Valorar si es realmente neceswrio

Ser responsable por mi salud como la de los demás

Tomarlo con calma y volver adaptarse al cambio

Distanciamiento

Mantener protocolos y seguir con uno o dos días teletrabajo.

Reforzar el los protocolos de lavado y desinfección de manos, estornudo, protocolo claros para casos sospechosos

Que la organización indique las previsiones pandemia, abrir canales para externar preocupación o situaciones de salud mental que impacten el trabajo

Anexo 2. Matriz de observaciones de prueba piloto.

Pregunta inicial	Cambio sugerido	Pregunta final
1. Seleccione su rango de edad	N/A	
2. Seleccione el sexo	N/A	
3. ¿En qué área del sector servicios labora usted?	N/A	
4. ¿Cuántos años tiene en la empresa que labora actualmente?	N/A	
5. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su retorno a la presencialidad?	N/A	
6. ¿Se siente seguro con el regreso a la presencialidad?	N/A	
7. Si su respuesta en la pregunta anterior fue no, ¿Por qué?	Donde dice si su respuesta anterior fue no, debería de	7. Si su respuesta en la pregunta anterior fue no, indique por qué.

Pregunta inicial	Cambio sugerido	Pregunta final
	decir: Indique por qué.	
8. ¿Cuáles considera son factores que le harían sentirse más cómodos con el regreso a la presencialidad?	En lugar de decir “Le harían sentir” debe ser “Le haría sentir más cómodo”.	8. ¿Cuáles considera son factores que le haría sentir más cómodo con el regreso a la presencialidad?
9. ¿Cómo le ha afectado a su vida personal el regreso a la presencialidad?	N/A	
10. ¿Cuáles han sido los cambios organizacionales que ha percibido con el regreso a la presencialidad en comparación con la época pre pandemia?	N/A	
11. ¿De qué manera considera usted que el regreso a la presencialidad le ha afectado su satisfacción laboral?	N/A	
12. ¿Cuáles repercusiones emocionales ha percibido con este nuevo cambio?	N/A	
13. ¿Siente menor o mayor reconocimiento de su trabajo en la presencialidad?	N/A	
14. ¿Considera que dentro de esta nueva dinámica el liderazgo de su superior se ha visto modificado? Justifique su respuesta.	N/A	
15. ¿Considera que el retorno a la presencialidad le ha permitido crecer laboral y personalmente? De ser así, ¿Cómo?	N/A	
16. ¿Cuáles son para usted ventajas del regreso a la presencialidad?	Le hace falta un conector entre “usted” y “ventajas”.	16. ¿Cuáles son para usted las ventajas del regreso a la presencialidad?
17. ¿Cuáles son para usted las desventajas de la presencialidad?	N/A	
18. ¿Cuáles acciones considera importantes que tome en cuenta el área de Talento Humano en su	N/A	

Pregunta inicial	Cambio sugerido	Pregunta final
trabajo con el regreso a la presencialidad?		
<p>19. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No 	<ul style="list-style-type: none"> • Podría colocar una opción de “Algunas veces”. • Debería especificar reconocido en qué manera. 	<p>19. ¿Considera que su esfuerzo a nivel laboral es reconocido dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No. <input type="radio"/> Algunas veces.
<p>20. ¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Monetarios. <input type="checkbox"/> Palabras de reconocimiento. <input type="checkbox"/> Actividades de ocio. <input type="checkbox"/> Salario emocional. <input type="checkbox"/> Ninguno. <input type="checkbox"/> Otra... 	<p>Las palabras de reconocimiento son parte del salario emocional.</p>	<p>20. ¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Monetarios. <input type="checkbox"/> Actividades de ocio. <input type="checkbox"/> Salario emocional. <input type="checkbox"/> Ninguno. <input type="checkbox"/> Otra...
<p>21. ¿Considera que durante el tiempo en teletrabajo disminuyó el sentido de pertenencia hacia la organización?</p>	N/A	
<p>22. ¿Cuáles recomendaciones daría para afrontar el retorno a la presencialidad?</p>	N/A	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta aplicada.

Seleccione su rango de edad *

- Entre 18 y 30 años.
- Entre 31 y 40 años.
- Entre 41 y 50 años.
- Más de 50 años.

Seleccione el sexo *

- Femenino
- Masculino
- Otra...

¿En qué área del sector servicios labora usted? *

- Turismo y hotelería.
- Telecomunicaciones.
- Comercio y distribución.
- Educativo.
- Salud.
- Culturales.
- Legales.
- Informáticos y tecnológicos.
- Otra...

¿Cuántos años tiene en la empresa que labora actualmente? *

- Entre 1 y 3 años.
- Entre 4 y 6 años.
- Entre 7 y 10 años.
- Más de 10 años.

¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su retorno a la presencialidad? *

- 4 meses o menos.
- Entre 5 y 8 meses.
- Entre 9 y 12 meses.
- Más de un año.

¿Se siente seguro con el regreso a la presencialidad? *

- Sí
- No

Si su respuesta en la pregunta anterior fue no, indique por qué.

Texto de respuesta larga

¿Cuáles considera son factores que le haría sentir más cómodo con el regreso a la presencialidad? *

- Vacunación obligatoria.
- Distanciamiento físico.
- Uso obligatorio de mascarilla.
- Lavado de manos obligatorio.
- Realizar pruebas caseras semanalmente.
- Establecer horarios de trabajo escalonados.
- Limpiezas constantes del área de trabajo.
- Establecer una cantidad máxima de trabajadores en presencialidad.
- Toma de temperatura.
- Otra...

¿Cómo le ha afectado a su vida personal el regreso a la presencialidad? *

Texto de respuesta larga

¿Cuáles han sido los cambios organizacionales que ha percibido con el regreso a la presencialidad en comparación con la época pre pandemia? *

Texto de respuesta larga

¿De qué manera considera usted que el regreso a la presencialidad le ha afectado su satisfacción laboral? *

Texto de respuesta larga

¿Cuáles repercusiones emocionales ha percibido con este nuevo cambio? *

- Desesperanza.
- Incertidumbre.
- Felicidad.
- Ansiedad.
- Emoción.
- Tranquilidad.
- Otra...

¿Siente menor o mayor reconocimiento de su trabajo en la presencialidad? *

- Mayor.
- Menor.
- Se mantuvo.

¿Considera que dentro de esta nueva dinámica el liderazgo de su superior se ha visto modificado? Justifique su respuesta. *

Texto de respuesta larga

¿Considera que el retorno a la presencialidad le ha permitido crecer laboral y personalmente? De ser así, ¿Cómo? *

Texto de respuesta larga

¿Cuáles son para usted las ventajas del regreso a la presencialidad? *

- Separación de la vida personal y laboral.
- Convivir con los compañeros de trabajo.
- Un cambio de ambiente.
- Relación más directa con los jefes.
- Siente mayor motivación para desarrollar funciones.
- Menores distractores.
- Otra...

¿Cuáles son para usted las desventajas de la presencialidad? *

- El tiempo que dura en trasladarse.
- Tiene a su cargo el cuidado de personas en el hogar.
- La posibilidad de contagio.
- Menor flexibilidad de horario.
- Menor productividad.
- Otra...

¿Cuáles acciones considera importantes que tome en cuenta el área de Talento Humano en su trabajo con el regreso a la presencialidad? *

- Reuniones 1:1 para externar sus preocupaciones.
- Más actividades orientadas a fortalecer la cultura organizacional.
- Team Building.
- Sitio web para recomendaciones.
- Apertura de espacios grupales para el diálogo.
- Interés en la salud mental de los colaboradores.
- Otra...

¿Considera que su esfuerzo a nivel laboral es reconocido dentro de la empresa? *

- Sí.
- No.
- Algunas veces.

¿Qué tipo de incentivos brindan en su trabajo? *

- Monetarios.
- Actividades de ocio.
- Salario emocional.
- Ninguno.
- Otra...

¿Considera que durante el tiempo en teletrabajo disminuyó el sentido de pertenencia hacia la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cuáles recomendaciones daría para afrontar el retorno a la presencialidad? *

Texto de respuesta larga

Anexo 4. Declaración Jurada

Anexo 4. Declaración Jurada

Yo, Mary Paz Campos Aguirre, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0249-0995, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “La nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 07 de diciembre del año dos mil veintidós.

Mary Paz Campos Aguirre.



Cédula de identidad: 4-0249-0995

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 7 de diciembre de 2022

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Mary Paz Campos Aguirre**, cédula de identidad número 4-0249-0995, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022.**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2022.12.07 12:36:21 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 6. Carta de aprobación de Lector

CARTA DE LECTOR

2 de enero de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La estudiante **Mary Paz Campos Aguirre**, cédula de identidad **0402490995** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**La nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.01.02 21:10:34 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. Licencia de autorización al CENIT

Licencia y autorización al CENIT

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 07 de Diciembre de 2022.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

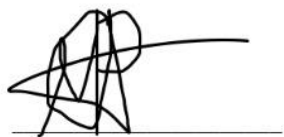
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Mary Paz Campos Aguirre**, con número de identificación 4-0249-0995, autora del trabajo de graduación titulado “**La nueva dinámica empresarial y sus consecuencias con el regreso a la presencialidad Post COVID-19 de acuerdo con el criterio de 25 colaboradores del sector de servicios, en el segundo cuatrimestre del 2022**”, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Gerencia; (~~SÍ~~ / **NO**) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right. The signature is positioned above a thin horizontal line.

Mary Paz Campos Aguirre

Cédula 4-0249-0995

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.