

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

Título de Investigación:

“Modelo de Relaciones Laborales enfocado en la Mejora de la Gestión del Talento Humano en
Envases Plásticos Termoformados (EPTL), PYME costarricense, para el año 2025”.

Estudiante:

Ivannia Arguijo Padilla

Tutora de Tesis:

Kembly Alfaro Chacón

Sede: San José

Julio, 2025

Dedicatoria

A mi tía, por ser el pilar incondicional que ha sostenido cada paso de este camino. Su apoyo en todos los sentidos, pero principalmente emocional y espiritual, ha sido una luz constante, incluso en los momentos mas duros y de estrés. Gracias por creer en mi siempre y ayudarme a alcanzar cada meta, esto ha sido mi mayor inspiracion durante este proceso.

A mi hijo y mi compañero Eduardo Kelly, por su paciencia, apoyo silencioso y compañía amorosa, que me ha hecho mas sencillo culminar con este proyecto, los amo y les agradezco infinitamente.

Este logro también le pertenece a Nachito, porque fue el primero en creer en mi, sin su apoyo, yo no estaría aquí.

A Dios gracias por la dicha de esta etapa recorrida.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I. PROBLEMA	8
Problema de investigación	8
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Justificación	10
Proyecciones	14
Antecedentes	17
Tesis nacionales.....	18
Tesis internacionales.....	34
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	48
Relaciones Laborales.....	48
Clima Organizacional	50
Gestión de Talento Humano (GTH)	57
Conflictos Laborales.....	60
Equidad y Justicia en el ambiente laboral	63
Salud Ocupacional.....	65
Alineación con la Legislación Laboral vigente	66
Reglamentos internos de Trabajo.....	68

Jurisprudencia, una herramienta valiosa y al alcance	69
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	71
Historia de Envases Plásticos Termoformados Ltda. (EPTL).....	72
Misión	75
Visión.....	75
Tipo de investigación.....	75
Método de la Investigación.....	76
Fuentes de Información.....	76
Variables o unidades de análisis	77
Población y muestra	77
Variables de la investigación	78
Instrumentos de evaluación	83
Entrevistas semiestructuradas	83
Cuestionario a todo el personal.....	84
Observación directa	84
Análisis documental	85
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	86
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	87
Análisis por pregunta	87
Entrevistas Semiestructuradas (Gerencia y Supervisión).....	87
Entrevista 2 (Encargado de Calidad).....	89

Cuestionario Aplicado a Todo el Personal	90
Descripción de los resultados.....	92
Percepción de clima laboral dentro de la organización.....	92
Relaciones laborales.....	93
Estrategia de comunicación interna	93
Cumplimiento y entendimiento de normas establecidas.....	94
Relación entre jerarquías y personal.....	94
Conocimiento y manejo de la normativa existente	95
Comunicados internos	95
Existencia y conocimiento de políticas de Recursos Humanos	96
Manejo de conflictos laborales	96
Conocimiento de la normativa.....	97
Involucramiento del personal	97
Análisis de resultados por objetivo y por variable	98
Análisis FODA – Empresa EPTL.....	108
Matriz de análisis FODA - EPTL.....	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
Gestión del talento humano y estructura operativa	113
Documentación de procesos.....	114

Desarrollo de competencias de liderazgo.....	114
Comunicación interna y sentido de pertenencia.....	115
Salud ocupacional y normativa laboral.....	116
Mejora continua del modelo de gestión de talento humano.....	116
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL	117
Objetivos específicos de la propuesta de mejora organizacional.....	117
Desarrollo de la propuesta conforme a los objetivos de la investigación	118
Seguimiento y evaluación del plan	118
Acciones propuestas.....	119
Cronograma de ejecución del plan de mejora organizacional para EPTL	122
Estrategia de comunicación interna del cambio	124
Plan de gestión del cambio	125
Diagnóstico	125
Sensibilización	125
Implementación.....	125
Revisión periódica y seguimiento.....	126
Indicadores de evaluación del modelo	126
Métrica de rotación	126
Índice de satisfacción laboral	126
Nivel de participación y respuesta a actividades internas.....	127
Reportes de conflictos laborales	127

Riesgos de implementación y estrategias de mitigación.....	127
Desconocimiento del personal	128
Carga operativa excesiva.....	128
Ambigüedad en los roles y responsabilidades asignadas	128
Falta de documentación y formalización de procesos	129
Presupuesto estimado.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS.....	136

CAPÍTULO I. PROBLEMA

En este primer capítulo se presenta el problema central que dio origen a esta investigación. A partir de él, se definen los objetivos que guiarán todo el estudio, los cuales se desarrollan con amplitud para dejar claro tanto el enfoque como el alcance del trabajo. Además, se justifica la importancia de abordar esta temática en el contexto actual de la empresa, Finalmente, se incorporan antecedentes relevantes, tanto a nivel nacional como internacional, que respaldan el interés por este tipo de análisis y permiten enmarcar el estudio dentro de un panorama más amplio, pero claramente delimitado.

Problema de investigación

En este apartado se expone el problema que se va a investigar, lo cual es fundamental para obtener un resultado exitoso, según González *et al.* (2023) tenemos el siguiente concepto: “La investigación científica se define como un proceso sistemático y riguroso utilizado para obtener información objetiva y confiable acerca de los fenómenos naturales y sociales. Es un proceso que busca comprender el mundo que nos rodea a través de la recopilación y análisis de datos, la formulación de hipótesis y la interpretación de los resultados. para lo cual es importante mencionar la importancia que este tiene dentro de la investigación”.

El siguiente paso para realizar una investigación exitosa, es establecer el problema, el cual debe estar claramente delimitado, según González *et al.* (2023) este debe de cumplir lo siguiente: “El problema de investigación debe ser claro y específico para guiar el proceso de investigación y proporcionar un objetivo claro para el estudio”.

Referente al tema propuesto, cabe mencionar que, se desea investigar el estado actual del área de relaciones laborales de la empresa, para elaborar un modelo de relaciones

laborales que impacte de forma positiva el clima organizacional y la gestión del talento humano de la empresa, en cumpliendo con la legislación laboral vigente.

EPTL es una PYME activa en el país desde hace 30 años, esta empresa como la mayoría de PYMEs, generalmente carecen de procesos estructurados y/o personal especializado en el manejo de relaciones laborales, este desconocimiento provoca que el empleador no cuente con los parámetros o guías necesarias para enfrentar los conflictos laborales, tanto lo que se dan de manera interna, como aquellos que terminan en demandas que involucran entidades externas como el ministerio de trabajo o los acuerdos RAC. Por lo cual se busca establecer una guía clara y específica que la empresa podría utilizar para afrontar dichas situaciones y evitar demandas, al estar en la capacidad de resolverlo internamente o bien, recopilar el material para verse cubierto en caso de demandas laborales que no puedan evitarse.

Cabe destacar que las PYMES tienen un alto impacto en el sector económico en CR, según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio, actualmente las PYMES dan trabajo aproximadamente al 30% de la fuerza laboral del país, por lo que una investigación que sirva de apoyo para una empresa de este grupo será de gran aporte económico, considerando que generalmente estas empresas no cuentan con un capital fuerte para invertir en investigaciones como esta, lo que nos lleva a plantear el siguiente problema:

¿Cómo diagnosticar el estado actual de las relaciones laborales en EPTL y, con base en los hallazgos obtenidos, proponer un modelo de lineamientos para el manejo de relaciones laborales que contribuya a la gestión efectiva del talento humano y a la comunicación interna, siguiendo los lineamientos de la legislación laboral vigente?

Objetivo General

Identificar la gestión de relaciones laborales para la empresa Envases Plásticos Termoformados (EPTL), fundamentado en un estudio sobre el clima organizacional y la gestión del talento humano, durante el año 2025.

Objetivos específicos

- Identificar el estado actual en el tema de relaciones laborales de la empresa, por medio de un análisis integral que sirva de partida para desarrollar la propuesta.
- Establecer políticas organizacionales que permitan un manejo de conflictos laborales y procesos de Recursos Humanos de manera eficiente y en concordancia con las leyes laborales del país y las necesidades de la organización.
- Diseñar un plan de implementación y comunicación interna de las políticas internas, incluyendo su alcance, frecuencia de revisión, y mecanismos de seguimiento que fomenten un entorno de respeto, transparencia y confianza entre las partes.

Justificación

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Costa Rica experimentó una disminución del 39% en la cantidad de microempresas durante el año 2023, en comparación con el 2022 (INEC, 2024). Este dato estadístico evidencia un entorno particularmente adverso para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que históricamente han representado un pilar fundamental del tejido productivo nacional.

La reducción en la presencia de microempresas no obedece a un único factor, sino que a una mezcla de ellos, entre los cuales destacan las limitadas opciones de financiamiento accesible, donde las condiciones crediticias resultan poco favorables para emprendimientos

nacientes o con bajo capital de respaldo. Asimismo, el incremento sostenido de los costos operativos, lo cual incluye costos de materias primas, gastos operativos, como como energía, alquileres, salarios y cargas sociales, lo que compromete el funcionamiento a mediano y largo plazo de estas pequeñas y medianas empresas.

Proteger a estas organizaciones resulta fundamental, ya que las PYMES representan un pilar en la economía nacional y en la generación de empleo. Sin embargo, como se ha mencionado, debido a su tamaño reducido y sus limitaciones presupuestarias las hacen especialmente vulnerables a los conflictos laborales, los cuales afectan directamente su estabilidad y productividad.

Existen también factores externos que agravan esta situación. La competencia por talento humano con empresas más grandes, tanto nacionales como transnacionales, implica un reto constante. Este tipo de compañías por lo general suelen contar con estructuras organizativas más robustas, esquemas de compensación más atractivos y recursos para ofrecer oportunidades de crecimiento que las PYMES no pueden igualar. Esto las coloca en desventaja al momento de atraer o retener personal clave.

El escenario que se describe resulta en una combinación de factores que da como resultado una estructura empresarial vulnerable, que requiere de medidas integradas y contextualizadas, tanto desde el ámbito gubernamental como desde el apoyo técnico privado, para garantizar la sostenibilidad de las PYMES y fomentar su capacidad de adaptación al contexto económico nacional. Estas medidas, al ser contextualizadas, deben responder a las particularidades de cada microempresa y a su entorno operativo, por ejemplo, se debe considerar su ubicación, el grado de formalidad del negocio, el sector productivo al que pertenecen, y el nivel de desarrollo de sus procesos internos.

En cuanto al apoyo técnico privado, a nivel nacional se encuentran figuras de apoyo relevantes como centros de desarrollo empresarial impulsados por universidades o cámaras de comercio, consultoras especializadas en gestión organizacional, programas mixtos de incubación o aceleración. Según fuentes oficiales, “La Red brinda servicios financieros y no financieros en busca de crear y propiciar las condiciones idóneas para potenciar nuevas oportunidades de negocio. Está constituida por incubadoras y aceleradoras de empresas debidamente registradas ante el MEIC, que operan bajo modelos mixtos de articulación público-privada”. Por medio de esta iniciativa el gobierno habilita espacios y metodologías para que las PYMES puedan evolucionar de forma más ordenada, sostenible y conforme a las regulaciones vigentes. Estos elementos contribuyen a robustecer las capacidades de gestión y a reducir las debilidades operativas que enfrentan muchas PYMES en Costa Rica.

En el caso particular de EPTL, se observa que esta empresa no escapa a la realidad que se describe, esta PYME no cuenta con un departamento de Recursos Humanos formalmente constituido. Las funciones relacionadas con la gestión del personal recaen, en gran medida, sobre la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y, en menor medida, el encargado de Calidad. Esta distribución de funciones ilustra la limitación mencionada: no hay un equipo especializado ni con el conocimiento técnico necesario para liderar adecuadamente procesos clave del área de Talento Humano, como las relaciones laborales, el clima organizacional o la resolución de conflictos.

Además, como ocurre en muchas PYMES, los recursos financieros suelen destinarse prioritariamente a las áreas operativas, ya que se asocian directamente con los resultados financieros de la empresa. En el caso de EPTL, la inversión se enfoca en el desarrollo tecnológico de su maquinaria para satisfacer la creciente demanda de sus clientes, muchos de los cuales son empresas transnacionales del sector alimentario. Estas compañías exigen altos estándares en materia de calidad e inocuidad, por lo que el cumplimiento de requisitos técnicos

y normativos se convierte en prioridad presupuestaria. Esto obliga a invertir en capacitaciones, procesos de comunicación y supervisión interna, elementos que inciden directamente en el clima laboral.

El escenario actual refleja la ausencia de una gestión efectiva de las relaciones laborales, lo que puede ocasionar conflictos internos mal gestionados, posibles incumplimientos legales y un deterioro progresivo del clima organizacional. La falta de canales formales de comunicación genera incertidumbre y dificulta la colaboración. Por ejemplo, protocolos internos relacionados con el uso de vestimenta, accesorios o maquillaje son exigidos sin una explicación clara, lo que genera confusión y resistencia, en lugar de promover el compromiso. Tal como afirman fuentes oficiales, “La relación entre la vida personal y la vida laboral de los colaboradores [...] debe verse protegida por políticas laborales, que a su vez propicien condiciones laborales adecuadas y bajo los estándares de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2019, p. 57).

Lo anterior refuerza la necesidad urgente de realizar un análisis que permita establecer políticas laborales claras y participativas, que protejan los derechos del personal y promuevan un entorno laboral más justo, lo cual a su vez se traduzca en mejoras en el rendimiento laboral y compromiso con la empresa, conforme con las prácticas recomendadas a nivel nacional.

En paralelo con la creación de políticas claras, la gestión adecuada de la comunicación impacta de manera positiva la forma en que los colaboradores reciben y acatan los lineamientos empresariales. Se debe comunicar con claridad el propósito de cada norma y se contextualizara su importancia para la operación y la sostenibilidad de la empresa, para fortalecer el sentido de pertenencia, la colaboración y el compromiso colectivo.

Con base en lo anterior, esta investigación se plantea como una herramienta para mitigar los riesgos que se han identificado. Su objetivo principal es estudiar la gestión actual de

relaciones laborales para la empresa Envases Plásticos Termoformados para diseñar un modelo de relaciones laborales que mejore los procesos de comunicación interna y el manejo de conflictos dentro de la empresa. Este modelo debe estar alineado con la legislación laboral vigente, y en simultáneo, ser comprensible y funcional para todo el personal, lo que repercute de manera positiva para promover una cultura organizacional más ordenada, participativa y sostenible.

Además del impacto directo en EPTL, esta propuesta puede convertirse en un referente para otras PYMES que enfrentan problemáticas similares. Incluso, otras empresas familiares pertenecientes al mismo grupo que EPTL podrían beneficiarse de los resultados de este estudio, adoptando sus lineamientos para garantizar una adecuada gestión de talento humano en todos sus negocios. De esta forma, el alcance de la propuesta se amplía, generando un efecto positivo que trasciende a la empresa estudiada.

Proyecciones

Esta investigación tiene como finalidad brindar una herramienta a la empresa EPTL que sirva como base y guía para mejorar la comunicación interna, contribuir al mejor manejo de conflictos en el entorno de trabajo, y en consecuencia repercutir positivamente en el clima organizacional. Lo anterior se sustenta con el análisis de la gestión de talento humano de la organización, enfocado en la elaboración de un modelo de relaciones laborales de fácil entendimiento, manejo y alineado a la legislatura laboral vigente, por medio de las siguientes acciones:

- Investigar el estado actual de la compañía, con el fin de identificar en detalle las herramientas que se utilizan actualmente, los procesos que han sido formalmente mapeados y las áreas de relaciones laborales que representan mayores riesgos. Dichos riesgos pueden estar asociados a aspectos legales,

índices de rotación de personal, pérdida de talento clave, entre otros. Resulta esencial comprender cómo estos factores inciden directamente en la cultura organizacional. Asimismo, se busca determinar con claridad el grado de cumplimiento que mantiene la empresa respecto al marco normativo nacional en materia laboral, a fin de detectar posibles áreas de incumplimiento o mejora que requieran atención prioritaria.

- Analizar los factores que representan fuentes de conflicto laboral y proponer estrategias para mitigarlos. Para abordar estos conflictos de manera efectiva, se propone realizar un análisis que debe considerar tanto los conflictos formales, los cuales son aquellos que han sido escalados y documentados, como los informales, que se expresan mediante comentarios, actitudes o percepciones no canalizadas oficialmente. En este punto es importante comprender los canales de escalación que se usan actualmente y validar si son los adecuados, caso contrario, proponer alternativas viables que fomenten la comunicación y resolución de estos conflictos.
- Presentar una propuesta detallada para la creación de lineamientos internos, los cuales estarán enfocados en garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente, según las necesidades específicas que existen dentro de la empresa. Este proceso se abordará siguiendo un enfoque proactivo, y no meramente reactivo, con el objetivo de prevenir eventuales vacíos legales o normativos y construir un entorno laboral más justo, ordenado y respetuoso. Como lo afirma el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (2019), las políticas laborales de las empresas son fundamentales para la creación de empleo decente. La relación entre la vida personal y la vida laboral de los colaboradores de una empresa u organización deben verse protegidas por políticas laborales, que a su vez propicien condiciones laborales adecuadas y bajo los estándares

de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente en el área de derechos humanos y derechos de la persona trabajadora. (p. 57)

- Proponer estrategias de comunicación interna con el fin de garantizar que todos los colaboradores de la empresa conozcan, comprendan y acaten los nuevos lineamientos y políticas definidas. Para ello, se debe entender cómo funciona el modelo de comunicación actual, su alcance y efectividad, así como las estrategias para brindar soporte y seguimiento a la comunicación interna. Con base a este análisis se proyecta una estrategia que fortalezca los canales existentes, subsane debilidades detectadas y contribuya a la construcción de un entorno participativo basado en la confianza, transparencia y colaboración.
- Elaborar un listado detallado de recomendaciones, el cual se acompaña de un cronograma técnico de acciones divididas en corto, mediano y largo plazo, alineadas a los objetivos estratégicos planteados en esta investigación. El cronograma busca mapear de manera clara y ordenada las acciones esperadas, los responsables de su ejecución y los plazos estimados, lo cual, permite facilitar la trazabilidad de la implementación del modelo y asegurar el cumplimiento progresivo de cada acción dentro del marco propuesto.

De forma paralela, se realiza un compilado de políticas que deben ser desarrolladas o formalizadas, con el fin de facilitar su monitoreo, evaluación periódica y actualización continua. Dichas políticas estarán directamente vinculadas a temas prioritarios como comunicación interna, manejo de conflictos, promoción interna, gestión del desempeño y fortalecimiento del clima organizacional.

Este enfoque busca garantizar no solo la ejecución eficiente de las medidas planteadas, sino también su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, se sugiere integrar estos lineamientos y

procesos de seguimiento, tales como auditorías internas, como parte habitual de la cultura y estrategia organizacional, promoviendo que las buenas prácticas laborales se consoliden y se mantengan mediante auditorías internas, espacios de revisión participativa y retroalimentación constante. Tal como lo plantea Auditool (2024), “la retroalimentación de los clientes de auditoría interna es un recurso esencial para maximizar el valor que esta función aporta a la organización” (párr. 1), lo cual refuerza la importancia de incorporar estos procesos como parte de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Idealmente, se pretende que tanto los lineamientos como los instrumentos de control y mejora continua formen parte del plan anual de gestión del talento humano, favoreciendo su arraigo a nivel de cultura organizacional y fortaleciendo el compromiso de todos los colaboradores de EPTL.

Antecedentes

A continuación, se presenta una serie de antecedentes tanto nacionales como internacionales, con el propósito de profundizar en la comprensión del fenómeno objeto de estudio. Esta revisión permite sustentar el análisis posterior desde distintos enfoques, así como identificar escenarios similares relevantes entre los distintos contextos. La incorporación de estos antecedentes tiene como finalidad aportar una visión integral que permita un mejor entendimiento y abordaje del problema planteado, facilitando así la identificación de brechas, oportunidades de mejora y elementos que podrían adaptarse al caso particular de la empresa EPTL.

Sobre la importancia de incluir este tipo de revisión, Torero Solano de Martel, Suárez Vega y Martel Carranza (2023) destacan que, “En esta sección se recopilan los trabajos previos relacionados con las variables de estudio, como investigaciones previas de pregrado o posgrado y artículos científicos, entre otros, que resumen la investigación en el área. Revisar y considerar estos antecedentes orienta al

investigador a comprender el estado actual del tema de investigación y las brechas que existen” (p. 37).

Por ende, esta revisión teórica no solo busca respaldar el marco conceptual de esta investigación, sino también identificar enfoques metodológicos, soluciones propuestas y lecciones aprendidas en otras investigaciones, que puedan aportar valor al desarrollo del modelo de relaciones laborales propuesto para EPTL.

Tesis nacionales

Como primera referencia, la tesis, Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos. En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020, realizada por los estudiantes Yenis Méndez Suarez y Katherine Quirós Lara.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

“Analizar los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos, por medio del uso del Código de Trabajo según el artículo previo 618 y artículo 404 vigente, relacionado con la Reforma Procesal Laboral, para obtención de información relacionada a las razones de discriminación laboral en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.” (p. 12).

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Realizar un estudio de la tramitología del área de Recursos Humanos, mediante la gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción, para el conocimiento de los procesos que conlleva la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.

- Describir posibles causas actuales de discriminación mediante el análisis de la gestión de los subsistemas de Recursos Humanos, para la valoración de los procesos aplicados en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.
- Promover una propuesta de mejora en la gestión del área de Recursos Humanos por medio de un plan de buenas prácticas, que elimine factores de discriminación laboral, para el mejoramiento de los procesos en los subsistemas de la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.

Esta investigación es relevante debido a que el tema de discriminación laboral está implícito en cualquier modelo de relaciones laborales y es un factor vital que se debe tomar en cuenta a la hora de elaborar los reglamentos y procedimientos internos de una organización y además, destaca la importancia de garantizar que estas normativas sean congruentes con el Código de Trabajo y la legislación laboral vigente e invita a reflexionar sobre la importancia de que este tema sea incluido para la creación de guías para resolución de conflictos de manera exitosa.

El enfoque de la investigación es descriptivo ya que contiene un análisis específico de la situación que predomina y como es percibida por sus empleados para extraer la información y resolver el problema planteado. Para la recopilación de información se utilizaron diversas técnicas como entrevistas, cuestionarios, encuestas a fuentes primarias, por medio de muestreo y de consulta de fuentes secundarias como el repositorio documental de la empresa y la normativa legal vigente, a nivel de código laboral como jurisprudencia.

Entre sus conclusiones y recomendaciones principales tenemos que la discriminación laboral puede estar presente en diferentes procesos de gestión del talento humano, como el reclutamiento y la selección de personal, lo cual enmarca la necesidad de velar por que cada área de Recursos Humanos tenga la capacitación adecuada y las políticas debidamente delineadas, que permitan garantizar la equidad e inclusión dentro de la empresa, por ende,

como principal conclusión se determinó que es esencial establecer políticas claras que eliminen cualquier tipo de brecha y promuevan un ambiente laboral inclusivo.

En función de lo anterior se propone la implementación de políticas objetivas de reclutamiento y selección para evitar la discriminación, la debida comunicación a todas las personas que son parte de este proceso, como líderes de área. Es necesario capacitar a los responsables de estos procesos para que conozcan y apliquen las regulaciones laborales correctamente. También se sugiere publicar ofertas de empleo en espacios diversos, implementar entrevistas estructuradas y proporcionar una inducción adecuada para todos los empleados.

En segundo lugar, la tesis, "Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019", realizada por los estudiantes David Alfaro Piedra y Delia Ávila Arce, para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, en el año 2020.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

"Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de su personal y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019". (p. 9)

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Comparar los incentivos y beneficios que gozan las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A., y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.
- Identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de las
- secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A., al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.
- Describir el impacto en la productividad de la empresa Tico Frut S.A., consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A.
- Elaborar una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.

Esta investigación es relevante porque resalta la importancia de la gestión del talento humano como un factor clave en las relaciones laborales. Se identificaron estrategias de compensación y beneficios en la empresa, evidenciando que muchos trabajadores desconocían los incentivos disponibles, lo que, con las estrategias adecuadas de comunicación puede ser contrarrestado. Esto resulta fundamental, ya que, en muchas PYMEs, la ausencia de una adecuada gestión de capital humano y comunicación asertiva genera conflictos y desmotivación, afectando el clima organizacional y las relaciones entre colaboradores.

Este estudio muestra una metodología de tipo descriptivo, ya que realiza un análisis detallado sobre la percepción de los empleados respecto a la gestión de capital humano y su impacto en la productividad. Para la recopilación de datos, se emplearon entrevistas, cuestionarios y encuestas dirigidas a fuentes primarias, además de la consulta de fuentes secundarias como informes internos de la empresa y documentos normativos aplicables

El estudio concluye que la motivación de los empleados en la empresa Tico Frut S.A., está directamente relacionada con la gestión del capital humano y que su falta de estrategias claras ha generado problemas en el desempeño y la productividad. Se evidenció que los colaboradores valoran aspectos como el reconocimiento laboral, la estabilidad en el empleo y las oportunidades de crecimiento, los cuales actualmente no están debidamente desarrollados en la organización.

Aunado a una falta de estrategias de comunicación interna efectiva, se ha generado confusión de los empleados ante los en los procesos administrativos, afectando el compromiso y la satisfacción de los empleados, debido a que no tienen definido de manera clara las expectativas que se tiene de cada uno de sus roles y por ende genera incertidumbre que desemboca en problemas de satisfacción.

Por lo anterior, se sugiere establecer un programa de incentivos que refuerce la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Se propone la implementación de políticas de reconocimiento laboral y planes de desarrollo profesional que permitan a los empleados su línea de crecimiento dentro de la empresa.

Se recomienda crear una estrategia efectiva de comunicación interna mediante reuniones periódicas y canales de retroalimentación como focus group, asegurando que las directrices y objetivos de la empresa sean claros para todo el personal.

Por último, se hace un llamado para comprender la importancia de capacitar a los líderes y mandos medios en habilidades de gestión del talento humano basada en el respeto, el reconocimiento y el desarrollo profesional, lo cual genere una cultura organizacional en línea con estos valores.

La siguiente tesis lleva como título "Proyecto piloto para la gestión del riesgo en el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos", realizada por Yeilyn Johanna Vargas Castillo, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en la Universidad Tecnológica de Costa Rica, en el año 2019.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

" Contribuir con la gestión del riesgo en la Municipalidad de San Carlos por medio de un proyecto piloto en el Departamento de Recursos Humanos que oriente proyectos similares en otros departamentos del municipio y que considere la legislación aplicable en el tema" (p. 16).

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Desarrollar la gestión del riesgo para el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos, considerando el contexto del departamento, la identificación, el análisis, la evaluación y el tratamiento de los riesgos con base en los lineamientos emanados de la Contraloría General de la República sobre esta materia.
- Aplicar el instructivo que oriente la gestión del riesgo en los departamentos de la Municipalidad de San Carlos a partir del proyecto desarrollado en el Departamento de Recursos Humanos.

Esta investigación es relevante porque aborda la creación y estructuración de un Departamento de Recursos Humanos, lo cual se relaciona con la situación en EPTL, donde la

falta de un área formal de gestión del talento humano ha generado conflictos y una gestión deficiente del talento humano. Este estudio sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa y para diseñar procesos internos que faciliten la administración de las relaciones laborales dentro de una empresa que carece de un departamento formal de Recursos Humanos.

El estudio utiliza una metodología mixta, integrando un enfoque cualitativo y cuantitativo para la recopilación de datos. Se emplearon entrevistas estructuradas, encuestas y análisis documental como herramientas principales para diseñar estrategias de gestión de talento y mitigar riesgos en la organización.

Se concluye que la implementación de una estrategia formal de gestión de riesgos en puede contribuir significativamente a la planificación estratégica y a la optimización de la toma de decisiones y que por el contrario su inexistencia implica un impacto negativo para la eficiencia organizacional y la seguridad de los procesos administrativos.

Se determina que los principales riesgos a los que se enfrentan son los siguientes: Riesgos operativos relacionados con falla o falta de procesos administrativos en general, financieros que implican un mal aprovechamiento de los recursos, laborales, que implican falta de políticas claras para gestión de personal y en el área de salud ocupacional , tecnológicos que se refieren al uso de herramientas digitales obsoletas y de cumplimiento, ligados al incumplimiento de regulaciones laborales, lo que puede derivar en sanciones o conflictos legales.

Para fortalecer la gestión de riesgos en el Departamento de Recursos Humanos, se recomienda implementar la metodología establecida en el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), asegurando que cada proceso cumpla con la normativa vigente.

Además de auditorías periódicas que permitan dar un seguimiento a los riesgos identificados y que permitan actualización constante de las estrategias para afrontarlos.

Como cuarta referencia se incluye la tesis, "Metodología para diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020", elaborada por Idianey Manuela Guillén Carranza, Jeannethe Alegría Barrantes, Merilyn Altamirano Amador, Natalia Vargas Elizondo y Roxana León Alvarado, estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

"Analizar la importancia que tiene para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, la elaboración de una metodología que les permita medir el clima organizacional de sus colaboradores" (p. 11).

Los objetivos específicos planteados para desarrollar este proyecto son los siguientes:

- Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón.
- Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre estas, en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.
- Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar la estructura organizacional y su relación con el clima organizacional presente en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

- Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

Esta investigación es relevante porque brinda herramientas metodológicas para evaluar el clima organizacional en PYMES del sector manufacturero, mostrando los principales factores que influyen en la satisfacción y desempeño de los colaboradores. Se destaca la importancia de la comunicación, el liderazgo y la motivación como elementos esenciales para el desarrollo organizacional brindando una guía sobre como abarcar este tipo de estudios.

El estudio sigue un enfoque descriptivo y exploratorio, empleando encuestas, entrevistas, cuestionarios y análisis de documentación interna como principales herramientas para la recolección de datos, con el fin de diseñar un instrumento de medición aplicable en el sector.

Se concluye que el clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria es percibido como regular por los colaboradores de la zona en estudio, lo que afecta de forma negativa en su motivación y desempeño. Se identificó que los factores más influyentes en el clima organizacional son el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento laboral. Además, se concluye que una mala gestión del clima organizacional puede generar desmotivación y por ende afectar la productividad.

Se recomienda que las PYMES implementen metodologías para evaluar el clima organizacional de manera periódica. También se sugiere fomentar programas de liderazgo y comunicación efectiva, así como crear estrategias de motivación y reconocimiento para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores

La quinta fuente consultada es la Tesis, "Modelo interinstitucional de apoyo para la gestión de las PYMES del Cantón Central de Puntarenas", realizada por Stephannie Segura

Herrera y María José Somohano Berrocal, como requisito para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Pública en la Universidad de Costa Rica, en el año 2024.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

"Elaborar un modelo interinstitucional de apoyo para las PYMES del cantón Central de Puntarenas que contribuya al fortalecimiento y mejora de la gestión técnica, administrativa, organizativa y financiera" (p. 5).

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Contextualizar la situación actual de las PYMES del cantón Central de Puntarenas.
- Realizar un mapeo de actores clave en la zona que puedan integrar el Modelo Interinstitucional.
- Identificar la normativa institucional de los actores clave a fin de garantizar el apoyo al Modelo.
- Diseñar la propuesta de Modelo Interinstitucional de Apoyo para la Gestión de las PYMES del cantón Central de Puntarenas.
- Brindar conclusiones y recomendaciones para la implementación de la ruta crítica del Modelo.

Esta investigación es relevante porque diseña un modelo administrativo para fortalecer las PYMES en una región con bajo desarrollo económico, brindando herramientas de financiamiento, asesoría y gestión organizativa que permitan mejorar la competitividad y sostenibilidad de estas empresas. La propuesta destaca temas importantes de la administración lo cual está intrínsecamente ligado al área de Administración de Talento Humano, además ofrece un marco importante para entender la importancia de las PYMES tanto en el

sector de estudio como a nivel nacional, sus desafíos, oportunidades de mejora, contexto actual, entre otros, lo cual permite tener una visión integral de la situación actual de las PYMES.

Este estudio sigue un enfoque cualitativo y cuantitativo, empleando entrevistas a actores clave, análisis documental y encuestas a representantes de PYMES para evaluar las necesidades del sector y diseñar un modelo de apoyo ajustado a la realidad de la región.

El estudio evidencia la importancia de contar con un modelo de apoyo estructurado para las PYMES, permitiendo su fortalecimiento en términos de gestión técnica, administrativa y financiera. Se identificó que una gran cantidad de PYMES operan en condiciones de informalidad, lo que representa un reto para efectos de sostenibilidad y desarrollo de estas. Se plantea que es necesario que varias instituciones formalicen acuerdos que beneficien a las pymes, tales como la Municipalidad, universidades estatales, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), entidades financieras y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) a través de la Dirección Regional. El modelo propuesto busca mejorar la gestión técnica, administrativa, organizativa y financiera de las PYMES mediante una red de apoyo estructurada.

El modelo enfatiza la necesidad de coordinación interinstitucional para fortalecer al sector PYMES, y se identifican desafíos clave, como el poco conocimiento sobre las instituciones de apoyo y los programas disponibles, lo que impide que las PYMES aprovechen plenamente las oportunidades existentes. Esta brecha de comunicación entre las instituciones y las PYMES limita su desarrollo y sostenibilidad por lo que se recomienda promover estrategias para la formalización de las PYMES por medio de la coordinación interinstitucional para fortalecer este sector. Se identifican desafíos clave, como el poco conocimiento sobre las instituciones de apoyo y los programas disponibles, lo que impide que las PYMES aprovechen plenamente las oportunidades existentes. Esta brecha de comunicación entre las instituciones y

las PYMES limita su desarrollo y sostenibilidad, así como robustecer los programas de apoyo con que cuentan hoy día.

La sexta investigación nacional que se analiza es “Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima”. Cuyo objetivo general indica:

“Diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima”.

De este objetivo se despliegan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las suficiencias y deficiencias que posee una empresa Transformadora de Materia Prima, respecto a su gestión de clima organizacional.
- Establecer un plan de seguimiento a las suficiencias encontradas en la gestión del clima organizacional, para garantizar la continuidad y permanencia de estos.
- Realizar una propuesta de mejora a las dimensiones del clima organizacional que presentan deficiencias en la organización.
- Generar un protocolo de seguimiento del clima organizacional que responda a las necesidades de la empresa, para facilitar su aplicación a futuro.

Esta tesis proporciona una metodología para evaluar el clima organizacional y diseñar planes de acción específicos según las falencias encontradas, se identificaron factores que influyen en el ambiente laboral, tales como la comunicación interna, la percepción de la supervisión, las condiciones laborales y desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Dado que en la investigación actual se busca mejorar las relaciones laborales en una PYME, el análisis realizado en esta tesis sobre los puntos de seguimiento y mejora en este tema lo cual

puede servir como referencia para identificar los factores que impactan el ambiente de trabajo en EPTL.

Se concluye que la evaluación del clima organizacional es esencial para gestionar adecuadamente los Recursos Humanos y promover un ambiente laboral saludable y se identificaron áreas de mejora que requieren planes de acción concretos, como el fortalecimiento del liderazgo, la mejora en la retroalimentación y la promoción del bienestar organizacional. Se determinó que el uso del instrumento CL-SPC, que se explica ampliamente en la tesis y consiste en evaluar cinco dimensiones del clima organizacional, a saber: autorrealización, condiciones laborales, supervisión, comunicación e involucramiento laboral. fue adecuado para la medición del clima y permitió obtener datos confiables sobre la percepción de los colaboradores.

Se recomienda que la empresa implemente planes de acción enfocados en mejorar las dimensiones con puntuaciones más bajas, tales como autorrealización y supervisión. Además, se sugiere realizar evaluaciones periódicas, cada tres años, del clima organizacional, con el fin de determinar si es necesario ajustar la estrategia existente. Asimismo, se aconseja que la empresa elabore manuales de gestión del clima organizacional, los cuales deben incluir técnicas de aplicación, de recolección de datos, metodologías de análisis y criterios de evaluación para asegurar la correcta gestión del clima organizacional y lograr estandarizar los procesos de evaluación, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

Como séptima fuente de consulta se incluye el proyecto de investigación con el siguiente título: "Principales causas de conflictos laborales en el periodo de 2015-2022 de la empresa Tico Frut S.A., en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, San Carlos, e instrucciones de procedimientos como plan de mejora para el año 2022", realizada por Andrea María Carmona Mejías y Fiorella Maryith Quirós Salas, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, durante el año 2023.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

"Detectar las principales causas de los conflictos laborales, del año 2015 al 2022 en la empresa Tico Frut S. A., ubicada en Cerro Cortez, Aguas Zarcas, para la elaboración de un plan de mejora en el año 2022 con base en los procedimientos de resolución alterna de conflictos, seleccionando un mecanismo útil para la compañía en la solución de sus conflictos" (p. 30).

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Conocer los factores que causan los conflictos mediante encuestas y entrevistas, identificando las causas de mayor incidencia en los conflictos laborales.
- Clasificar los conflictos que se dan en las áreas de la empresa Tico Frut, en las categorías de conflictos, detectando las causas de mayor incidencia.
- Elaborar un plan de mejora con procedimientos e instrucciones, seleccionando una de las vías de solución alterna de conflictos laborales para la empresa Tico Frut.

La importancia de esta investigación consiste en que examina los principales conflictos laborales en la empresa y propone mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Se identifican problemas recurrentes en la organización y se sugieren estrategias para reducir la conflictividad y mejorar el clima organizacional mediante la mediación y conciliación.

El estudio sigue una metodología descriptiva y aplicada, utilizando entrevistas, encuestas y revisión de documentación interna para analizar los conflictos existentes y diseñar un plan de mejora que ayude a gestionar de manera más eficiente los desacuerdos laborales dentro de la empresa.

Se identificó que los principales conflictos en la empresa están relacionados con la falta de comunicación, desmotivación y desigualdad en la toma de decisiones por parte de los líderes. Además, se evidenció que la empresa no cuenta con un sistema estructurado de resolución de conflictos, lo que genera tensiones innecesarias entre los colaboradores y la gerencia.

Respecto a la resolución de conflictos, se propone establecer un procedimiento estructurado de resolución de quejas, conflictos y solicitudes, el cual debe estar debidamente comunicado a toda la organización y debe dar visibilidad de las personas que están a cargo de atender estas inquietudes, de forma que se prioriza la mediación y la negociación por encima de demandas legales. A su vez esta estrategia de negociación debe de generar una base de datos, que contenga el histórico de casos escalados por esa vía, de modo que se puedan analizar esta información y sacar conclusiones relevantes como patrones recurrentes, fuentes de mayor queja, y atacar estos puntos débiles por medio de campañas de comunicación y capacitación si se determina que la deficiencia se encuentra por ejemplo en temas de liderazgo, etc.

También se sugiere mejorar los espacios de comunicación entre los colaboradores y la gerencia, capacitar a los líderes en manejo de conflictos y estrategias de negociación.

La octava fuente nacional tiene como título *“Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima”*. Esta tesis es elaborada por Delvin Daniel Sevilla Montano y Zaira Patricia Zúñiga Jiménez para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, en el año 2022.

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

“Diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima” (p. 33).

Entre los objetivos específicos se plantean:

- Identificar las suficiencias y deficiencias que posee una empresa transformadora de materia prima, respecto a su gestión de clima organizacional.
- Establecer un plan de seguimiento a las suficiencias encontradas en la gestión del clima organizacional, para garantizar la continuidad y permanencia de los mismos.
- Realizar una propuesta de mejora a las dimensiones del clima organizacional que presentan deficiencias en la organización.
- Generar un protocolo de seguimiento del clima organizacional que responda a las necesidades de la empresa, para facilitar su aplicación a futuro.

La investigación utiliza un enfoque mixto pero predomina el modelo cualitativo, hace uso de entrevistas y aplicación de cuestionarios para conocer la percepción del personal.

Como hallazgos relevantes, se determina que existen debilidades en la comunicación entre mandos, falta de reconocimiento y carencia de procesos formales para canalizar el malestar interno. El clima organizacional se ve afectado por estructuras jerárquicas rígidas y ausencia de espacios participativos, lo cual impacta directamente en la motivación y productividad de los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se propone un modelo de cambio enfocado en cinco ejes: comunicación, participación, liderazgo, capacitación y mejora continua.

Esta fuente resulta útil para la presente investigación, ya que plantea un enfoque estructurado para intervenir en el clima organizacional dentro del contexto de una PYME costarricense. Además, valida que los procesos de mejora en este ámbito deben partir de un

diagnóstico técnico y de la inclusión activa de los colaboradores. Por otra parte, los retos que se mencionan coinciden con los que se identifican en EPTL, donde la falta de comunicación formal, el limitado reconocimiento y la ausencia de espacios participativos también afectan el ambiente laboral. Por ello, los planteamientos de esta tesis se alinean con la lógica del modelo de relaciones laborales que se planea establecer, al ofrecer referentes prácticos para formalizar procesos internos y mejorar el clima organizacional como eje estratégico.

Tesis internacionales

La primera tesis consultada lleva por título: “Propuesta para la creación de un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica.”

Plantea el siguiente objetivo general:

“Crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral” (p. 11).

Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la metodología para el diseño de un instrumento que permita obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico del clima organizacional.
- Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en la empresa farmacéutica, los que mejor se adaptan a las características de la empresa.
- Operacionalizar o definir cada factor y crear sub factores para cada uno.
- Definir claramente cada sub factor y establecer que miden.
- Formular para cada sub factor determinante del clima, preguntas que apunten a clarificar o diagnosticar la percepción que tienen los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

- Presentar a los encargados del área de Recursos Humanos de la empresa farmacéutica el instrumento de medición creado para su aprobación y validez de contenido.
- Aplicar el cuestionario a un grupo piloto de personas, colaboradores de la empresa farmacéutica de diferentes niveles, para validar que el cuestionario sea claro y arroje los resultados pretendidos.

El tipo de investigación desarrollada es cualitativo, basado en entrevistas y cuestionarios a los colaboradores de la empresa, principalmente el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual brinda un enfoque distinto al reconocer el comportamiento de los empleados no solo como resultado de los factores organizacionales, si no de las percepciones que tiene cada individuo de dichos factores.

Esta investigación es relevante porque muestra el diseño y aplicación de diferentes herramientas que permiten la medición del clima organizacional, ahonda en las necesidades que abarca cada una y como su aplicación va a depender de los factores que para la empresa sea relevante medir o trabajar. Asimismo, refuerza que el clima organizacional influye directamente, de forma positiva o negativa, en la obtención de resultados de la empresa, por lo que es recomendable hacer una inversión de tiempo para validar el estado actual del mismo y trabajar en las mejoras detectadas.

Como principales conclusiones de este estudio se destaca que el recurso humano es esencial para el éxito empresarial, ya que aporta el conocimiento y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Un clima organizacional positivo permite conocer las percepciones de los empleados y tomar decisiones efectivas que mejoren la comunicación, motivación, desempeño y otros procesos clave, lo cual contribuye con un entorno laboral adecuado.

Entre las recomendaciones encontramos que, al diseñar encuestas de satisfacción laboral, es fundamental formular preguntas claras, específicas y relevantes, evitando ambigüedades y facilitando la comprensión para la persona que llena la encuesta. Otro factor clave para el éxito de las encuestas es involucrar a la alta gerencia en la definición de factores clave que se desean medir o evaluar.

Alineado al punto anterior, como última recomendación está el crear herramientas propias, en lugar de usar genéricas ya que esto permite un enfoque más adecuado y garantiza diagnósticos más útiles dentro de la organización.

En segundo lugar se incluye la tesis titulada "Transición de un modelo de gestión de Recursos Humanos centrado en relaciones laborales a un modelo centrado en las personas", elaborada por Mateo Garin y Rodrigo Damián para obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés.

Su objetivo general plantea lo siguiente:

El objetivo general de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo del modelo de gestión de Recursos Humanos implementado dentro de la empresa DERVINSA, con el fin de evaluar su efectividad y eficiencia desde la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos. Se busca identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para optimizar y alinear el modelo existente con los objetivos empresariales de manera más efectiva. (p. 4)

Asociados a este objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar el grado de realización del plan, del negocio, propuesto inicialmente por la empresa Dervinsa.
- Evaluar la relación entre las estrategias del plan y los lineamientos generales de la empresa.

- Analizar la dimensión de la estructura del área de Recursos Humanos en relación con el cambio cultural propuesto por la empresa.
- Proponer estrategias específicas que fomenten una mayor integración y colaboración entre los departamentos y a su vez permitan potenciar los objetivos propuesto por la empresa.

El tipo de investigación es cualitativo, basado en entrevistas a distintos colaboradores, miembros de la alta dirección y del departamento de Recursos Humanos. Se empleó un enfoque exploratorio para identificar las habilidades gerenciales que más contribuyen a la creación de valor y al reconocimiento del personal.

Es relevante debido a que analiza la transición de un modelo tradicional de gestión de Recursos Humanos hacia uno centrado en el desarrollo de los colaboradores, destacando la importancia del respaldo de la alta dirección y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. De esta tesis se destaca la necesidad de evaluar continuamente la implementación de modelos de RECURSOS HUMANOS para asegurar su efectividad. La importancia de esta tesis radica en su enfoque práctico sobre cómo las organizaciones pueden optimizar la gestión del talento humano mediante estrategias alineadas con la cultura organizacional.

La tercera fuente informativa está constituida lleva el siguiente título "Estrategias innovadoras en las Relaciones Laborales con resultados positivos en los cambios organizacionales", fue elaborada por Karla Tapia para obtener el título de Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés, para el año 2021.

El objetivo general de esta investigación es:

" Compartir estrategias o prácticas de Recursos Humanos en el aspecto de las Relaciones Laborales que, al utilizarlas en ciertos escenarios, impactan positivamente en el logro de los cambios organizacionales establecidos por las empresas" (p. 7).

Los objetivos específicos no están planteados como tal dentro de la investigación, no obstante, se desprenden de esta investigación los siguientes:

- Identificar algunas prácticas actuales utilizadas por los departamentos de Recursos Humanos en el área de Relaciones Laborales.
- Determinar el impacto de esas prácticas en el cumplimiento de los objetivos de los cambios organizacionales.
- Proponer el uso de estrategias innovadoras que fortalezcan la gestión del talento humano en contextos de transformación.
- Evaluar el impacto de la negociación y los acuerdos con los sindicatos en la implementación de estrategias de cambio.
- Estudiar el rol de los Recursos Humanos en la gestión del cambio dentro de las organizaciones.

La autora puntualiza que la gestión de relaciones laborales es clave para facilitar los procesos de cambio en las organizaciones. También resalta la necesidad de estrategias adaptadas al entorno moderno, considerando factores como la innovación, la comunicación y la participación del talento humano en decisiones estratégicas.

Se destaca que las estrategias innovadoras en relaciones laborales favorecen el cambio organizacional al mejorar el clima laboral, fomentar la participación de los colaboradores y alinear los intereses del personal con los objetivos estratégicos de la empresa. También se identifica que una gestión de talento humano centrada en la comunicación efectiva, la motivación y la colaboración permite enfrentar mejor los desafíos de transformación interna.

El estudio utiliza un enfoque cualitativo basado en el análisis de cuatro casos de empresas argentinas que enfrentaron cambios organizacionales con participación sindical. La

metodología incluyó entrevistas y encuestas dirigidas a líderes empresariales y representantes sindicales.

Se relaciona con el presente análisis ya que aborda la gestión del cambio en las relaciones laborales y cómo los departamentos de Recursos Humanos pueden contribuir a la transformación organizacional. Es de gran importancia la forma en que las estrategias de negociación y acuerdos colectivos pueden influir en la implementación de nuevos modelos de trabajo, según lo demostrado con este estudio. La importancia de esta tesis radica en que proporciona ejemplos concretos de cómo las empresas han enfrentado cambios y los desafíos que han superado, lo que puede servir como referencia para la aplicación de estrategias similares en otras organizaciones y demuestra cómo la gestión estratégica de las relaciones laborales puede incidir positivamente en los procesos de cambio dentro de las empresas. Su enfoque aporta insumos útiles para el diseño de un modelo de relaciones laborales aplicable a una PYME costarricense en proceso de fortalecimiento organizacional.

La cuarta tesis consultada tiene el siguiente título: "Causas y consecuencias de la rotación de personal: ¿cómo afrontar los desafíos que plantea este problema para el negocio?", fue realizada por Mariela Valdamarín como trabajo final de graduación para la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés.

El objetivo general de la investigación es **Realizar un abordaje del problema que representa la rotación de personal en la empresa SIX S.A., con el propósito de analizar las causas que lo generan y proponer acciones que permitan mitigar sus consecuencias, favoreciendo así la extensión de la permanencia de vendedoras y encargadas hasta alcanzar el “tiempo de permanencia mínimo deseable” definido por la Dirección. (p. 13).**

Esta investigación no presenta objetivos específicos de manera explícita, se pueden extraer los siguientes:

- Analizar los factores internos y externos que provocan la rotación del personal.
- Estudiar los efectos que genera la rotación en el clima organizacional, la productividad y la cultura empresarial.
- Investigar sobre las posibles soluciones y estrategias para prevenir o disminuir la rotación de personal.

El estudio resalta que la rotación de personal es una de las principales problemáticas actuales dentro de las organizaciones, ya que no solo representa un costo económico significativo, sino que también afecta directamente la estabilidad, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores. El trabajo permite comprender el fenómeno desde una mirada integral, abarcando desde sus causas hasta las propuestas para mitigarlo.

Este estudio emplea una metodología mixta, combinando análisis cualitativo (entrevistas a empleados y directivos) con un enfoque cuantitativo basado en encuestas y estadísticas sobre tasas de rotación en la empresa.

Este estudio examina los factores que afectan la retención del personal y sus efectos en la organización. Es importante el análisis que se realiza de los costos ocultos de la rotación y su impacto en la productividad. Esto, a su vez, se traduce en normas de convivencia adecuadas y en un ambiente laboral más armonioso, puntos claves en la creación de alternativas para la resolución de conflictos en EPTL. De esta manera, esta investigación constituye un buen referente en esta línea, proporcionando ideas que pueden contribuir a fortalecer el clima organizacional y mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

El estudio indica que la rotación en la empresa está influenciada por factores como la falta de oportunidades de crecimiento, el estilo de liderazgo, la sobrecarga de trabajo y la falta de comunicación. También se evidenció que una rotación elevada afecta la estabilidad de los equipos, incrementa los costos operativos y debilita la cultura organizacional. El estudio

propone medidas como mejorar los procesos de selección, implementar programas de inducción y acompañamiento, y promover un liderazgo más cercano y empático.

Este trabajo resulta relevante para la presente investigación, ya que aborda una de las problemáticas identificadas en el diagnóstico organizacional: la alta rotación en el personal operativo. Las causas y recomendaciones señaladas en esta tesis brindan insumos útiles para estructurar estrategias que fortalezcan el modelo de relaciones laborales propuesto para EPTL, especialmente en lo que respecta a retención de talento, comunicación interna y mejora del clima laboral.

En quinto lugar, se analiza la siguiente fuente: "El futuro de la gestión de Recursos Humanos internacional: el manejo de personal global – estrategia, análisis y procesos", realizada por Evelyn Georgette Carvacho Henríquez en la Universidad de Chile.

El objetivo general es "Analizar los dos modelos básicos existentes (insourcing o tradicional y outsourcing o nuevo) de gestión de la división de Recursos Humanos internacional, y, la combinación de ambos. En este caso, se centrará este estudio en la industria de extracción de minerales y la minería" (p. 3).

Los objetivos específicos definidos son los siguientes:

- Analizar el modelo de gestión de Recursos Humanos tradicional (insourcing) v/s un modelo de gestión de Recursos Humanos outsourcing en la gestión de movilidad internacional.
- Establecer las ventajas junto con las desventajas de gestión de Recursos Humanos insourcing y gestión de Recursos Humanos outsourcing.
- Proponer ajustes o mejoras de acuerdo con tendencias actuales en la gestión de movilidad internacional.

La tesis aborda el papel creciente de la gestión de personas en un contexto globalizado, donde las organizaciones deben considerar múltiples factores culturales, legales y estratégicos al manejar talento distribuido internacionalmente. Se destaca que el enfoque tradicional ya no es suficiente para responder a las exigencias actuales del mercado laboral global.

El estudio utiliza un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, basado en la revisión bibliográfica de investigaciones previas, informes técnicos y literatura especializada sobre gestión de Recursos Humanos y movilidad internacional. No se aplicaron instrumentos de campo.

La autora señala que la gestión del talento en entornos internacionales requiere nuevas competencias, estructuras flexibles y un enfoque estratégico. Se identifican beneficios del outsourcing en términos de especialización y reducción de costos, pero también se reconocen riesgos como la pérdida de control directo. Asimismo, se evidencian tendencias como la digitalización, el enfoque en la experiencia del empleado y la necesidad de una gestión multicultural. La planificación adecuada de la movilidad internacional es clave para alinear la estrategia de RR.HH. con los objetivos globales de la organización.

El documento hace referencia sobre el papel creciente de la gestión de personas en un contexto globalizado, donde las organizaciones deben considerar múltiples factores culturales, legales y estratégicos al manejar talento distribuido internacionalmente. Examina la gestión del talento desde una perspectiva global, abordando la movilidad internacional como una estrategia clave para alinear los objetivos de negocio con la gestión de Recursos Humanos. Se destaca el análisis de cómo las empresas pueden optimizar sus políticas de movilidad de talento para mejorar la competitividad en los mercados internacionales. La importancia de este trabajo radica en que proporciona un marco conceptual y práctico para comprender cómo la planificación, la externalización estratégica (outsourcing) y el uso de herramientas tecnológicas

pueden fortalecer la gestión del talento humano en escenarios multinacionales cada vez más dinámicos.

Aunque la tesis se centra en un contexto multinacional, sus aportes son útiles para el modelo propuesto en esta investigación, ya que abordan la importancia de la planificación, la flexibilidad y el enfoque estratégico en la gestión de Recursos Humanos. Estas ideas permiten adaptar buenas prácticas al contexto de una PYME costarricense que, a pesar de su escala, mantiene vínculos con proveedores internacionales. En este marco, resulta especialmente valioso considerar enfoques más estructurados y alineados con estándares globales, no solo por las exigencias actuales, sino también por el interés de la empresa en consolidar y ampliar este tipo de relaciones estratégicas en el futuro.

El sexto proyecto lleva como título "La gestión del capital humano en organizaciones: implementación y profesionalización del área de Recursos Humanos en PYMES", elaborada por Alfredo Oscar Alegre Rivero para obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés. Su objetivo principal es el siguiente:

"Desarrollar un modelo de profesionalización de la gestión de Recursos Humanos en PYMES" (p. 7).

Asociado a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los desafíos de la implementación del área de Recursos Humanos en PYMES.
- Analizar las barreras y facilitadores en la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos.
- Proponer estrategias para optimizar la gestión de talento en PYMEs.

El estudio se basó en un enfoque cualitativo con entrevistas a gerentes de Recursos Humanos en PYMES, permitiendo conocer sus experiencias y dificultades en la creación y formalización del área de Recursos Humanos.

Es relevante debido a que analiza cómo las empresas pequeñas y medianas pueden fortalecer su gestión de talento humano mediante la profesionalización del área de Recursos Humanos.

De esta investigación se destaca el enfoque en la importancia de contar con procesos formales de gestión de talento para mejorar la competitividad operacional de la compañía y en su aplicabilidad a las PYMEs, proporcionando estrategias para mejorar la retención y desarrollo del capital humano en este tipo de empresas.

Como séptima fuente de consulta, se incorpora la siguiente investigación, "La perspectiva del negocio sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos", realizada por Lucila Castagnino en la Universidad de San Andrés, su objetivo general es el siguiente:

"Brindar un diagnóstico sobre los motivos de la percepción del negocio respecto al valor agregado (o no) del área de Recursos Humanos tras la implementación de un sistema de gestión de Recursos Humanos" (p. 13).

Los objetivos específicos incluyen:

- Extraer los aprendizajes clave en relación con las expectativas y requerimientos, tanto del negocio como de los líderes de la organización, del sistema.
- Comprender cuáles son los aspectos que de alguna manera influyen en la percepción sobre Recursos Humanos como un verdadero socio estratégico del negocio.

- Presentar las principales lecciones aprendidas en el proceso de implementación de un HRIS de manera que el presente trabajo sirva de ayuda a aquellas organizaciones que estén pensando en implementar un sistema de gestión de Recursos Humanos.

La metodología de estudio implementada fue análisis por medio de entrevistas a líderes empresariales y análisis de datos organizacionales.

Trata sobre la implementación de la gestión de Recursos Humanos y cómo esta puede impactar la toma de decisiones. El análisis de cómo la digitalización del área de Talento Humano puede optimizar procesos y mejorar la eficiencia es un tema que impacta este estudio ya que en la actualidad la implementación de un modelo de Recursos Humanos debe ir de la mano con el avance tecnológico de la época, caso contrario, su viabilidad en el tiempo y entorno actual podría no ser el deseado.

La séptima fuente consultada se titula "Manejo de conflictos laborales", fue presentada por Clara Elena Toro Culcay para obtener el título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar para obtener el grado de maestría en el año 2017 y el objetivo general planteado es:

"Desarrollar una propuesta para mitigar los conflictos laborales en el área de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador" (p. 12).

- Los objetivos específicos incluyen:
- Sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales (ventajas y desventajas).
- Realizar un diagnóstico situacional de las competencias profesionales del personal técnico del área de Mantenimiento de la Universidad Central.

- Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

El estudio utiliza un enfoque cualitativo con entrevistas a trabajadores del área de mantenimiento y análisis de las dinámicas de conflicto en el lugar de trabajo.

Aunque el foco de atención de esta investigación es el área de mantenimiento, los hallazgos sobre gestión de conflictos pueden ser aplicables a otros sectores con operarios, incluyendo producción, como el caso de EPTL. Es una realidad que los operarios de mantenimiento y producción enfrentan situaciones similares, en cuanto a clima laboral, rotación de personal y relaciones laborales, por lo que se puede emular el análisis detallado que se realizó sobre el impacto de los conflictos en el desempeño de los trabajadores y la importancia de una gestión adecuada para mejorar la estabilidad y la productividad. Este proyecto de investigación además proporciona estrategias que pueden aplicarse en entornos de trabajo operativos dentro de las PYMEs, con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano y el ambiente laboral en estas empresas.

La octava fuente internacional lleva por título *"Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador"*, fue presentada por Clara Elena Toro Culcay para obtener el título de Maestría en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar para el año 2017 y el objetivo general planteado es:

"Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador" (p. 12).

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

- Sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales (ventajas y desventajas).

- Realizar un diagnóstico situacional de las competencias profesionales del personal técnico del área de Mantenimiento de la Universidad Central.
- Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.
- Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en el área de Mantenimiento de la Universidad Central.

La metodología empleada fue de tipo cualitativo, con enfoque interpretativo, basada en la recolección de información mediante entrevistas, observación directa y análisis de documentos institucionales. El diagnóstico permitió mapear las causas principales de los conflictos laborales, relacionadas con liderazgo, comunicación deficiente, falta de reconocimiento y asignación desigual de tareas.

Entre los hallazgos más relevantes se señala que el conflicto surge principalmente por ausencia de competencias socioemocionales en el personal, estilos de liderazgo inadecuados y debilidades en la gestión del talento humano. Se evidencia también un impacto negativo de estos conflictos en el clima laboral, la productividad del área de mantenimiento y la motivación del personal técnico.

Como propuesta, la autora plantea un plan de acción orientado a mitigar estas tensiones, el cual incluye capacitación en resolución de conflictos, fortalecimiento del trabajo en equipo, mejora en los canales de comunicación y el diseño de un protocolo de atención temprana de situaciones conflictivas.

Al comparar la situación que se expone en esta tesis, se encuentran muchas semejanzas con respecto al escenario que se encuentra en EPTL, por lo que esta tesis aporta

datos significativos para la presente investigación, al ofrecer una ruta de intervención concreta para abordar el conflicto desde una perspectiva organizacional y preventiva. Los resultados y la propuesta son especialmente útiles para el modelo que se plantea en EPTL, ya que en esta empresa también se identifican tensiones entre el personal operativo y mandos medios, derivadas de estilos de liderazgo y debilidades estructurales en la comunicación interna. Incorporar un enfoque técnico y preventivo para el manejo de conflictos puede fortalecer el clima laboral y reducir la rotación, aspectos clave dentro del modelo de relaciones laborales propuesto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye una de las bases principales de toda investigación debido a que en esta sección se brinda la conceptualización, teoría y estudios relevantes que se han realizado en torno al tema de investigación, este contexto profundo sobre el tema de investigación permite llegar a resultados más valiosos y apegados al entorno en que se desarrollan las empresas, con relación a esto, Vásquez *et al.*, (2023) nos dice:

“La construcción del marco teórico implica la revisión y síntesis de la literatura existente sobre el tema de investigación. La revisión de la literatura debe ser sistemática y exhaustiva, e incluir la búsqueda de artículos, libros y otros materiales relevantes en la base de datos del campo” (p. 36).

Relaciones Laborales

Con base en la realidad empresarial descrita, se determina que es importante abordar ahora el concepto de relaciones laborales, lo cual constituye todas las interacciones que tienen los trabajadores de una empresa y deben estar debidamente enmarcadas dentro de valores como respeto, tolerancia, educación y cordialidad, entre otros valores que desee incluir la

empresa. El termino como tal nace, según Fernández García (2019), cuando se da la intervención del Estado en las relaciones laborales con el fin de proteger a los trabajadores frente al sistema capitalista y para evitar el conflicto social que puede generarse de la relación obrero patronal.

El termino de Modelo de Relaciones Laborales se refiere a un conjunto de lineamientos, estrategias y herramientas que las empresas pueden implementar para mejorar la relación entre colaboradores y empleadores, promover el respeto mutuo, lograr un clima organizacional adecuado y optimizar la gestión del talento humano desde todos sus enfoques. Tiene como objetivo establecer prácticas realistas y efectivas que fortalezcan el clima organizacional y, en consecuencia, que mejoren los resultados empresariales.

Es una realidad que el trato cotidiano puede generar roces entre las personas, los cuales, si son abordados de manera correcta, en su mayoría, no deberían terminar en problemas serios o disputas, sino más bien, resolverse a través de mediación, negociación y una sana comunicación.

Es importante realizar un buen manejo de relaciones laborales para que el ambiente laboral sea armonioso y las personas se sientan a gusto en su trabajo. Numerosos estudios indican que esto incide de manera positiva en la productividad de las personas y, por tanto, en la obtención de resultados empresariales.

De acuerdo con lo anterior, las relaciones laborales están ligadas de manera directa con el clima organizacional de una empresa, dentro de una organización, estos componentes tienen una relación bidireccional, debido a que ambos inciden directamente en el resultado uno del otro y viceversa.

Clima Organizacional

Por clima organizacional se entiende el entorno laboral de la empresa, el cual puede modificarse con el tiempo, a través de experiencias positivas, por ejemplo, en temas de liderazgo, desarrollo profesional y comunicación adecuada. Lo que quiere decir que el clima organizacional puede mejorar al estimular positivamente la percepción que cada empleado tiene de su lugar de trabajo y por ende su rendimiento, ya que “El clima organizacional influye directamente en la productividad, el compromiso y la percepción que tienen los colaboradores sobre su espacio de trabajo” (*First Workplaces, 2023*). Es importante aquí mencionar que no para todos los empleados las mismas cosas son atractivas e influyen de manera positiva en su percepción de ambiente laboral por lo que es importante que la empresa trabaje el clima organizacional desde distintos ejes, con el fin de lograr satisfacer en medida de lo posible, las necesidades de sus empleados.

La evaluación del clima laboral es una herramienta fundamental para comprender el nivel de satisfacción de los empleados dentro de una organización. Según Evaluar.com (2023), una medición adecuada del clima laboral permite anticipar y reducir conflictos organizacionales. Para medir el clima organizacional se cuenta con común de realizar esta evaluación es a través de encuestas diseñadas para medir aspectos clave como la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y sus relaciones interpersonales con sus compañeros, según Cerise-SPTF (2025), las encuestas de clima laboral permiten medir el nivel de satisfacción de los empleados y generar información clave sobre los factores motivacionales dentro de la organización, lo cual permite entender adecuadamente el entorno laboral y ayuda a identificar aspectos que impactan en el bienestar y la motivación del mismo. Además, los resultados pueden complementarse con entrevistas personales y grupos focales, lo que proporciona una visión más detallada de los elementos que influyen en la satisfacción y el rendimiento organizacional. Esto puede complementarse con entrevistas personales y grupos focales,

proporcionando una visión más detallada de los elementos que influyen en la satisfacción y el desempeño organizacional.

Este tema es muy amplio y es recomendable que toda empresa cuente con procesos de análisis del clima organizacional, no obstante, las PYMEs enfrentan panoramas aún más desafiantes debido a que generalmente la estructura organizacional carece de especialistas en esta área y, por ende, el tema no se abarca de manera amplia dentro de la organización. Las PYMEs, como sucede naturalmente en las organizaciones, cuentan con climas y microclimas, sin embargo, al ser un tema poco relevante, estos se dan naturalmente, sin ninguna estrategia para crear un clima organizacional adecuado, si no que surgen producto de la relación diaria de los empleados de manera aleatoria.

Cuando las percepciones negativas del equipo no son validadas, o atendidas, la empresa pierde no solo visibilidad de los problemas organizacionales, si no también margen de acción, provocando que exista un riesgo de que factores que pueden ser manejados por la compañía al no ser controlados, empeoren, lo que fácilmente conlleva a un clima laboral poco sano y una cultura organizacional prácticamente inexistente. Tal como lo señala Mesa (2017), “un clima laboral negativo puede dilapidar el desarrollo de la empresa. Cuando los empleados no están satisfechos en el entorno de trabajo, su rendimiento desciende y los conflictos aumentan”, lo que refuerza la necesidad de validar y atender las percepciones del equipo antes de que se conviertan en obstáculos estructurales. Entre estos factores podemos destacar los siguientes:

Las relaciones laborales, se ven directamente influenciadas por comunicación empresarial, debido a que una correcta transmisión del mensaje permite que todos estén alineados a los procedimientos y procesos internos, esto hace posible que las personas sepan exactamente qué se espera de ellos, reduciendo la incertidumbre al no tener que especular, teniendo las métricas, resultados, procedimientos a seguir, debidamente comunicados y

entendidos. Al respecto encontramos la siguiente afirmación: “Un buen compromiso se consigue cuando el trabajador conoce y entiende su rol en la empresa y percibe la importancia de su trabajo en el cumplimiento de la visión corporativa” (Evaluar, 2025).

Frecuentemente en diversos escenarios se escucha la afirmación “no se renuncia al trabajo si no a un mal líder” Esta frase popular deja entrever una realidad latente, no solo en las PYMEs si no en toda organización, cuando existe un liderazgo inadecuado, que no vela por la equidad, el trato justo y respetuoso de cada individuo, aunque la empresa ofrezca grandes beneficios, estabilidad y posea otras características llamativas, es muy probable que este tipo de liderazgo nocivo, termine desencadenando la pérdida de grandes talentos de la organización. A la inversa, empresas pequeñas, con posibilidades reducidas, que cuentan con buen liderazgo, pueden retener a sus empleados por mucho tiempo debido a este factor.

Por lo anterior gestionar temas de liderazgo por medio de capacitaciones, charlas o talleres, es una actividad que se recomienda ampliamente dentro de las empresas, para asegurar el desarrollo de líderes con las competencias necesarios para gestionar equipos de trabajo.

Lo dicho anteriormente representa un área de oportunidad importante para las PYMEs, ya que, si existen limitaciones presupuestarias, una forma de apuntar a un clima laboral positivo, es mantener un liderazgo adecuado, fomentar continuamente los valores empresariales de modo que sean adoptados y vividos por cada uno de sus líderes y de esta forma transmitidos al equipo. Esto creará armonía y sentido de trabajo en equipo entre el equipo y hará más fácil sobre llevar conflictos, si se hace por medio de un líder que genera confianza y credibilidad.

La compensación salarial es un elemento por considerar cuando se habla de clima organizacional, ya que influye directamente en la percepción de justicia y equidad dentro de

una empresa. Si los colaboradores consideran que la retribución recibida está alineada con el esfuerzo y las responsabilidades asumidas, se genera un mayor nivel de satisfacción y compromiso con la organización. Para garantizar que los salarios ofrecidos sean competitivos y adecuados, existen diversos mecanismos de evaluación, siendo las encuestas de mercado una de las herramientas más utilizadas para comparar la remuneración interna con las tendencias y promedios de mercado externo. Según Varela Juárez (2013), un sistema de compensación bien estructurado no solo permite a las empresas mantenerse competitivas, sino que también garantiza la equidad interna, lo que incide positivamente en el bienestar de los trabajadores y en la estabilidad organizacional. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), el acceso a estudios salariales especializados puede estar limitado debido a recursos financieros, por ello, alternativas como el estudio de las vacantes publicadas en plataformas de empleo y la revisión de los rangos salariales ofertados pueden proporcionar información útil sobre la posición de la empresa en el mercado.

Es fundamental que la estructura salarial se revise periódicamente, ya que diferencias salariales injustificadas pueden afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, además de representar un riesgo legal para la empresa. Mantener una política de compensación clara y ajustada a la normativa vigente, que incluya aspectos como salarios mínimos, remuneración por horas extras, tiempos de descanso y días feriados, contribuye a minimizar posibles conflictos laborales y a fortalecer el ambiente organizacional. Tal como lo señala Solano Chaves (2020), “El respeto a las condiciones laborales mínimas establecidas por la legislación, tales como el salario base, las jornadas laborales y el pago de horas extra, constituye una obligación indelegable del empleador; su incumplimiento puede afectar la productividad y el clima laboral” (p. 78), lo cual ratifica la importancia de mantenerse actualizado y acatar las modificaciones en materia de compensación laboral que se realicen durante cada periodo por las entidades competentes.

Adicional al cumplimiento de la normativa legal, para garantizar una correcta y competitiva administración de los salarios, las empresas deben contar con descriptores de puestos bien definidos que permitan realizar una valoración cada posición de la empresa.

Con relación a esto, se afirma que, “Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los puestos, que representan esquemas tradicionales para comparar los puestos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización” (Asturias Corporación Universitaria, 2022, p. 6). Para ello se requiere conocer a detalle las funciones, responsabilidades y requisitos de cada posición permite establecer un esquema salarial congruente con las tareas asignadas, asegurando que la remuneración no solo cumpla con los requerimientos legales, sino que también sea competitiva y justa de acuerdo al mercado laboral.

Para las empresas PYMES, el uso de herramientas tecnológicas accesibles puede ser clave en la gestión del talento humano, especialmente para optimizar el manejo de la compensación y otros aspectos administrativos. Plataformas digitales como Trello, Asana o Slack pueden facilitar la comunicación interna; herramientas como Factorial HR, Sesame o BambooHR permiten gestionar el control de horarios, evaluaciones de desempeño y procesos administrativos de forma eficiente y accesible para las PYMEs. Algunas de estas plataformas ofrecen versiones gratuitas con ciertas limitaciones, lo que permite a las empresas evaluar sus funcionalidades y aprovecharlas según sus necesidades específicas. Estas soluciones tecnológicas pueden facilitar la implementación de un modelo de relaciones laborales más eficiente y alineado con la realidad empresarial costarricense.

Adicional al reconocimiento salarial, se debe reflexionar en el hecho de que los seres humanos en general gustan recibir reconocimiento por sus resultados y esto no exonera al espacio laboral. En el ámbito de trabajo, el reconocimiento es la forma en que el empleador muestra su aprecio y agradecimiento por el esfuerzo que hace un colaborador. Si bien es cierto

todos laboramos para obtener una remuneración salarial, el reconocimiento no se limita a esto, ya que hay personas que sobresalen por su compromiso destacado y al recibir un reconocimiento adicional por ello, invitan a sus compañeros de equipo a seguir estos patrones positivos para la empresa, fomentando el sentido de pertenencia y el dirigir los esfuerzos a la consecución de metas y resultados en común.

Estos reconocimientos no necesariamente deben representar una inversión significativa para el patrono, ya que pueden contemplar desde acciones privadas como una carta de agradecimiento, hacer reconocimiento público por ejemplo haciendo mención del empleado o empleados con mejores resultados durante reuniones regulares o buscar un espacio especial para hacerlo.

Por otra parte, si la empresa tiene la capacidad de hacer inversiones económicas puede optar por reconocimientos por medio de tiempo libre adicional, incentivos como bonificaciones o actividades especiales como celebración de cumpleaños, desayunos de equipo, entre otros, siempre comunicando claramente al equipo el motivo de estos incentivos para reafirmar su motivación y compromiso.

En términos de reconocimiento, estas acciones sencillas, tienen un impacto diferenciador en el equipo, ya que, fortalecen el sentido de pertenencia y trabajan en la construcción de un ambiente laboral motivador y colaborativo, siendo un diferenciador positivo ya que los trabajadores aprecian que se reconozcan sus esfuerzos y el sentido de logro que esto representa para ellos y la empresa, lo que da como consecuencia, empleados motivados, felices y enfocados en la productividad.

Para garantizar un buen clima organizacional, resulta esencial evaluarlo periódicamente con herramientas específicas que permitan diagnosticar el estado actual de la empresa, sus fortalezas y oportunidades. Una de las herramientas más utilizadas son las encuestas de clima

organizacional, que recopilan la percepción de los empleados sobre diversos aspectos como liderazgo, comunicación interna, carga laboral y reconocimiento. Estas encuestas suelen ser anónimas para fomentar respuestas sinceras y suelen incluir preguntas estructuradas que evalúan factores clave mediante escalas de calificación, la elaboración de estas encuestas suele hacerse de la mano con las áreas gerenciales debido a que deben estar alineadas con los objetivos y realidad empresarial.

Otro método utilizado son las entrevistas individuales o grupales, las cuales permiten explorar la percepción del grupo respecto al ambiente laboral. Estas entrevistas proporcionan información cualitativa valiosa que puede no reflejarse en las encuestas individuales.

Además, el análisis de indicadores organizacionales, como la rotación de personal, el ausentismo o los índices de productividad, también puede ofrecer información importante sobre el estado del clima organizacional. Una alta rotación de empleados o ausentismo alto, por ejemplo, pueden ser señales de un ambiente laboral no deseado.

Una vez realizadas las actividades para la medición del clima organizacional, si es necesario se deben hacer ajustes al plan original y mitigar los factores que estén perjudicando este resultado deseado, como afirma Mandomedio (2022): “En la medida en que los trabajadores de una organización se sientan agrados con su ambiente laboral, su eficiencia y producción serán mayores. Por eso, es supremamente importante que ante la presencia de elementos distorsionantes o tóxicos que enrarecen el clima laboral, se tomen acciones de inmediato” (Mandomedio, 2022).

En síntesis, estos diagnósticos son valiosos no solo porque ayudan a identificar los puntos críticos del entorno laboral, sino que también permiten implementar estrategias específicas para mejorar el clima laboral, promoviendo relaciones más armoniosas y una mayor motivación entre los empleados.

Gestión de Talento Humano (GTH)

Lo anterior, está estrechamente asociado con la Gestión del Talento Humano, también llamado Administración del Talento Humano. Según Huaraca-Carhuaricra (2023), “la gestión del talento humano debe ser considerada como un principio estratégico en todas las instituciones, ya que permite alcanzar competitividad interna y externa” (p. 175). Este enfoque estratégico es clave para alinear las necesidades organizativas con las individuales.

Por ende, se debe entender la gestión de Talento Humano como un concepto integral que abarca procesos como la forma en que remuneramos a los trabajadores, como se abordan los temas relacionados con clima organizacional, la forma en que se enfocan las campañas de comunicación, los reconocimientos dirigidos a la fuerza laboral y demás temas mencionados, es decir: Hoy, la industria entiende y está consciente que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales. (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021, p. 29)

Todos estos son componentes que sirven de indicadores para entender cómo se está administrando el recurso humano en una organización. Otros conceptos que son parte de esta administración de talento humano son los siguientes:

Los procesos de reclutamiento y selección, los cuales deben de asegurar estar en línea con lo que realmente necesita la empresa, cada perfil debe estar debidamente identificado en términos de competencias, perfil del candidato y demás factores que hacen más fácil el acople del empleado a la empresa, no obstante, “La gestión del talento humano implica mucho más

que el simple reclutamiento, pues incluye procesos integrados para atraer, desarrollar, motivar y retener al personal” (*Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021, p. 30*).

De la mano con el proceso de reclutamiento y selección tenemos el proceso de inducción, contar con un mentor que durante un periodo determinado sirva de guía y apoyo para el nuevo colaborador, de modo que el empleado conozca los canales de comunicación establecidos, los puntos de referencia importantes, métricas deseadas, etc. Este proceso sirve como acompañamiento al colaborador y facilita el entendimiento de su entorno laboral de manera más ágil.

La capacitación del personal es primordial, debido a que se requiere que el personal este actualizado no solo de las funciones directamente ligadas a su rol, si no en temas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo. De acuerdo con el rol que la persona desempeñe dentro de la organización, se deberá crear un programa de capacitación que le brinde o refuerza las herramientas necesarias para desempeñarse de manera integral en la empresa.

Desvinculación, este proceso de salida, debe de ser en medida de lo posible cálido, sobre todo si la salida se da en condiciones normales, principalmente salidas voluntarias, no se debe tener ningún resentimiento con el empleado que sale, ni cambiar abruptamente las funciones y mucho menos establecer entregables que no sean viables, la salida debe de representar un proceso tranquilo, que permita que el empleado haga entrega de su puesto de manera adecuada y que no implique pérdida de información para la empresa.

Como parte del proceso de Gestión de Talento Humano también se consideran las promociones o movimientos internos de personal, la diversidad e inclusión, la gestión del medio ambiente y demás que impliquen el trato con el colaborador.

Estos procesos que conforman la administración del recurso humano deben estar en línea con el deseo de atraer y retener el talento correcto que necesita la organización, estas

estrategias buscan mantener al personal motivado y comprometido desde el momento de su ingreso a la organización hasta el momento de su salida, dando como resultado relaciones laborales armoniosas, un clima laboral deseable y por consecuencia un impacto positivo en la productividad del negocio.

Una vez explicado el concepto de gestión del recurso humano, es fundamental resaltar de su correcta aplicación juega un papel clave para la resolución efectiva de conflictos laborales. La aplicación de estrategias como la escucha activa, la comunicación asertiva, un ambiente laboral positivo, liderazgo adecuado, compensaciones alineadas con la normativa legal e inclusión, entre otros factores, permite manejar de manera eficiente cualquier situación de conflicto.

La escucha activa implica prestar atención de manera consciente a lo que cada parte expresa, sin interrupciones y con empatía. Esto permite comprender mejor el origen del conflicto y facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan a las diferentes partes. Por otro lado, la comunicación asertiva consiste en expresar ideas, opiniones y emociones de manera clara y respetuosa, evitando malentendidos y promoviendo un ambiente de confianza apto para un dialogo abierto.

Por otro lado, la psicología laboral es muy útil al estudiar el comportamiento humano en el trabajo, buscando optimizar tanto el rendimiento como el bienestar de los empleados. Dentro de este enunciado, la Teoría de los dos factores de Herzberg resulta muy relevante, ya que explica que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral, lo cuales son:

- Los factores higiénicos, como salario, condiciones laborales y políticas de la empresa no generan satisfacción, pero su ausencia puede causar descontento.

- Los factores motivacionales, como el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo personal, son los que realmente fomentan la satisfacción y el compromiso laboral (Ensamble de Ideas, 2024).

Esta teoría enmarca la importancia de atender ambos tipos de factores para lograr un ambiente de trabajo positivo, un equipo de trabajo motivado, con gran sentido de pertenencia a la organización y, en consecuencia, altamente productivo.

La correcta aplicación de estos principios en la GTH permite no solo atraer y retener al talento adecuado, sino también crear un ambiente laboral positivo, lo cual fomenta la productividad, la colaboración y el desarrollo integral de los empleados, ya que, la realidad actual del entorno empresarial muestra que las organizaciones son más productivas cuando el talento humano es tomado en cuenta más allá de la rentabilidad que puede generar para la empresa por medio de su trabajo y no solo como un recurso reemplazable, sino como parte de un todo con capacidades, conocimientos y habilidades distintos y necesarios, a su vez, para concentrar los esfuerzos en la consecución de las metas corporativas. (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021, p. 36)

Conflictos Laborales

Se entiende por conflicto laboral un desacuerdo que surge en el entorno laboral entre empleados entre sí, o entre los empleados y el patrono, originado por motivos que van desde diferentes personalidades o intereses, hasta temas de derechos laborales. Dicho en otras palabras, "Los conflictos laborales surgen cuando existe una discrepancia entre las expectativas de los trabajadores y las decisiones organizacionales, afectando la dinámica interna y el clima laboral" (Melt Group, 2024).

Cuando surgen estos conflictos, lo ideal es su abordaje sea guiado por las políticas y lineamientos establecidos por el área de Recursos Humanos. Estas directrices deben estar

diseñadas para prevenir y mitigar posibles fuentes de conflicto, como el uso de uniformes, los tiempos de descanso, estándares de comportamiento, los horarios laborales, y cualquier otro tema que sea sensible dentro de la organización, asegurando su adaptación a las necesidades específicas de la empresa.

En estos casos, la intervención de un mediador capacitado es crucial. Su función es escuchar activamente a ambas partes, facilitar el diálogo y proponer soluciones equitativas que permitan alcanzar un acuerdo satisfactorio entre las partes. La presencia de un mediador preparado ayuda a evitar que estos conflictos escalen a instancias mayores y promueve un ambiente laboral positivo. Según las recomendaciones de la OIT, el proceso de mediación debe enfocarse en la prevención de conflictos y en garantizar que estos se resuelvan de manera justa, pacífica y eficaz, evitando así que escalen a instancias mayores.

La presencia de un mediador preparado ayuda a fomentar un ambiente laboral positivo y promueve relaciones laborales armoniosas, entidades como el Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica recalcan que las habilidades de mediación, basadas en empatía y comunicación efectiva, son indispensables para este rol.

Es importante resaltar que la resolución efectiva de conflictos no solo mejora el ambiente organizacional, sino que también incrementa el compromiso de los empleados con la empresa. Una gestión adecuada de conflictos, alineada con los principios promovidos por organizaciones como la OIT, el MTSS y otras entidades locales, fortalece la cultura de respeto y cooperación dentro de la organización.

Cabe destacar que el establecimiento de programas de capacitación para líderes y empleados en temas de resolución de conflictos puede marcar una diferencia significativa. Estos programas pueden incluir habilidades como técnicas de negociación, manejo de emociones y desarrollo de relaciones interpersonales, las cuales son esenciales para prevenir y

resolver desacuerdos en el lugar de trabajo y no necesariamente deben implicar una inversión de recursos económicos, ya que existen recursos educativos gratuitos como artículos, videos y cursos disponibles en plataformas como Coursera, o incluso YouTube, que pueden ser utilizados para capacitar al personal en temas como inteligencia emocional, negociación y resolución de conflictos.

También se pueden aprovechar las guías y documentos en línea proporcionados por instituciones como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que a menudo ofrecen información relevante y herramientas en temas laborales. Adicional a esto, las redes locales que brinden charlas gratuitas o asesoría para PYMEs son de gran utilidad, por ejemplo, la UCR cuenta con programas de acción social y extensión que buscan apoyar a las comunidades y empresas en temas organizacionales e incluyen iniciativas de capacitación y asesoría técnica en áreas como gestión empresarial, liderazgo y desarrollo organizacional. De igual modo, la Vicerrectora de Extensión de la UNA lidera proyectos que promueven el desarrollo de PYMEs en Costa Rica. Entre sus iniciativas, destaca el programa UNA PROPYMES, que brinda asesoría técnica y capacitación a pequeñas y medianas empresas en temas como gestión administrativa, innovación y sostenibilidad.

Es importante mencionar que, a nivel nacional, también se dispone de los llamados acuerdos RAC. Estas siglas corresponden a Resolución Alternativa de Conflictos, los cuales se utilizan para llegar a acuerdos entre las partes sin necesidad de escalar los problemas a instancias judiciales. Estos acuerdos están regulados por medio de la Ley No. 7727, la *Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social*, así como por el Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral (Ley No. 9343). Los acuerdos RAC nacen con la finalidad de dar mayor apertura a figuras como árbitros o mediadores, fomentando la discusión sana entre las partes y la debida comunicación. La Ley 7727 establece que: “Los mecanismos

de resolución alterna de conflictos consisten en procedimientos estructurados, en los cuales un tercero neutral ayuda a las partes a prevenir, gestionar o resolver un conflicto de forma pacífica” (Ley No. 7727, 1997, art. 2).

Existen dos tipos de entidades que pueden llevar estos procesos conciliatorios: el MTSS, cuyos profesionales son asignados por esa entidad, y los canales privados, que deben estar debidamente inscritos y autorizados. La selección de un canal u otro está sujeta a la urgencia con la que se deba atender el conflicto y a la asignación de recursos económicos, principalmente.

La adopción de estas estrategias y el conocimiento de las herramientas menciona no solo ayudará a prevenir, resolver y gestionar de manera adecuada los inconvenientes que se presenten en material laboral, sino que también contribuirá a construir una cultura organizacional robusta.

Hablando de las empresas PYMEs, el conocimiento y aplicación de los temas mencionados, brinda una posibilidad adicional para hacer frente a algunas de sus limitaciones financieras, por medio de la asesoría que tienen al alcance y fomentar un clima laboral saludable y productivo sin necesidad de una gran inversión económica.

Equidad y Justicia en el ambiente laboral

La equidad y justicia representan un aporte fundamental en temas de gestión conflictos laborales y gestión de Talento Humano, ya que impactan directamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores.

La equidad, en términos sencillos, implica que las personas colaboradoras que realizan las mismas funciones o equivalentes deben compartir también responsabilidad, condiciones y remuneración, para que la distribución sea justa. La equidad interna es clave para la percepción de justicia organizacional (Recursos Humanos Management, 2024), no obstante,

algunos factores podrían ocasionar diferencias salariales, como la antigüedad o el rendimiento de un empleado. Por lo anterior, una persona en un mismo puesto que otra, podría percibir una remuneración mayor, lo cual es aceptable, siempre que esta situación esté debidamente documentada, asegurando transparencia y demostrando que responde a criterios objetivos, y no a algún tipo de favoritismo. Según Recursos Humanos Management (2024), la equidad interna no solo es un principio ético, sino también un elemento estratégico clave en la gestión de personas y sistemas de compensación. Un entorno laboral equitativo garantiza que los empleados perciban justicia en la distribución de recursos, oportunidades y remuneración, lo que fortalece la motivación y el compromiso organizacional.

La equidad interna debe abarcar todos los aspectos vinculados a la posición de cada empleado dentro de la organización. Es fundamental que todos los colaboradores tengan acceso a los mismos recursos, oportunidades de crecimiento y procesos de formación, asegurando un desarrollo profesional equitativo y alineado con los principios de transparencia y justicia organizacional fomentando la confianza y credibilidad de los empleados al sentirse respetados y valorados en su entorno laboral.

Por otra parte, aunado al concepto de equidad se encuentra la percepción de justicia en el ámbito laboral, el cual es también un factor que influye en la manera en que los colaboradores perciben y se desenvuelven en su entorno de trabajo debido a que, si los empleados perciben que las decisiones dentro de la organización son justas, transparentes y fundamentadas en criterios objetivos, se genera un ambiente de confianza y estabilidad que crea una cultura organizacional positiva. Por el contrario, si se percibe un trato desigual, favoritismo o falta de claridad en los procesos esto va a incrementar la desmotivación y la percepción de un ambiente laboral inadecuado y mal gestionado, lo que puede derivar en conflictos internos, estrés y afectar el clima organizacional.

Dicho esto, la percepción de justicia no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también impacta directamente su bienestar y salud. Un ambiente de trabajo en el que se promueven la equidad, la comunicación y el reconocimiento contribuye a reducir niveles de ansiedad, tensión y agotamiento, creando condiciones favorables para el desempeño del equipo, constituyendo un factor clave para el éxito organizacional.

Es fundamental destacar que una adecuada documentación de los procesos, junto con una comunicación clara y accesible, da como resultado una percepción de un entorno laboral transparente y justo. Al establecer procedimientos bien definidos, el empleador garantiza que los colaboradores comprendan los criterios bajo los cuales serán evaluados. Además, evidencia que las decisiones dentro de la organización son tomadas con base a principios objetivos, equitativos y alineados con la estrategia empresarial. Además, una comunicación efectiva permite generar confianza y credibilidad entre los empleados, reduciendo posibles malentendidos y fortaleciendo la cultura organizacional basada en la imparcialidad y el respeto.

Salud Ocupacional

El bienestar y la salud laboral abarcan múltiples dimensiones que van más allá de la prevención de riesgos físicos, incluyendo también el cuidado de la salud mental y emocional de los empleados. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo como la ausencia de enfermedad.

Contextualizado al ámbito laboral, las empresas deben garantizar condiciones que no solo protejan a los empleados de riesgos físicos, sino que también propicien un entorno laboral sano que minimice el estrés y contribuya con el bienestar integral. Por tanto, “La salud ocupacional no solo busca prevenir enfermedades y accidentes, sino también promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, entendiendo que un entorno laboral saludable mejora la productividad y reduce riesgos organizacionales” (*Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2023, p. 12*).

Esto implica un reto para todas las empresas, no obstante, la situación de las PYMEs es aún más desafiante debido a limitaciones de recursos y estructura organizativa. Sin embargo, existen estrategias que no requieren grandes inversiones, que pueden impactar significativamente en este tema, como la implementación de medidas para mejorar la ergonomía en el trabajo, la promoción de hábitos saludables, la creación de programas de apoyo emocional y campañas de comunicación con miras a la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración.

Alineación con la Legislación Laboral vigente

Los temas mencionados, relacionados a beneficios, salud ocupacional y otros factores ligados con el clima organizacional, no solo van a influir positivamente en la productividad y las buenas relaciones laborales, sino que también están regulados por nuestra legislación laboral vigente y, de manera macro, en nuestra Constitución Política, la cual está en línea con los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Esto implica la importancia que tiene en ambas vías que las empresas pongan sus esfuerzos en procurar un entorno adecuado para sus empleados, dado que se incremente la productividad y adicional se asegure el cumplimiento de estas normativas que minimizan los riesgos legales para el empleador.

Por lo anterior, “la legislación laboral costarricense está diseñada para proteger los derechos y deberes tanto de empleadores como de trabajadores, regulando aspectos clave como la contratación, jornada laboral, salarios, seguridad social y terminación del contrato” (Officium Legal, 2024). Esta afirmación refuerza la idea de que el respeto por las regulaciones locales impacta directamente en la sostenibilidad organizacional.

Aspectos como los salarios mínimos, los horarios laborales y el monto por pagar por tiempo extra laborado están debidamente regulados por el Ministerio de Trabajo, para efectos puntuales de temas salariales, estos se actualizan una o dos veces por año. Por esta razón, el patrono debe revisar constantemente estos rubros para asegurar su cumplimiento y evitar

posibles incumplimientos que puedan dar como resultado sanciones o conflictos laborales. Resulta primordial que los empleadores se mantengan actualizados respecto a cualquier modificación en estas normativas, ya que el incumplimiento puede afectar tanto el clima organizacional como la reputación de la empresa como empleador. Adicionalmente, las organizaciones deben considerar que estas regulaciones en Costa Rica, si bien es cierto son proteccionistas de cara al colaborador, proteger al trabajador no es su único objetivo, sino también brindar guía jurídica al patrono, para que pueda apearse a la ley y de este modo reducir de modo significativo el riesgo de demandas laborales o bien, en caso que estas se den, conocer el marco jurídico para su defensa, por medio de la documentación debida de los procesos, políticas y normativas organizacionales.

En cuanto a la salud ocupacional y la ergonomía, se cuenta con regulación específica que establece las condiciones mínimas que deben garantizarse en los entornos laborales para proteger la salud física y mental de los colaboradores. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2023), “las empresas deben desarrollar acciones concretas para garantizar la salud ocupacional de sus colaboradores, conforme al artículo 282 del Código de Trabajo, el cual establece que todo patrono tiene la obligación de procurar condiciones higiénicas y seguras en los lugares de trabajo”. Esta disposición sustenta el enfoque preventivo que debe asumir toda organización responsable.

Las normativas actuales contemplan temas como correcta iluminación, ventilación adecuada, ergonomía en los espacios de trabajo, entre otros. Todo esto tiene como objetivo garantizar un ambiente laboral seguro y óptimo para el bienestar de los empleados, lo cual impacta positivamente en su desempeño y satisfacción laboral. También se contemplan acciones como la evaluación periódica de riesgos, implementación de programas preventivos y la creación de comisiones internas de salud ocupacional para fomentar una cultura organizacional centrada en el bienestar.

Reglamentos internos de Trabajo

Los reglamentos internos de trabajo, tema que está explicado debidamente en el artículo 68 del código de trabajo, constituyen una herramienta fundamental para establecer las normas que rigen las relaciones laborales dentro de una organización. En Costa Rica, se recomienda que las empresas con más de diez trabajadores cuenten con un reglamento interno de trabajo debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), esta recomendación busca garantizar que las empresas establezcan normas claras que regulen las relaciones laborales, prevengan conflictos y promuevan el cumplimiento de la legislación laboral vigente, ya que este documento debe contemplar aspectos como horarios laborales, normas disciplinarias, condiciones de seguridad e higiene, procedimientos para la presentación de quejas y mecanismos para prevenir el acoso laboral y la discriminación.

En esta línea, se afirma que, “El reglamento de trabajo en Costa Rica es una herramienta esencial para promover un entorno laboral justo, seguro y conforme a la ley. Para las empresas, contar con un reglamento claro, alineado con el Código de Trabajo, y tener acceso a asesoría legal especializada son medidas cruciales para prevenir conflictos y garantizar la estabilidad laboral” (*BG&A Abogados, 2024*).

Adicional se establece que todo reglamento interno, para ser válido, debe contar con la aprobación del Ministerio de trabajo, este proceso de aprobación inicia con la elaboración del documento por parte del patrono, quien deberá incluir todos los aspectos mencionados anteriormente. Posteriormente, el reglamento debe ser presentado ante el Ministerio de Trabajo para su revisión y aprobación. Durante este trámite, la institución evalúa que el contenido sea conforme a la legislación laboral vigente y sea coherente con los derechos de los trabajadores. Una vez aprobado, el patrono debe comunicar el reglamento a sus colaboradores para garantizar que todos estén informados sobre sus derechos y deberes dentro del entorno laboral.

La legislación laboral costarricense establece regulaciones concretas en temas de discriminación y acoso laboral, con el fin de garantizar un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todos los colaboradores. Esta regulación se encuentra contemplada en los artículos 404, 405 y 406 del Código de Trabajo, los cuales prohíben expresamente la discriminación, establecen la igualdad de oportunidades y regulan las medidas para prevenir y atender el acoso laboral. Las empresas están obligadas a prevenir, por medio de sus líderes canales de comunicación u otros canales que consideren adecuados y sancionar cualquier conducta que atente contra la dignidad e integridad de sus empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos. Para ello, se recomienda que las organizaciones implementen políticas internas claras que definan los procedimientos para denunciar y atender este tipo de situaciones, así como brindar capacitaciones regulares que sensibilicen al personal sobre la importancia de un entorno laboral inclusivo, respetuoso y pacífico.

Jurisprudencia, una herramienta valiosa y al alcance

Generalmente, las leyes suelen ser ambiguas en algunos aspectos, por lo que para casos de duda o situaciones específicas el patrono cuenta con diversos medios para disipar dichas incertidumbres. Entre las opciones más viables para las PYMEs se encuentra comunicarse directamente con el Ministerio de Trabajo, ya sea por medio de llamada telefónica, correo electrónico o mediante una cita presencial, donde se pueden recibir orientaciones personalizadas. Además, la jurisprudencia constituye otra fuente de información clave, y que está disponible de forma abierta para todos los ciudadanos a través de las plataformas del MTSS, el Sistema Costarricense de Información Jurídica del Poder Judicial, la Procuraduría General de la República y otras fuentes oficiales que abarcan temas de interés como lo son, la Asamblea Legislativa y el Instituto Nacional de Seguros.

Estas herramientas resultan especialmente útiles para comprender la aplicación práctica de la ley en situaciones laborales específicas, permitiendo a los empleadores tomar decisiones informadas y alineadas con el marco legal. La jurisprudencia cobra vital importancia en casos donde las normativas pueden ser ambiguas o sujetas a interpretación, ya que brinda ejemplos concretos de cómo se han resuelto situaciones similares en el pasado, sirviendo, así como guía para que el patrono actúe de manera correcta con base en los pronunciamientos previos del Ministerio de Trabajo. Esto le permite prever potenciales consecuencias legales y adoptar una posición no solo reactiva, sino también preventiva, anticipándose a posibles riesgos y diseñando políticas internas que consideren dichos factores. Además, el acceso a estas fuentes de información permite a los patronos mantenerse actualizados respecto a los criterios legales vigentes, facilitando así la toma de decisiones estratégicas que promuevan un entorno laboral positivo y alineado con la ley.

Por ejemplo, se ha indicado que los criterios jurídico-laborales emitidos por la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo están dirigidos a todo público y refieren temas concurrentes a consultas de los usuarios, convirtiéndose en una fuente interpretativa clave para la aplicación práctica de la legislación laboral (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2024).

Otra alternativa que tienen los empleadores es contratar abogados especializados en derecho laboral, ya sea de forma interna o por medio de subcontratación externa. No obstante, debido a la realidad económica de muchas PYMEs, que generalmente cuentan con recursos financieros más limitados en comparación con grandes compañías, se considera que las opciones más viables para este sector son las mencionadas anteriormente, ya que permiten obtener la información necesaria de manera eficaz y sin incurrir en costos adicionales significativos. A pesar de esto, en situaciones más complejas o que impliquen decisiones críticas para la empresa, contar con asesoría legal especializada puede ser una inversión que

contribuya a prevenir futuros problemas legales y a garantizar un manejo adecuado de las relaciones laborales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Para plantear correctamente el tipo de investigación que se va a realizar, a continuación, se detalla la historia de la empresa, su estructura organizativa y sus principales productos.

Por otra parte, en este apartado se detallan las actividades, técnicas y métodos que se deben utilizar para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación. Su importancia radica en que establece el camino a seguir para lograr un desarrollo riguroso y ordenado del estudio, permitiendo justificar cada decisión metodológica con base en la naturaleza del problema planteado.

Como señala Boente (2019), “la escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados” (p. 56).

En este contexto, el marco metodológico no solo cumple una función técnica, sino que también actúa como guía para garantizar que el enfoque seleccionado esté alineado con la realidad de la empresa analizada y con las características propias del fenómeno que se pretende abordar.

Para justificar adecuadamente el tipo de investigación que se va a desarrollar, a continuación, se describe brevemente el contexto de la empresa en estudio, su historia, estructura organizativa y los principales productos o servicios que ofrece. Esta

contextualización resulta clave para comprender por qué se eligen determinados métodos y técnicas, así como para anticipar posibles limitaciones u oportunidades dentro del proceso investigativo.

Historia de Envases Plásticos Termoformados Ltda. (EPTL)

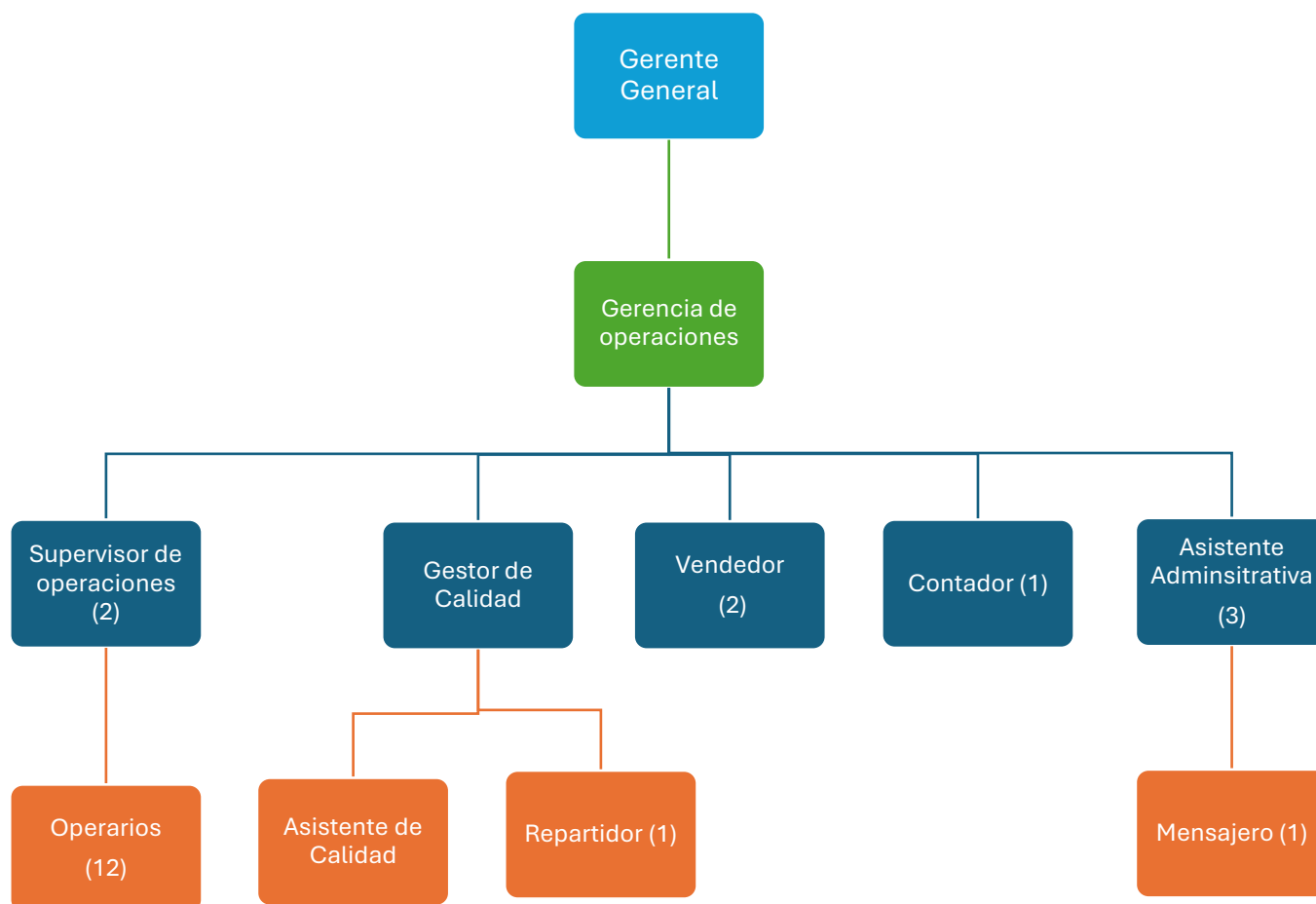
La empresa fue fundada a finales de la década de los años Setenta con el fin de cubrir la demanda existente en el mercado de bandejas y envases plásticos termoformados. El termoformado plástico es una técnica que consiste en dar forma mediante calor y vacío a una lámina plástica que puede tener cualquier espesor y color. Esta demanda provenía principalmente del sector industrial, que requería este tipo de subproductos para distribuir o almacenar sus artículos de venta final.

Esta compañía fue una de las primeras en su campo y, con el paso de los años, tuvo que compartir el mercado con competidores que incorporaron nuevas técnicas para empaclar alimentos, electrónicos, cultivos o medicamentos. Hasta finales de la década de los Noventa, el volumen de ventas y la producción llegó a niveles muy altos, los cuales se han mantenido estables en los últimos años.

El equipo de la empresa está conformado, por el gerente, subgerente, doce operarios planta para realizar funciones de empaque y troquelado, dos supervisores de operarios, tres asistentes administrativas, un gestor de calidad, un asistente de calidad, un chofer que realiza funciones de mensajería y repartición, dos vendedores y un contador. Respecto al área de ventas la Subgerente de operaciones también realiza funciones en esta línea y ejerce supervisión sobre el equipo de ventas.

El organigrama actual de la empresa se ve de la siguiente forma:

Figura 1. Organigrama EPTL 1



Las áreas de Mensajería y Entregas también reportan de manera punteada a la Gerencia de operaciones, pero la mayoría de directrices y seguimientos, son revisados con el líder inmediato que se muestra en la figura 1.

La empresa Envases Plásticos Termoformados Ltda. se dedica a la producción de bandejas plásticas de diferentes tamaños, tanto genéricas como personalizadas según las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Entre sus principales productos se pueden mencionar:

- Bandejas plásticas para la industria alimenticia.
- Bandejas plásticas para la industria electrónica.
- Bandejas plásticas para la industria farmacéutica.
- Bandejas plásticas para la industria del cultivo.

Estas bandejas son fabricadas en plástico PVC o PET, y el espesor, color y diseño son elegidos por el cliente, quien caracteriza el producto según sus necesidades. Adicionalmente, la empresa ofrece bandejas fabricadas con moldes genéricos, brindando así la posibilidad de adquirir artículos multifuncionales a bajo costo.

Un aspecto importante es que, además de la producción, la empresa ofrece asesoría a sus clientes por medio de su Gerente General y su equipo de ventas, lo que representa un valor agregado para quienes no tienen claro el tipo de artículo que requieren. Este servicio adicional genera un beneficio importante para sus clientes y les proporciona un factor de diferenciación en el mercado.

En los últimos años, debido a la demanda creciente del producto, nuevas alianzas estratégicas que representan crecimiento de la empresa, EPTL ha optado por crear alianzas internacionales con proveedores que permiten importar el producto ya terminado, a precios competitivos, lo que permite contar con un inventario adecuado.

Su misión y visión están claramente establecidos y son los siguientes:

Misión

“Diseñar y fabricar bandejas y envases plásticos para nuestros clientes del sector industrial, bajo los más altos estándares de calidad, brindando asesoramiento profesional y garantía a través de un servicio responsable y eficiente”.

Visión

“Ser la primera opción a nivel nacional en la fabricación de bandejas plásticas personalizadas de excelente calidad, mediante la innovación de procesos que generen en nuestros clientes satisfacción y valor agregado en sus negocios”.

Tipo de investigación

Según Vásquez Ramírez et al., (2023), "la investigación cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos y estadísticos para comprender y explicar fenómenos sociales y naturales, mientras que la investigación cualitativa se centra en la exploración y comprensión de fenómenos sociales y culturales desde la perspectiva de los participantes y sus experiencias subjetivas" (p. 18).

Dado el tipo de problema que se pretende abordar, así como las características particulares de la empresa y su estructura organizativa, se determina que el enfoque más adecuado para esta investigación es el cualitativo. Este enfoque permite comprender en profundidad las percepciones, experiencias y dinámicas internas de la organización, especialmente en lo que respecta a la comunicación, el manejo de conflictos, y las relaciones laborales, por medio de la descripción las condiciones actuales de las relaciones laborales dentro de la empresa, así como los procesos internos vinculados al manejo de conflictos, liderazgo, clima organizacional y estructura operativa.

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2019), la investigación cualitativa es útil cuando se busca interpretar significados y construir una visión detallada del contexto en el

que se desarrollan los fenómenos. En este caso, el análisis se centra en el contenido de entrevistas y cuestionario aplicados a distintos niveles del personal, así como en la observación directa del entorno de trabajo, lo que permite extraer hallazgos significativos desde la realidad vivida por los colaboradores.

Método de la Investigación

La presente investigación aplica el método deductivo, el cual parte de principios generales para interpretar fenómenos específicos. Cabe mencionar que “La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. Dávila Newman, G. (2023 p. 185). Este enfoque permite analizar las relaciones laborales en la empresa EPTL con base en teorías sobre clima organizacional, gestión del talento humano y comportamiento organizacional.

Este método es ideal para investigaciones descriptivas como la que se desarrolla en este estudio, como señala la Nueva Escuela Mexicana (2025), *“el método deductivo es una forma de razonamiento lógico que se basa en la aplicación de principios generales a casos particulares. Este método permite derivar conclusiones específicas a partir de afirmaciones más amplias y universales”*. Esta característica refuerza que este método es una herramienta especialmente útil este tipo de estudios, ya que facilita la identificación y explicación de hallazgos organizacionales partiendo de marcos teóricos consolidados y aceptados.

Fuentes de Información

El autor Barrantes Chaves (2021) señala que “existen diferentes fuentes documentales, como las primarias, que son aquellas que proporcionan datos de primera mano, tales como libros, artículos de publicaciones periódicas, monografías y tesis de grado” (pp. 36–37).

Por otro lado, las fuentes secundarias “incluyen compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento”, mientras que las fuentes terciarias

“recopilan nombres y títulos de revistas y otras publicaciones, así como nombres de empresas, asociaciones industriales y de servicios” (Barrantes Chaves, 2021, pp. 36–37).

Las fuentes primarias que se utilizan en este análisis son las percepciones de los colaboradores de EPTL, incluyendo mandos medios, gerencias y personal operativo. Las fuentes secundarias estarán conformadas por documentos internos de la empresa como reglamentos, manuales de procedimientos, políticas institucionales, actas de reuniones, comunicados, y cualquier otro material documental, así como libros, publicaciones u otro relevante que permita comprender las prácticas organizacionales y el entorno actual.

Variables o unidades de análisis

Población y muestra

Dado que EPTL es una PYME con un equipo de trabajo relativamente pequeño, se aprovechará la posibilidad de realizar un censo en lugar de utilizar una muestra, dado que la totalidad de sus empleados activos, regularmente no supera a 25 personas, representa un grupo manejable que permite abarcar a todos los involucrados en la dinámica laboral de la organización. Esto proporcionará un panorama completo del entorno organizacional, la comunicación interna y los conflictos laborales que puedan surgir.

La elección de un censo permite recopilar información directa de todos los colaboradores, garantizando así exactitud y confiabilidad en los resultados, además al involucrar a la totalidad del personal se busca identificar situaciones específicas que podrían pasar desapercibidas en un estudio muestral, minimizando el riesgo de perder información valiosa.

Otra ventaja del censo es que se va a evaluar tanto al personal administrativo como al personal operativo, lo cual es de gran importancia, dado que en empresas como EPTL, estas áreas por lo regular tienen percepciones distintas el entorno laboral y la gestión de recursos

humanos lo cual permitirá identificar las necesidades de mejora en la gestión de las relaciones laborales con una visión de 360 grados.

Con lo anterior se lograría obtener una visión integral que facilite el diseño de un modelo de relaciones laborales que promueva la comunicación efectiva y el manejo adecuado de conflictos, en línea con la legislación laboral vigente para EPTL.

Tabla 1.

Variables de la investigación

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento / Pregunta
Identificar el estado actual del manejo de conflictos y las relaciones laborales la empresa, este análisis se desarrolla como el punto de partida para el desarrollo del modelo adecuado para esta organización.	Percepción de clima laboral dentro de la organización.	El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico que se percibe en el entorno laboral, resultado de las percepciones colectivas que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y condiciones dentro de una organización (First Workplaces, 2023).	Grado de satisfacción, percepción de apoyo, reconocimiento, sentido de pertenencia.	Entrevista a encargado calidad:1 a 3. Observación

Relaciones laborales	Las relaciones laborales comprenden la interacción entre empleador y trabajadores, incluyendo normas, prácticas, derechos y deberes que regulan dicha relación (Fernández García, 2019).	Análisis del tipo de relación, canales de comunicación, mecanismos de resolución.	Entrevista a líderes: 1 a 4
Estrategia de comunicación interna	La comunicación interna es el proceso mediante el cual se transmite información relevante dentro de la organización para alinear al personal con los objetivos empresariales (Mandomedio, 2023).	Se evaluará la claridad y efectividad de los canales de comunicación actuales.	Entrevista a encargado de calidad: 4 a 6. Cuestionario al personal: 7

	Cumplimiento y entendimiento de normas establecidas	Hace referencia al grado en que los colaboradores conocen y respetan las políticas y reglamentos internos establecidos por la organización (Hernández <i>et al.</i> , 2019).	Se va a medir el conocimiento que tienen los empleados de estas políticas y la información que tienen sobre su importancia.	Entrevista a encargado de calidad: 7 a 9. Observación
	Relación entre jerarquías y personal	Describe la interacción entre niveles jerárquicos dentro de una organización y su impacto en el entorno laboral (Ensamble de Ideas, s. f.).	Se analiza el estilo de liderazgo, percepción de los colaboradores respecto a accesibilidad, respeto, confianza, etc.	Entrevista a encargado de calidad: 3, Cuestionario al personal: 4, Entrevista líderes: 1.
Establecer un plan de implementación y comunicación interna de las políticas desarrolladas, incluyendo su alcance, frecuencia de revisión, y	Conocimiento y manejo de la normativa existente	Se refiere al nivel de familiaridad que tienen los colaboradores con las disposiciones legales y reglamentarias internas que regulan su desempeño, así como a su	Se mide el grado de conocimiento y comprensión de políticas internas y normativas laborales vigentes y la percepción	Entrevista a líderes: 2 a 7. Cuestionario al personal: 1 y 2. Observación

<p>mecanismos de seguimiento que fomenten un entorno de respeto, transparencia y confianza entre las partes.</p>		<p>capacidad para aplicarlas en la práctica laboral cotidiana (Huaraca-Carhuaricra, 2023).</p>	<p>sobre su utilidad.</p>	
	<p>Comunicados Internos.</p>	<p>Son mensajes oficiales que la empresa emite para informar sobre políticas, cambios, logros o lineamientos internos (Cerise-SPTF, 2025).</p>	<p>Se consultará sobre los medios utilizados, la comprensión de estos, la claridad de los cambios implementados.</p>	<p>Entrevista a líderes: 5-7. Cuestionario al personal: 2, 3 y 7. Entrevista a encargado calidad: 8-9. Observación</p>
<p>Establecer políticas organizacionales existentes que permitan un manejo de conflictos laborales y procesos de Recursos Humanos de</p>	<p>Existencia y conocimiento de políticas de Recursos Humanos</p>	<p>Se refiere a la presencia de normas formales que regulen las relaciones laborales, así como su conocimiento por parte del personal (Varela Juárez, 2017).</p>	<p>Revisión de los documentos existentes en cuanto a gestión de Recursos Humanos.</p>	<p>Entrevista a líderes: 8. Cuestionario al personal: 1. Observación</p>

manera eficiente y en concordancia con las leyes laborales del país y las necesidades de la organización.	Manejo de conflictos laborales	Implica los métodos y estrategias utilizadas por la empresa para identificar, tratar y resolver conflictos entre los colaboradores (Torero Solano <i>et al.</i> , 2023).	Se valida sobre la claridad de los procedimientos , tipo de conflictos, percepción de los empleados sobre la gestión actual de los mismos.	Entrevista a líderes: 1-2 y 6 a 8, Cuestionario al personal: 1. Entrevista a encargado calidad: 9. Observación
	Conocimiento de la normativa	Hace referencia al nivel de entendimiento de las leyes laborales y su aplicación dentro de la empresa (Huaraca-Carhuaricra, 2023).	Entender el nivel de comprensión para su correcta aplicación en las labores diarias y el impacto para la empresa si esta normativa no se cumple.	Cuestionario al personal: 1 a 3, Entrevista a líderes: 2 y 3, Entrevista a encargado de calidad: 8 y 9
	Involucramiento del personal	Participación de los colaboradores en las decisiones y procesos internos de la empresa (Díaz Muñoz & Quintana, 2021).	Validar el sentido de pertenencia, su participación en reuniones, valor de sus opiniones.	Cuestionario al personal: 6. Observación.

Equidad empresarial	Equilibrio y justicia en el trato hacia todos los miembros de la organización (Recursos Humanos Management, 2024).	Estudiar la percepción que tienen sobre la equidad interna.	Cuestionario al personal: 5 y 6. Observación
---------------------	--	---	--

Instrumentos de evaluación

Para la recolección de información se emplearán instrumentos cualitativos, en coherencia con el enfoque interpretativo de la investigación. Estos permitirán explorar en profundidad la percepción de los colaboradores y mandos medios sobre las dinámicas laborales y organizacionales.

Entrevistas semiestructuradas

Serán aplicadas al Gerente General, Subgerente de Operaciones y supervisores, con el fin de profundizar en las dinámicas internas, los conflictos más frecuentes y las estrategias que se han implementado para su abordaje.

Se analiza como despliega el equipo de liderazgo la información, los resultados que se obtienen de los canales de comunicación actual y se pretende entender si existen potenciales propuestas de mejora. Por otra parte, se abarcan temas como tipo de liderazgo, habilidades del equipo, sentido de pertenencia, trabajo en equipo. La aplicación de este instrumento facilita la recopilación de información desde distintas perspectivas jerárquicas dentro de la organización.

Cuestionario a todo el personal

El cuestionario será administrado a todos los niveles organizativos, con el fin de obtener una perspectiva sólida y completa de las percepciones del equipo respecto al cumplimiento normativo, la equidad interna, la justicia organizacional y la efectividad de la comunicación institucional. Asimismo, se indagará sobre el sentido de pertenencia y la percepción general del clima laboral. Esta herramienta permitirá identificar patrones comunes, así como divergencias en la experiencia laboral cotidiana, contribuyendo al diagnóstico integral y orientando las recomendaciones hacia una mejora participativa y alineada con los requerimientos de la empresa.

Observación directa

Por medio de visitas a las instalaciones físicas de EPTL, se aborda la técnica de observación directa, la cual constituye una de los principales métodos para la recolección de información cualitativa. Su aplicación permite identificar patrones de interacción entre el personal, evaluar el clima organizacional y detectar áreas de mejora en los procesos de comunicación interna y relación entre colaboradores y supervisores.

Esta técnica se realiza dentro del entorno natural de trabajo, es decir, en las oficinas administrativas, áreas comunes y en la planta operativa de la empresa. La observación será de tipo no participante, lo que significa que no habrá intervenciones directas durante su ejecución, con el fin de capturar comportamientos y actitudes de forma cotidiana y real dentro de la dinámica diaria de la organización.

Para garantizar el registro adecuado de los datos, se hace uso de una bitácora de campo donde se documentan los principales hallazgos, situaciones recurrentes, comentarios relevantes, comportamientos observables y cualquier otra información que contribuya al

análisis posterior. Esta bitácora contiene los siguientes datos: fecha, hora, lugar, descripción de los hechos y comentarios o notas adicionales, en caso necesario.

El objetivo de esta bitácora es registrar evidencia cualitativa sobre:

- Cumplimiento visible de normas internas.
- Medios informales o formales de comunicación en el entorno observado.
- Documentación de los datos relacionados con gestión de talento.
- Registro de conflictos laborales, revisión de demandas, RAC u otros.

La información que se obtiene mediante esta herramienta permite contrastar los datos obtenidos en otras etapas del estudio (como entrevistas), validar la congruencia y credibilidad de los datos, constituyendo un insumo importante para la formulación de estrategias adaptadas a las verdaderas necesidades de la organización.

El uso de esta técnica contribuye a una comprensión profunda del contexto laboral y facilita el diseño de un modelo de relaciones laborales que responda a la realidad cotidiana de los trabajadores de EPTL.

Análisis documental

Consiste en la revisión de documentos internos relevantes, tales como reglamentos, manuales de procedimientos, políticas internas, actas de reuniones y comunicados institucionales. También se revisarán documentos relacionados con el manejo de conflictos internos, sean correos electrónicos, expedientes de personal u otro medio de almacenamiento de la información que realice la empresa.

Esta técnica permite contrastar la información obtenida con las prácticas formales definidas por la empresa, así como identificar posibles brechas entre la normativa y la ejecución.

Para el diseño de todos los instrumentos de evaluación citados, se elabora una propuesta que cuenta con la revisión y aprobación del dueño de la compañía, quien es también su Gerente General, con el fin de asegurar que estos instrumentos estén alineados con las estrategias organizacionales. Además, su retroalimentación es clave para crear herramientas que permitan recopilar información relevante para el desarrollo riguroso de la presente investigación.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

En resumen, la recolección de datos consta de las siguientes estrategias:

- Aplicación de entrevistas semiestructuradas a mandos medios y encargados clave.
- Aplicación de cuestionario general a todos los niveles de la empresa.
- Observación directa durante la jornada laboral en planta y oficinas, documentando situaciones relevantes para el análisis posterior.
- Revisión documental, enfocada en identificar incongruencias entre políticas y prácticas organizacionales, así como la consulta de fuentes teóricas que permitan comprender mejor el escenario actual y acciones que debe tomar la empresa.

Una vez recopilada la información se presenta un análisis que pretende interpretar las percepciones, experiencias y situaciones observadas del personal respecto a la gestión de las relaciones laborales y la percepción de clima organizacional, considerando todas las aristas incluidas dentro el marco metodológico, con el fin de entender las áreas de mejora que tiene la organización en este tema.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo muestra la información que se obtiene a través del análisis de los datos recopilados mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a mandos medios, gerencia personal administrativo y personal operativo, así como a la observación directa y revisión documental.

Análisis por pregunta

Entrevistas Semiestructuradas (Gerencia y Supervisión)

Pregunta 1. La mayoría de los participantes considera que la relación es positiva, caracterizada por accesibilidad, confianza y buena disposición. No obstante, se señalaron situaciones puntuales de favoritismo, especialmente cuando hay vínculos familiares, lo que puede afectar la percepción de equidad entre operarios.

Pregunta 2. Se identifican como los conflictos laborales más frecuentes los incumplimientos de protocolo (como lavado de manos, uso de uniforme o reportes médicos) y problemas de comunicación entre turnos o áreas. La documentación es variable: en algunos casos se registra formalmente (cartas de amonestación, expedientes), pero en otros se aborda informal o verbalmente.

Pregunta 3. La mayoría de encuestados mencionan como medios de comunicación las reuniones breves, capacitaciones mensuales, comunicados firmados, grupos de WhatsApp y uso de videos. Sin embargo, se percibe que la reiteración de mensajes no siempre garantiza la interiorización, por lo que se sugieren pantallas informativas o medios más visuales.

Pregunta 4. La empresa ha implementado iniciativas para influir positivamente en el ambiente laboral con gestos como almuerzos, refrigerios, permisos especiales para actividades familiares y apoyo en temas financieros. Algunos participantes consideran que estas acciones son valiosas pero esporádicas, y no logran consolidarse como parte de una cultura organizacional constante.

Pregunta 5. La comunicación de decisiones organizativas se realiza por medio de reuniones, capacitaciones o comunicados firmados. En general se considera que son efectivos, aunque algunos miembros del equipo desearían una comunicación más formal y estandarizada.

Pregunta 6. Sobre políticas de gestión del personal, todas las respuestas coinciden en que existe buena intención, pero se señala la ausencia de políticas documentadas, lo que genera incertidumbre o trato desigual. Se sugiere revisar el reglamento interno, definir criterios de beneficios y crear guías para procesos como promociones o sanciones.

Pregunta 7. Entre las propuestas de mejora destacadas por la mayoría se encuentran, fortalecer el respeto entre supervisores y operarios, documentar beneficios y protocolos, establecer canales formales para el manejo de conflictos, capacitar al personal promovido internamente para reforzar límites jerárquicos

Pregunta 8. Los entrevistados coincidieron en que la información y manejo de temas relacionados con conflictos laborales se resguarda y acciona principalmente por gerencia de operaciones, quien decide el tipo de intervención (verbales, amonestaciones, seguimiento informal). Todos los supervisores desconocen el detalle del procedimiento o cómo se registra formalmente.

Otros comentarios recibidos por diferentes entrevistados radican en que la gerencia de operaciones es la figura que brinda todas las propuestas para desarrollo y reconocimiento del recurso humano.

El apoyo brindado desde Gerencia General para estas iniciativas fue comentado durante las entrevistas y algunos empleados coincidieron en que se debería hacer mayor eco de estas iniciativas para que los colaboradores comprendan el compromiso que tiene EPTL con su bienestar.

Es importante resaltar que los líderes se mostraron sumamente anuentes para apoyar en temas personales y de salud de los colaboradores, desde las gerencias hasta los mandos medios, todos coinciden con este valor empresarial.

Entrevista 2 (Encargado de Calidad)

Pregunta 1. Respecto al nivel de cumplimiento de normas internas, se indica que aún no se alcanzan los estándares esperados, dado que su implementación es reciente. Los colaboradores acatan las disposiciones sin resistencia, pero la falta de hábito limita la aplicación constante de lineamientos como uso de uniforme, casilleros y procedimientos de higiene. Se considera que la cultura organizacional está en proceso de ajuste.

Pregunta 2. Los incumplimientos más frecuentes se relacionan con aspectos operativos como lavado de manos, uso correcto del uniforme y manejo del celular. Estos se abordan mediante capacitaciones correctivas y observaciones directas, utilizando vigilancia presencial y cámaras para reforzar el seguimiento.

Pregunta 3. Las interacciones entre operarios y supervisores presentan excesiva familiaridad, lo que afecta la línea de respeto jerárquico. Se percibe que los supervisores no logran marcar límites claros y eso repercute en la efectividad del liderazgo.

Pregunta 4. Se evidencian comportamientos poco colaborativos en jornadas extraordinarias, como música y cantos en áreas operativas, que generan molestias en el equipo. Aunque no se aplican sanciones, se enfatiza la necesidad de fortalecer el enfoque en el trabajo durante estos momentos.

Pregunta 5. El respeto entre el personal no es constante. Se reporta uso de lenguaje inapropiado entre supervisores y operarios, reproducido desde niveles superiores sin correcciones formales. Se destaca que cuando el liderazgo surge desde promociones internas sin capacitación, se debilita la línea de respeto funcional.

Pregunta 6. El personal acepta las observaciones relacionadas con calidad siempre que provengan de figuras reconocidas. Si el mensaje es transmitido por supervisores sin autoridad percibida, se desacredita o se ignora, lo que revela una brecha de liderazgo.

Pregunta 7. La principal señal de ambiente laboral deteriorado es el trato entre colaboradores, especialmente cuando se utilizan expresiones ofensivas o despectivas. Estas prácticas, aunque normalizadas, pueden afectar la calidad del trabajo.

Pregunta 8. Las instrucciones operativas se comunican de forma clara a través de reuniones rápidas y sesiones de capacitación. Se valida la comprensión de las indicaciones, lo que refleja una intención institucional de formalizar el proceso comunicativo.

Pregunta 9. Los factores que dificultan el cumplimiento de normas incluyen la falta de definición clara de roles, especialmente en casos de colaboradores que asumen funciones múltiples, así como la resistencia al cambio por parte de personal con más antigüedad.

Como recomendaciones adicionales, el entrevistado indico que se debe optar por establecer límites operativos desde el proceso de reclutamiento y selección de personal y repasar estos límites durante la firma y aceptación de la oferta.

Cuestionario Aplicado a Todo el Personal

Pregunta 1. La mayoría de las personas entrevistadas considera que las normas internas son comprensibles y claras. Sin embargo, algunos indican que hay reglas que podrían mejorarse o no están del todo justificadas, especialmente en cuanto a su aplicación práctica. Solo una minoría expresó que no todas las normas son buenas o necesarias.

Pregunta 2. Una parte significativa menciona que todas las reglas les parecen necesarias o están en orden. No obstante, se identifica una minoría que percibe que existen normas confusas o que no todas son buenas, aunque sin detallar ejemplos específicos en la mayoría de los casos.

Pregunta 3. Las respuestas se encuentran divididas. Algunos indican que sí reciben información suficiente sobre cambios o decisiones, mientras que otros señalan que no siempre se les comunica adecuadamente o que no reciben información relevante para su trabajo.

Pregunta 4. La mayoría considera que las capacitaciones son la forma más clara y efectiva de recibir información. También se mencionan recursos visuales y videos como herramientas útiles para reforzar lo aprendido.

Pregunta 5. Las respuestas varían de forma considerable, mientras algunas personas indican que la relación entre el personal y la jefatura es buena y no requiere cambios, otros sugieren que debe mejorar la comunicación para fortalecer dicha relación.

Pregunta 6. En general, la mayoría considera que todos tienen las mismas oportunidades dentro de la empresa. Sin embargo, hay quienes señalan que esta igualdad depende de factores personales o que no se da en todos los casos. Varios encuestados señalan que existen temas de favoritismos de Gerencia de Operaciones hacia algunos supervisores.

Pregunta 7. Las opiniones están divididas, algunos consideran que sí se recibe el mismo trato para todos, mientras que otros expresan claramente que no perciben igualdad en el trato recibido.

Pregunta 8. La mayoría indica que sí ha tenido oportunidad de expresar sus ideas u opiniones y que la experiencia ha sido positiva, mencionando que se les escucha y se respeta su criterio. Sin embargo, la mayoría concuerda también, en que aunque son escuchados, sus ideas no trascendieron o fueron aplicadas.

Pregunta 9. La mayor porción de los entrevistados no presenta comentarios adicionales. Aquellos que lo hacen señalan la importancia de mejorar la comunicación, manifiestan lo relevante que es para ellos el apoyo de la Gerencia de Operaciones o indican que todo está bien por el momento.

Descripción de los resultados

Este análisis se desarrolla a partir de doce variables definidas en la matriz de análisis, las cuales son abordadas mediante entrevistas, cuestionarios y observación directa. Estas variables permiten explorar aspectos clave del clima organizacional, las relaciones laborales y la gestión del talento humano en la empresa. A continuación, se describen los principales hallazgos cualitativos obtenidos.

Percepción de clima laboral dentro de la organización

A través de las preguntas 1 a 3 dirigidas al encargado de calidad, se identifica que los colaboradores describen un ambiente de trabajo generalmente cordial y de respeto mutuo entre compañeros. La mayoría manifiesta sentirse cómoda en su entorno laboral. No obstante, una minoría indica que las condiciones pueden tornarse tensas cuando la carga de trabajo aumenta o cuando falta claridad en las directrices. También se evidencia que la sensación de pertenencia varía según el área, siendo más fuerte en el personal operativo que en niveles administrativos.

Se observa un ambiente tranquilo, con bromas casuales, un ambiente de bastante confianza y una comunicación informal fuerte, entre el personal de planta. Un escenario similar

se identifica en el área administrativa, un ambiente de confianza, muy familiar, pero en momentos de picos altos de trabajo, se visualiza un ambiente tenso un poco áspero.

Relaciones laborales

Esta variable se aborda mediante las preguntas 1 a 4 en las entrevistas a líderes. Las relaciones laborales se perciben como poco tangibles, ya que no existe un departamento de recursos humanos como tal y todo se gestiona por medio de la gerencia de operaciones. Los líderes reconocen que existen mecanismos formales de comunicación, pero su uso no siempre resulta efectivo. Algunos colaboradores mencionan que prefieren resolver conflictos de forma directa con compañeros o superiores inmediatos, evitando escalar problemas poco relevantes. En general, se percibe una necesidad de fortalecer el respeto mutuo y la retroalimentación honesta dentro de las relaciones laborales. El control y toma de decisiones se encuentra centralizado en las gerencias, y la participación del equipo se percibe como escasa o nula. La observación corrobora estos hallazgos: la toma de decisiones, la gestión del talento humano y el control en general se encuentran centralizados principalmente en la gerencia de operaciones.

Estrategia de comunicación interna

Las preguntas 4 a 6 dirigidas al encargado de calidad, así como la pregunta 7 del cuestionario aplicado al personal, permiten conocer que la mayoría de los colaboradores recibe información constante a través de medios verbales o mensajes informales. Si bien se reconocen esfuerzos por parte de la gerencia para comunicar cambios, varios entrevistados coinciden en que la información no siempre llega de forma clara ni al mismo tiempo a todos los departamentos. Algunos señalan que se enteran de cambios por terceros o después de que ya han sido implementados. En resumen, la información organizacional circula principalmente por canales verbales o informales, lo que genera percepciones de desorden o poca transparencia entre los colaboradores.

Cumplimiento y entendimiento de normas establecidas

Con base en las preguntas 7 a 9 aplicadas al encargado de calidad y la observación directa, se evidencia que la mayoría del personal conoce las normas básicas de convivencia, las cuales cumple de forma generalizada. Igualmente, las normas acerca de seguridad y equipo de protección han sido comunicadas, y la mayoría del personal está familiarizada con ellas y se apega a estos lineamientos. Sin embargo, en cuanto a procesos y gestión de recursos humanos, la mayoría concuerda en que los procesos no se conocen con claridad o ni siquiera existen. Adicional a esto, la mayoría indica que no se reporta un proceso de inducción o reforzamiento de estas políticas, lo cual implica la existencia de procedimientos informales y, por ende, no documentados.

Relación entre jerarquías y personal

Esta variable se analiza mediante la entrevista al encargado de calidad en la pregunta 3, al personal en la pregunta 4 y a líderes en la pregunta 1. Se identifica que la relación entre niveles jerárquicos se basa principalmente en la autoridad formal. El personal manifiesta que las jefaturas son accesibles para temas relacionados con la operatividad del negocio e incluso para escuchar o brindar ayuda en cuanto a temas personales, pero no siempre están disponibles para recibir sugerencias o preocupaciones en relación con procesos o gestión del talento humano. Aunque los líderes señalan que la empresa promueve un ambiente de apertura, este no se transmite de manera adecuada a los niveles operativos, ya que este grupo expresa que existe cierta distancia y que muchas decisiones se comunican sin consulta o aviso previo.

Por otro lado, se observa que la relación entre mandos y personal operativo está mediada principalmente por la autoridad centralizada, aunque muchos de los entrevistados indican que se maneja un nivel de confianza que podría derivar en faltas de respeto o preferencias.

Conocimiento y manejo de la normativa existente

Las entrevistas a líderes en las preguntas 2 a 7, al personal en las preguntas 1 y 2 y la observación directa muestran que la familiaridad con las políticas internas es parcial. Los líderes conocen las normativas básicas relacionadas con horario, permisos y faltas, pero no todos están claros sobre temas más específicos como sanciones o protocolos disciplinarios. El personal manifiesta tener conocimientos generales, aunque muchos indican que no se les ha capacitado formalmente, sino que logran entender dichos protocolos de manera informal en el día a día operativo.

Igual que en la variable anterior, la comprensión de las políticas internas varía según el nivel jerárquico. Los líderes manejan algunos lineamientos clave, pero no todos conocen a fondo las regulaciones internas. En el personal operativo, el conocimiento se basa en la experiencia cotidiana más que en procesos formales de formación, lo que evidencia una ruptura entre la información que se maneja a nivel de gerencias y jefaturas, la cual se vuelve aún más difusa en el nivel operativo.

Comunicados internos

A partir de las entrevistas a líderes por medio de las preguntas 5 a 7, al encargado de calidad con las preguntas 8 y 9, así como del cuestionario al personal con las preguntas 2, 3 y 7, y la observación, se determina que los comunicados internos son poco frecuentes y no siguen un canal formal establecido. Algunos colaboradores reportan que los avisos se realizan de manera verbal o mediante mensajes de WhatsApp. Esto ha provocado confusión con relación a ciertos cambios en políticas internas o ajustes operativos, ya que se comunican a último minuto y se deben poner en práctica de manera inmediata, sin una comunicación previa adecuada ni reforzamiento de la información. La mayoría de los entrevistados percibe que entre gerencia y líderes existe una comunicación fluida que se pierde en los siguientes niveles. Se observa una alta dependencia de canales no oficiales. La falta de estandarización en los

medios y formatos de comunicación da como resultado que no todos tengan el mismo acceso a la información.

Existencia y conocimiento de políticas de Recursos Humanos

Esta variable se aborda por medio de la revisión de documentos, la entrevista a líderes en la pregunta 8 y el cuestionario al personal en la pregunta 1. Las respuestas indican que la empresa cuenta con algunas políticas de Recursos Humanos, aunque estas no siempre se encuentran formalizadas o debidamente comunicadas. Los colaboradores tienen conocimiento sobre temas como permisos, uso de uniforme y puntualidad, pero hay poca claridad sobre aspectos como promociones, amonestaciones, confidencialidad o beneficios.

Varios líderes indican que no existe un manual o reglamento interno que sirva como guía para entender mejor la normativa de Recursos Humanos, y en muchos casos se actúa con base en criterios históricos, decisiones subjetivas o directrices verbales. Por medio de la observación se comprueba que, si bien la empresa cuenta con ciertos lineamientos, estos no se encuentran consolidados, los cuales no son accesibles, ni han sido comunicados detalladamente a todo el personal.

Manejo de conflictos laborales

Esta variable se aborda a través de las entrevistas a líderes mediante las preguntas 1, 2 y 6 a 8, al encargado de calidad con la pregunta 9, al personal con la pregunta 1 y la observación. Se evidencia que el manejo de conflictos depende en gran medida de la experiencia y criterio de los supervisores. La mayoría reporta que actúan como mediadores y que son pocos los casos que deben escalar a niveles superiores, ya que el personal acata las normas con buena disposición y disciplina. En contraparte, los colaboradores señalan que en muchos casos los conflictos no se resuelven, y perciben que sus observaciones no son realmente tomadas en cuenta ni escuchadas. También se identifica la ausencia de protocolos formales o canales anónimos para reportar situaciones conflictivas.

Conocimiento de la normativa

Mediante el cuestionario al personal con las preguntas 1 a 3, entrevistas a líderes con las preguntas 2 y 3, y al encargado de calidad con las preguntas 8 y 9, se identifica que la comprensión de las leyes laborales básicas es limitada entre los colaboradores. Aunque algunos saben que tienen derecho a vacaciones, aguinaldo o licencias, no todos comprenden las condiciones de aplicación o los procedimientos para hacer valer esos derechos. En las entrevistas se destaca que no existen capacitaciones recientes sobre temas legales, lo cual incrementa la posibilidad de incumplimientos involuntarios tanto por parte de la empresa como del personal.

Sobre el conocimiento de la legislación laboral, la mayoría de los colaboradores, incluidos los líderes, manifiesta tener información general, pero no profunda. Se identifica una falta de formación formal en la materia, lo que podría derivar en omisiones o errores en la ejecución de procesos críticos para la organización.

Involucramiento del personal

Según el cuestionario al personal, pregunta 6, y la observación directa, se constata que la participación de los colaboradores en procesos de toma de decisiones es prácticamente nula. La mayoría indicó que las decisiones se comunican ya definidas, sin espacios previos para consulta o retroalimentación. Aunque algunas jefaturas informan de cambios o directrices, esto se realiza de manera verbal y sin permitir una participación activa.

Con base en las preguntas 5 y 6 del cuestionario y la observación realizada, se percibe una sensación de inequidad entre algunos colaboradores, especialmente respecto al trato diferenciado por parte de ciertas jefaturas. Algunos participantes señalaron que ciertas personas reciben beneficios, consideraciones o permisos con mayor facilidad, lo cual ha generado inconformidad. También se evidenció que hay diferencias en las condiciones de

trabajo y en el nivel de exigencia entre áreas o individuos, sin una justificación aparente o comunicada de forma transparente.

Durante las observaciones, se identificó que las reuniones entre mandos y personal operativo son predominantemente unidireccionales y de corta duración, centradas únicamente en la transmisión de instrucciones u órdenes operativas. No se propicia el diálogo ni la generación de ideas desde los distintos niveles de la organización. Tampoco se observaron actividades que promuevan el trabajo en equipo, el fortalecimiento de la comunicación interna, el compromiso organizacional o el liderazgo participativo, lo que limita el involucramiento real del personal en la dinámica institucional.

Análisis de resultados por objetivo y por variable

Objetivo 1. Identificar el estado actual en el tema de relaciones laborales de la empresa, por medio de un análisis integral que sirva de partida para desarrollar la propuesta.

Este objetivo se abarca mediante las siguientes variables:

Percepción del clima organizacional: La percepción general del clima organizacional denota puntos extremos: Mientras que algunos colaboradores manifiestan sentirse a gusto en sus puestos y con sus compañeros, una parte significativa del personal expresa que no hay suficiente reconocimiento por parte de la empresa hacia sus empleados. Comentarios como "aquí uno solo recibe llamados de atención, nunca un reconocimiento" o "la supervisora tiene favoritismos muy marcados" se repitieron con frecuencia. Estos hallazgos reflejan un ambiente laboral con áreas de mejora cuanto a retroalimentación positiva y justicia en el trato.

Aunque la empresa realiza actividades enfocadas a fomentar el clima organizacional y las buenas relaciones laborales (por ejemplo, para el Día del Trabajador se hizo entrega de un chocolate con un mensaje enfocado en el esfuerzo de sus empleados), estas acciones no fueron mencionadas por el personal entrevistado, lo que sugiere una posible desconexión entre

las iniciativas organizacionales y el reconocimiento percibido por los colaboradores. Acorde a la teoría de First Workplaces (2023), el clima organizacional se conforma a partir de las percepciones colectivas sobre las condiciones laborales, por lo que la ausencia de reconocimiento puede debilitar el sentido de pertenencia y disminuir la motivación.

Relaciones laborales: La empresa cuenta con un ambiente que la mayoría describe como saludable, una percepción de liderazgo de puertas abiertas y un departamento de calidad cercado e involucrado en el día a día operacional. Los conflictos laborales generalmente son abordados de manera inmediata por cada supervisor de planta y pocos se escalan a la gerencia de operaciones.

Esta gerencia de operaciones tiene a su cargo todos los procesos relacionados con el área de Recursos Humanos, incluyendo el manejo de conflictos laborales, despidos, promociones, revisión de ajustes salariales y demás funciones asociadas a área/ además cuenta con el visto bueno de la Gerencia General para implementar cambios, que deben ser informados previamente pero no pasan por un proceso formal de aprobación.

Estrategia de comunicación interna: Robbins y Coulter (2018) enmarcan que la retroalimentación activa y el monitoreo permiten que las organizaciones corrijan el rumbo a tiempo y consoliden prácticas sostenibles. Por ende no solo es necesario establecer canales de comunicación oficiales, sino que hay que brindar seguimiento y validar la comprensión de los mensajes, por medio de sesiones de retroalimentación que confirmen si la forma en que se está brindando la información está dando el resultado esperado o si deben hacerse mejoras, por lo cuanto su monitoreo debe ser periódico y su evaluación constante.

La comunicación es constante, por medio de las capacitaciones o reuniones cortas que brinda el are de calidad, pero se señala como poco estructurada y sin lineamientos formales, además de unilateral, ya que no hay actividades adicionales, ni foros distintos a estos para

tratar la información recibida, lo que genera vacíos de información. Se identificó también una necesidad de reforzar y expandir los canales utilizados para asegurar la comprensión de los mensajes en todos los niveles.

Se concluye que si bien es cierto la administración ha procurado crear canales formales como comunicados y reuniones, la percepción de la mayoría indica que estos no se utilizan de forma consistente o clara. Algunos trabajadores mencionan no entender ciertos lineamientos, y otros afirman que se enteran de cambios de manera informal o por rumores. Esta situación afecta la transparencia y la confianza interna.

Cumplimiento y entendimiento de normas establecidas: La observación directa permitió constatar que los espacios de retroalimentación son escasos y, en general, unidireccionales. Según Robbins y Judge (2013), una comunicación efectiva en las organizaciones debe ser fluida, clara y bidireccional, permitiendo no solo informar, sino también recoger percepciones del personal.

Se ha identificado además una necesidad de mejorar la comprensión de los comunicados y garantizar que estos lleguen a todo el personal, especialmente en planta. La ausencia de estrategias claras de comunicación dificulta la implementación de políticas y procesos, y repercute directamente en la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Relación entre jerarquías y personal: La relación entre el personal y su equipo de liderazgo es percibida como positiva. No obstante, se evidenció que el equipo de liderazgo actual actúa con un grado de confianza que puede confundirse con faltas de respeto. La teoría del comportamiento organizacional señala que las dinámicas informales, si no están delimitadas, pueden afectar la eficacia institucional (Ensamble de Ideas, s. f.), por lo que bromas pesadas, instrucciones acompañadas de adjetivos poco formales, entre otros, pueden

dar pie a conflictos laborales, por lo cual deben evitarse para no perder el ambiente armónico y respetuoso dentro en la empresa.

En cuanto a los supervisores del personal de planta, operarios con amplia trayectoria y antigüedad dentro de la empresa fueron propuestos como potenciales supervisores, debido a la credibilidad que han ganado con los años y al conocimiento operativo que poseen. Ante la falta de lineamientos de RECURSOS HUMANOS, las promociones internas han estado asociadas principalmente a criterios técnicos como el manejo de maquinaria y la disposición para asumir turnos extendidos. Sin embargo, otros factores como las relaciones interpersonales, habilidades blandas y trabajo en equipo también deberían ser considerados para una gestión más integral.

Objetivo 2. Establecer políticas organizacionales que permitan un manejo de conflictos laborales y procesos de Recursos Humanos de manera eficiente y en concordancia con las leyes laborales del país y las necesidades de la organización.

Este objetivo se aborda considerando las siguientes variables:

Actualmente, la empresa se encuentra en proceso de aprobación de la norma FSSC22000, lo que se ha traducido en un fortalecimiento del equipo de calidad. Como parte de este proceso, muchas normativas internas aún están en etapa de elaboración y no han sido comunicadas formalmente. Esto ha provocado que, si bien la aplicación de las normas es alta, el conocimiento que el personal tiene sobre ellas sea bajo. Es decir, los colaboradores tienden a seguir instrucciones sin comprender su justificación o relación con sus funciones, lo cual debilita el sentido de pertenencia y limita la fluidez de los procesos. Hacerlos parte de este proceso puede resultar en actitudes positivas como mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Alcance de comunicados organizacionales: La información se despliega a través de las charlas cortas que se realizan antes de iniciar labores, las cuales son sesiones de 15 a 20 minutos, de carácter informativo. Referente al comunicado de logros individuales u organizacionales, se hace de manera informal y no se cuenta con un protocolo establecido.

No se han identificado mecanismos de seguimiento que permitan retroalimentar al personal sobre el impacto de sus acciones, ni lineamientos sobre frecuencia de revisión de las políticas.

En este sentido, se concluye que el desafío principal es estructurar y formalizar los procesos de comunicados internos, más allá de las capacitaciones y reuniones cortas, con base en la normativa y buenas prácticas organizacionales.

Objetivo 3, Diseñar un plan de implementación y comunicación interna de las políticas desarrolladas, incluyendo su alcance, frecuencia de revisión, y mecanismos de seguimiento que fomenten un entorno de respeto, transparencia y confianza entre las partes.

Este objetivo se aborda con base en las variables:

Existencia y conocimiento de políticas de Recursos Humanos: De acuerdo con Fernández García (2019), las relaciones laborales deben regirse por normas claras y trato equitativo para evitar conflictos y fomentar la cohesión interna. En este sentido, la ausencia de capacitación sistemática, de espacios de desarrollo y de una estructura clara de gestión humana contribuye a la percepción de desigualdad y a la falta de cohesión en la toma de decisiones.

Como se ha dejado en evidencia, la gerencia de operaciones abarca la mayor parte de las funciones relacionadas con talento humano, se confirmó que no existen políticas internas formalizadas para ningún proceso de Recursos Humanos, ni procesos relacionados, por ejemplo, no existen descripciones de puesto debidamente establecidos. Actualmente se está

trabajando en la aprobación de un reglamento interno de trabajo, creado durante la elaboración de este proyecto, como parte de la investigación.

Se constata que la empresa cumple con el salario mínimo legal y que, si bien no existen distorsiones evidentes en la compensación entre puestos, tampoco hay una estructura salarial formalmente establecida, lo cual representa un área de mejora. Adicional se identificó que los operarios están muy cerca del salario mínimo, sin importar su tiempo dentro de la empresa, ni ningún otro plus que se pudiera considerar. El área de supervisión no tiene un salario de entrada debidamente asignado y 'esta práctica se extiende al personal administrativo.

Se confirma que la empresa cuenta con expedientes de personal debidamente documentados, donde se observaron acciones de ajuste salarial, amonestaciones escritas, acciones de vacaciones. También se encontraron documentos relacionados con asistencia a citas médicas, incapacidades, entre otros. No se observó documentación relacionada a promociones y cambios de puesto.

Durante las entrevistas, se identifica una fuerte necesidad de contar con políticas organizacionales claras que regulen el accionar del personal y de la jefatura, ya que anteriormente no existían documentos formales ni un reglamento interno aprobado por el MTSS. La información era transmitida de forma verbal y la mayoría del personal manifestó no tener claridad sobre sus derechos y deberes.

Frente a este hallazgo, y como parte del acompañamiento que se brinda durante el proceso investigativo, se elaboran en conjunto con la organización una serie de políticas internas, incluyendo: el reglamento interno, lineamientos de comunicación, protocolos de jornada, uso adecuado de uniformes y política de firma de documentos. Estas fueron construidas con base en las necesidades detectadas en el análisis y tomando en cuenta la normativa nacional vigente. (Código de Trabajo, 2022)

El diseño de estas políticas también considera mecanismos de implementación y seguimiento, así como monitoreo del cumplimiento e identificación de puntos de mejora, alineados con el objetivo general de generar un modelo de relaciones laborales funcional y preventivo de riesgos.

Las políticas construidas responden a la necesidad de establecer un pilar para EPTL que permita estandarizar y/o crear procesos internos de Recursos Humanos. También se busca disminuir riesgos legales por ausencia de lineamientos formales, tanto para la empresa como para los colaboradores.

Por medio de esta propuesta se busca garantizar la aplicación equitativa de reglas y beneficios evitando que se perciba como favoritismo algunas acciones tomadas por la gerencia y de este modo fortalecer la percepción de justicia interna y trato igualitario, por medio de reglas y beneficios justos y aplicables para toda la población.

Se pretende alinear cada reglamento con el criterio legal vigente al que obedece para facilitar la comunicación y entendimiento que tienen los empleados de cada instrucción recibida y se pretende extender esta iniciativa para la elaboración de documentos de procesos internos y cambios organizacionales, esto en línea con la teoría de Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que el establecimiento de políticas claras no solo proporciona un marco normativo, sino que promueve la transparencia, lo cual es indispensable para una cultura de trabajo basada en la confianza.

Manejo de conflictos: Dado que la empresa se desenvuelve en gran parte dentro del área de la industria alimenticia, existen lineamientos internos que obedecen a dicha industria, tanto por tema regulatorios a nivel nacional, como debido a las exigencias de algunos de sus clientes. Existen buenas prácticas que se adoptan en general y otras que están enfocadas en satisfacer algún cliente en particular, por ende, en ocasiones la reglamentación se vuelve

confusa para los empleados, generando conflictos laborales debido al no acatamiento de estas reglas, en las entrevistas se hizo mención del lavado de manos, estancia en lugares como área de casilleros, lo cual es prohibido. Dichos conflictos son abordados principalmente por la supervisión de planta, si posterior a un llamado de atención o dos, la persona no acata las medidas indicadas, se escalan a la gerencia de operaciones. También se desprende de las entrevistas que rara vez este segundo paso debe llevarse a cabo, ya que el personal suele accionar positivamente a los llamados de atención verbal que reciben de su líder inmediato.

Uno de los aspectos que genera disgustos en temas laborales es el manejo de los horarios y las ausencias. Según lo expresado en la entrevista con la Gerencia de Operaciones, se reciben notificaciones de ausencias con muy poca antelación, dificultando la planificación diaria de las tareas. En algunos casos, se comunica en la mañana que se tiene una cita médica ese mismo día, y la persona no se presenta hasta el día siguiente, en ocasiones con la debida evidencia como respaldo, y en otras sin documentación alguna.

Esta falta de previsión impacta directamente en la programación de la producción, ya que cada operario es considerado en la planificación para alcanzar las metas establecidas. Como consecuencia, la gerencia se ve obligada a tomar decisiones y ejecutar cambios de forma inmediata para cumplir con los objetivos operativos, lo cual impide comunicar anticipadamente dichos ajustes al personal. Esta dinámica genera malentendidos y refuerza la percepción de falta de claridad en los lineamientos internos.

Conocimiento de la normativa de Recursos Humanos: En las entrevistas se evidenció que gran parte del personal desconoce aspectos básicos de la normativa laboral vigente, así como los procedimientos internos asociados. Esto incluye desconocimiento sobre los canales formales para presentar quejas, mecanismos de resolución de conflictos y los derechos y deberes establecidos por la ley.

La revisión documental arrojó que existen procedimientos definidos, pero su difusión y comprensión son limitadas. La comunicación sobre estos temas no se realiza con la periodicidad y los canales debidos, lo que genera incertidumbre en los colaboradores sobre el cumplimiento de las políticas y sus implicaciones.

A esto se suma el hallazgo de que, hasta hace poco, la empresa no contaba con un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo, ni con políticas organizacionales formalmente documentadas y difundidas. Tampoco existían descriptores de puestos ni una estructura organizacional clara. Estas carencias aumentan el riesgo de contingencias legales y dificultan la aplicación uniforme de criterios de gestión del talento humano.

Según Cerise-SPTF (2025), el conocimiento de las normativas y su correcta aplicación fortalece la gestión organizacional y contribuye a minimizar riesgos legales. La falta de una figura que oriente estos procesos limita la eficacia de los controles internos y debilita la cultura de cumplimiento.

Involucramiento del personal: Robbins y Coulter (2018) señalan que la retroalimentación activa y el monitoreo permiten que las organizaciones corrijan el rumbo a tiempo y consoliden prácticas sostenibles.

Los operarios, en particular, señalaron que su opinión rara vez es solicitada, y que las decisiones se toman desde la administración sin consulta previa, sin embargo, esto obedece a la naturaleza del giro de negocio, ya que hay cambios que deben aplicarse con inmediatez por la dinámica de producción y que estos incluso toman por sorpresa a las gerencias de la empresa., de igual manera, esta percepción disminuye la motivación y puede generar desconexión con los objetivos organizacionales.

El sentido de pertenencia en EPTL varía entre los diferentes niveles de la organización. Mientras que algunos trabajadores expresaron orgullo por pertenecer a la empresa, otros

manifestaron sentirse excluidos de los procesos de toma de decisiones y poco tomados en cuenta en reuniones o actividades.

En esta línea, es importante considerar que, de acuerdo con los autores, Hernández Sampieri *et al.*, (2019) la participación de los trabajadores es fundamental para construir ambientes laborales saludables y sostenibles.

Equidad empresarial: Durante el proceso de entrevistas y revisión documental, se identificó que, en términos generales, los salarios del personal operativo cumplen con el mínimo legal establecido, sin encontrarse incumplimientos evidentes. No obstante, se observó una ausencia de escalas salariales definidas, particularmente en los puestos de supervisión, lo que genera percepciones de inequidad.

Se muestra una percepción bastante marcada de la gerencia de Operaciones por uno de los supervisores del área de operaciones. Dicho esto, cabe también destacar que este supervisor es que él tiene más anuencia para trabar jornadas extendidas, flexibilizarse no solo en horarios si no en tipo de trabajo que abarcan sus funciones y es por ello por lo que se cree que esta preferencia que perciben los demás podría relacionarse con su disposición para colaborar más allá de sus funciones.

La percepción de favoritismo hacia ciertos líderes también se ve influida por estas diferencias salariales no justificadas formalmente. La falta de criterios transparentes para asignar remuneraciones, especialmente en niveles de liderazgo, debilita la confianza del equipo y dificulta la construcción de una cultura de equidad y meritocracia.

La existencia de salarios diferenciados sin una estructura clara de bandas o niveles salariales también representa un riesgo de desmotivación entre supervisores y operarios que perciben disparidades difíciles de explicar, más allá del desempeño o las responsabilidades objetivas del cargo.

Como complemento al tema de trato equitativo, se percibe una falta de claridad en la aplicación de beneficios, lo que da pie a percepciones de favoritismo, ya que no existen lineamientos estándares que puedan aplicarse a toda la población, sino más bien que cada caso es valorado por la gerencia de operaciones y a partir de esta valoración se toman decisiones.

Para una visión integral de este análisis se muestra a continuación un análisis FODA que resume los hallazgos obtenidos:

Análisis FODA – Empresa EPTL

A continuación, se presenta el análisis FODA, con el fin de identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Este análisis sirve como base para valorar el estado actual de las relaciones laborales en la empresa Envases Plásticos Termoformados (EPTL), y constituye un pilar para la formulación estratégica de la propuesta de acción correspondiente.

El análisis se construye a partir de información obtenida mediante entrevistas, observación directa y revisión de documentos internos, complementado con una exploración del contexto económico y normativo que enfrentan las PYMES en Costa Rica. Tal como lo señala el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), “Costa Rica estableció un marco normativo que ha ido evolucionando y definiendo diferentes regulaciones orientadas a fortalecer instrumentos, herramientas y procesos que mejoren el desarrollo de las empresas costarricenses en sus diferentes etapas de evolución” (2019, p. 3). Lo cual ratifica la importancia de considerar los factores externos mediante herramientas como el análisis FODA, adaptado a la realidad operativa de EPTL.

Tabla 2.

Matriz de análisis FODA - EPTL

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Existen bases sólidas para crear procedimientos documentados.	Falta de figura formal de Recursos Humanos.
Compromiso y accesibilidad de las Gerencias con el bienestar del personal.	Gestión de personal en áreas sin formación especializada.
Cumplimiento del salario mínimo legal en todos los niveles de la empresa	Carencia de procesos estructurados para evaluación, reconocimiento y seguimiento. Inexistencia de canales de comunicación interna más efectivos.
Cultura de liderazgo de puertas abiertas.	Desmotivación por falta de reconocimiento formal.
Acciones de bienestar impulsadas por la gerencia (préstamos, comidas compartidas, permisos especiales).	Percepción de favoritismo que genera riesgo de conflicto.
Buen ambiente laboral y trabajo en equipo.	Escasa documentación de políticas internas y descripciones de puestos.
Comunicación fluida entre jefaturas y operativos.	Procesos informales para resolución de conflictos.
Apertura por parte de la gerencia general para actividades relacionadas con reconocimiento a los empleados.	Ausencia de un paquete de beneficios oficial.
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Oferta creciente de formación profesional en gestión del talento humano.	Alta competencia por talento humano con empresas más grandes.

Iniciativas estatales o privadas que promueven esquemas de beneficios laborales en PYMES.

Plataformas, programas y redes que documentan y comparten buenas prácticas organizacionales.

Apoyo institucional a través de empresas como, MEIC, INA y el sistema SOMOS+ del MTSS para fortalecimiento organizacional de las PYMES.

Desventaja estructural frente a compañías con mejores compensaciones.

Entorno económico adverso para PYMES según INEC (2024).

Vulnerabilidad frente a fiscalizaciones externas, por ejemplo auditorías del MTSS, CCSS, entre otras.

Este análisis evidencia las capacidades internas que posee la empresa para fortalecer su modelo de relaciones laborales, así como los factores externos que deben ser considerados para garantizar su viabilidad. La identificación de estos elementos permite construir una propuesta que se adapte al entorno actual y contribuya a mitigar los riesgos que la organización potencialmente podría afrontar.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de esta investigación. Los hallazgos evidencian una necesidad real dentro de la empresa de establecer normas y procedimientos que estandaricen el accionar de las jefaturas en diversos escenarios. Tal como se plantea la idea inicial, se comprueba que el foco organizacional está centrado en el área operativa, por lo que los temas relacionados con la gestión del talento humano no se perciben como una prioridad, lo que se refleja en la asignación limitada de recursos hacia esta área y da como resultado falta de compromiso, sentido de pertenencia ambiguo, liderazgo poco capacitado, entre los principales hallazgos.

Conclusiones

Como resultado del análisis integral realizado, se concluye que la empresa mantiene prácticas de liderazgo cercanas y un ambiente cordial, caracterizado por un alto nivel de confianza, lo cual en algunos escenarios podría resultar poco saludable, sobre todo si conlleva a bromas pesadas o faltas de respeto.

En razón de lo anterior, se afirma que existe una necesidad urgente de trabajar en el comportamiento organizacional, debido a que existen excesos de confianza en el trato diario entre los colaboradores, lo cual se replica desde la gerencia de operaciones y ha dado pie a situaciones que se pudieran haber evitado si el código de comportamiento estuviera adecuadamente delimitado.

La gestión de administración del talento humano presenta vacíos importantes en cuanto a la formalización de procesos, políticas internas, mecanismos estructurados de comunicación y gestión del talento humano en general. La ausencia de lineamientos claros incrementa el riesgo de conflictos laborales, dificulta la gestión del cambio, afectando así la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Se evidencia que los procesos de salud y seguridad ocupacional carecen de una estructura formal. Actualmente, estas funciones recaen parcialmente en el área de calidad y operaciones, sin una asignación clara de responsabilidades, lo cual puede limitar la prevención de riesgos laborales y no se alinea a la legislación laboral vigente, la cual implica crear una comisión de salud ocupacional para empresas donde laboren más de diez personas.

Es importante notar, que si bien existen iniciativas valiosas por parte de la gerencia en cuanto al bienestar del personal y otros procesos de gestión del talento humano que velan por la integración sana del equipo, estas se realizan de manera informal y no siempre se aplican

considerando criterios de equidad, tampoco se comunican de manera adecuada, por lo cual algunas de ellas incluso pasan inadvertidas.

La falta de políticas organizacionales documentadas impide garantizar la equidad en la toma de decisiones, lo que repercute en el tema de beneficios empresariales como la flexibilidad que brinda la empresa en materia permisos especiales, como brindar tiempo a los padres de familia el primer día de clases para acompañar a sus hijos. Esto también repercute en la equidad a la hora de realizar ajustes salariales, promociones y procesos disciplinarios.

La empresa no cuenta con un sistema formal de comunicación interna ni con espacios regulares de retroalimentación entre los distintos niveles organizacionales. Esta situación dificulta el manejo preventivo de conflictos laborales y limita la participación del personal operativo en temas que afectan su entorno laboral.

Por último, se concluye que con este análisis se confirma la necesidad de crear un diseño del modelo de relaciones laborales que responda a estas debilidades planteadas y permita atender las debilidades identificadas, fortalezca los elementos positivos y promueva una gestión más estandarizada y alineada con la normativa laboral vigente. Este modelo puede incorporar estrategias viables, adaptadas a los recursos disponibles y al estilo de liderazgo cercano que caracteriza a la organización.

Además de lo anterior, se concluye que el diseño del modelo propuesto no solo responde a las debilidades diagnosticadas, sino que también constituye una oportunidad estratégica para integrar buenas prácticas en la gestión del talento humano. La implementación progresiva de sus lineamientos permitirá consolidar una cultura organizacional más participativa, comprometida y alineada con los principios de equidad y respeto.

Finalmente, este trabajo ofrece una contribución relevante tanto para EPTL como para futuras investigaciones en el campo de las relaciones laborales en PYMES costarricenses. La metodología utilizada, el enfoque contextualizado y la integración de normativa local permiten construir una propuesta aplicable, sostenible y útil como referente para otras organizaciones que busquen fortalecer sus prácticas internas desde una perspectiva ética y legalmente coherente.

Recomendaciones

Como respuesta a los hallazgos obtenidos mediante este análisis, se plantean las siguientes recomendaciones, orientadas a mitigar las debilidades identificadas, fortalecer las buenas prácticas existentes y consolidar una gestión de relaciones laborales alineada al marco legal vigente y a las necesidades específicas de EPTL. Las propuestas están estructuradas con enfoque estratégico, progresivo y de bajo costo, considerando la naturaleza operativa de la empresa y su perfil organizacional como PYME y están agrupadas en distintos ejes, de acuerdo al área que sea impactada con su implementación.

Gestión del talento humano y estructura operativa

Mantener el liderazgo de la gerencia de operaciones en las decisiones estratégicas de gestión de personal, aprovechando su cercanía, credibilidad e influencia positiva que esta figura ejerce en el equipo.

Implementar una figura de Recursos Humanos que acompañe a la gerencia en el desarrollo, aplicación y seguimiento de políticas internas, es decir, para apoyar la gestión técnica - operativa del área, para reducir la sobrecarga laboral actual y permitir la definición de procesos estándar.

Documentación de procesos

Documentar criterios básicos para la toma de decisiones sensibles, como permisos especiales, apoyo en distintas situaciones personales, de forma que puedan mantenerse sin generar percepciones de favoritismo o trato desigual. Este documento debe brindar un lineamiento para la gerencia en la toma de decisiones, asegurando coherencia y viabilidad considerando las capacidades reales de la empresa.

Crear un procedimiento claro para movimientos internos que permita documentar los criterios considerados para cada movimiento interno, los cuales deben ser objetivos y justificables, con el fin de evitar decisiones improvisadas y garantizar que las oportunidades se asignen de forma equitativa. Con esta acción también se logra que todos los empleados puedan demostrar su interés para participar y en caso de no ser elegidos, reciban retroalimentación sobre las habilidades a desarrollar para continuar formándose como colaborador o profesional.

Desarrollo de competencias de liderazgo

Brindar acompañamiento y formación especializada a los mandos medios, para robustecer las habilidades de liderazgo, de modo que puedan desempeñar su rol de supervisores con mayor seguridad, claridad y criterio profesional. También se debe trabajar en habilidades de comunicación, aplicación de medidas correctivas y manejo del clima laboral.

Existen instituciones, como el INA, que brindan este tipo de talleres dirigido al área de liderazgo de las PYMES de manera gratuita, por lo que se recomienda aprovechar estos programas para robustecer la línea de liderazgo y jefaturas de la empresa.

Incorporar espacios ocasionales de integración colectiva que fortalezcan las relaciones interpersonales y el clima organizacional, procurando que su ejecución no afecte la operación diaria. Se sugiere iniciar con acciones pequeñas incorporadas a rutinas existentes, como

dinámicas breves al inicio de reuniones o celebraciones modestas de logros compartidos, para fomentar poco a poco una cultura de participación.

Una vez confirmado, con la implementación de rutinas sugeridas en el punto anterior, que el deseo de participación en actividades de integración existe dentro del grupo, se pueden incorporar actividades de equipo de manera estratégica ya sea en periodos de baja carga operativa o algún otro espacio que considere la gerencia. En caso de realizarse fuera del horario habitual, se recomienda que la participación sea voluntaria y que se valore ofrecer algún incentivo simbólico o compensación de tiempo, de acuerdo con las posibilidades de la empresa, para incentivar la participación.

Comunicación interna y sentido de pertenencia

Diseñar e implementar un plan realista de comunicación interna que considere los canales adecuados para el personal operativo, por medio de apoyos visuales sencillos, como carteles llamativos alusivos al tema que se desea comunicar, ubicados en espacios comunes. Se sugiere el uso de herramientas audiovisuales espacios y momentos de descanso, durante los cuales de fondo corra algún video educativo relacionado con las normas por las que se rige la empresa, tales como la misión y la visión empresarial, valores organizacionales, elementos clave para lograr buen clima empresarial, entre otros.

Crear un plan de comunicación para informar al personal sobre beneficios vigentes, es decir, aquellas acciones que ya la empresa realiza en favor de su equipo de trabajo, pero no es del conocimiento general, para reforzar el compromiso de la empresa hacia su bienestar. Esto puede realizarse mediante carteles, mensajes verbales o espacios de socialización informal. Con esto se busca concientizar a los empleados sobre las iniciativas organizacionales que tiene la empresa en pro del bienestar colectivo.

Salud ocupacional y normativa laboral

Incluir los temas de salud y seguridad ocupacional dentro del área de Recursos Humanos, asignando responsabilidades mínimas que permitan cumplir con la normativa nacional, la cual establece en el artículo 284 del Código de Trabajo y en el Reglamento General de Seguridad e Higiene que toda empresa debe garantizar condiciones adecuadas para prevenir riesgos laborales. Esta responsabilidad debe abordarse mediante protocolos básicos, capacitaciones periódicas.

Conformar una Comisión de Salud Ocupacional, para atender lo dispuesto en la legislación laboral vigente, la cual indica que toda empresa con más de diez colaboradores debe contar con esta comisión debidamente integrada. Este acatamiento permite asegurar condiciones laborales seguras, sostenibles y alineadas al modelo de relaciones laborales propuesto.

Mejora continua del modelo de gestión de talento humano

Implementar la propuesta de mejora basada en los hallazgos identificados, priorizando estrategias de bajo costo como las que se evidencian en los puntos anteriores, para la estructuración básica de procesos, fortalecimiento de la comunicación operativa, así como la documentación de criterios mínimos para decisiones clave. Estas acciones pueden influir positivamente a prevenir conflictos, reducir ambigüedad y fortalecer la percepción de equidad dentro de la organización.

Revisar los resultados del modelo de manera periódica para asegurar que siga alineado con la legislación laboral, el enfoque organizacional y poder hacer ajustes a la propuesta cuando se identifique que sea necesario.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL

La siguiente detalla una serie de medidas orientadas a dar cumplimiento a los objetivos específicos dos y tres del presente estudio.

Objetivos específicos de la propuesta de mejora organizacional.

La propuesta de mejora organizacional se crea con la intención de que la empresa pueda dar seguimiento y trazabilidad a los datos que se derivan de esta investigación, de modo de sirva como una herramienta que promueva la mejora continua y la minimización de riesgos legales debido a falta de conocimiento o protocolos esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo cual se plantean los siguientes objetivos:

1. Elaborar un modelo de relaciones laborales que contribuya positivamente al clima organizacional y a la gestión del talento humano en la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral vigente.
2. Identificar los puntos críticos del entorno laboral que influyen en la percepción de equidad, comunicación interna y justicia organizacional, como base diagnóstica para el diseño de estrategias de mejora.
3. Diseñar políticas internas coherentes con los principios legales y de salud ocupacional, enfocadas en prevenir conflictos laborales y promover un entorno seguro, inclusivo y participativo.
4. Establecer indicadores de seguimiento que permitan evaluar el impacto del modelo de relaciones laborales respecto a la mejora del clima organizacional, la gestión del talento humano y el cumplimiento legal dentro de EPTL.

Desarrollo de la propuesta conforme a los objetivos de la investigación

En esta sección se trabaja sobre los objetivos específicos dos, tres y cuatro del presente proyecto. El objetivo dos orienta el diseño de políticas institucionales que permitan mejorar el manejo de conflictos laborales y fortalecer los procesos de gestión del talento humano conforme a la legislación laboral costarricense. El objetivo tres, por su parte, guía la planificación para la implementación y comunicación interna de dichas políticas, incluyendo alcance, mecanismos de seguimiento, frecuencia de revisión, indicadores y responsables. Finalmente, el objetivo cuatro introduce instrumentos que permitan valorar el impacto organizacional de la propuesta desde una perspectiva evaluativa y sostenible.

De esta manera, todo el contenido que sigue está directamente conectado con los hallazgos del diagnóstico FODA, las recomendaciones presentadas en el capítulo V y el marco jurídico aplicable, con el propósito de asegurar una propuesta viable, integral y ajustada a la realidad de la empresa.

Cabe señalar que algunas de las recomendaciones ya han sido implementadas por el área administrativa de EPTL durante el desarrollo de esta investigación. Por ello, en el cuadro de acciones que se presenta más adelante, dichas medidas aparecen marcadas como “realizadas”, dado que forman parte integral del modelo propuesto y deben considerarse como avances sustantivos en la mejora de las relaciones laborales.

Seguimiento y evaluación del plan

Se sugiere que el seguimiento se realice al menos cada seis meses, a través de una evaluación conjunta entre las áreas de calidad y gerencia, con apoyo del área de Recursos Humanos. Este proceso debe incluir indicadores claros, retroalimentación del personal y revisión de los logros frente a los objetivos establecidos. De esta manera, se garantizará la

sostenibilidad del modelo propuesto y su capacidad de adaptarse a los cambios que puedan surgir en el entorno de la empresa.

Este plan está enfocado en contribuir a la implementación realista de un modelo de relaciones laborales para la empresa. Algunas de las acciones ya fueron desarrolladas parcialmente en conjunto con el área administrativa durante el proceso de elaboración de la tesis, por este motivo se señalan como "realizadas". Dichas acciones se mantienen dentro del plan por ser parte integral de la propuesta obtenida de esta investigación

Tabla 3

Acciones propuestas

Acción	Responsable	Plazo estimado	Indicador / Resultado esperado	Estado
Elaborar el reglamento interno de trabajo.	Recursos Humanos + Dpto. de Calidad	Corto plazo	Reglamento elaborado y validado por gerencias (documento formal aprobado).	Realizado
Revisión y aprobación del reglamento por parte del MTSS.	Dpto. de Calidad	Corto plazo	Resolución de aprobación del MTSS emitida (comprobante oficial).	En proceso
Consolidar la estructura salarial mediante descriptores de puesto.	Gerencia + empleados + supervisores	Mediano plazo	Estructura definida y valoraciones aplicadas (informe técnico aprobado).	Propuesto

Diseñar procedimiento para justificar ausencias.	Recursos Humanos + Gerencias	Corto plazo	Registros mensuales activos y procedimiento oficial (formato implementado y comunicado).	Pendiente
Crear formatos para documentación disciplinaria.	Recursos Humanos	Corto plazo	Modelos aprobados y en uso (machotes oficiales disponibles).	Realizado
Capacitar mandos medios en liderazgo y gestión de equipos.	Recursos Humanos + consultores externos	Mediano plazo	Registros de asistencia y encuestas de satisfacción (reportes archivados).	Pendiente
Establecer procedimiento para promociones internas.	Recursos Humanos + Gerencia	Corto plazo	Procedimiento definido y aplicado (documento interno oficial).	Pendiente
Incluir salud ocupacional en funciones de RR.HH.	Gerencia + Recursos Humanos	Corto plazo	Comisión conformada y tareas mínimas asignadas (acta de constitución).	Pendiente
Establecer protocolos básicos de seguridad laboral.	Gerencia + Dpto. de Calidad	Mediano plazo	Documento aprobado y difundido en áreas operativas (manual interno verificado).	Realizado
Coordinar capacitaciones periódicas sobre seguridad.	Dpto. de Calidad	Mediano plazo	Listas de asistencia firmadas y contenido aplicado (registro archivado).	Pendiente

Conformar Comisión de Salud Ocupacional según normativa.	Recursos Humanos + delegados de área	Corto plazo	Comisión inscrita ante el MTSS (acta de formación registrada).	Pendiente
Comunicar e implementar políticas internas ya desarrolladas.	Recursos Humanos + Gerencia	Corto plazo	Políticas socializadas con el personal (medios visuales y retroalimentación recibida).	Realizado
Diseñar plan de comunicación interna con apoyo visual.	Gerencia + Dpto. de Calidad + Supervisores	Corto plazo	Materiales disponibles y plan en ejecución (cronograma y soportes visuales).	Pendiente
Iniciar espacios de integración colectiva.	Gerencia + Dpto. de Calidad + Supervisores	Corto plazo	Actividades realizadas y participación sostenida (actas internas y encuestas).	Pendiente
Planificar actividades de equipo en baja carga operativa.	Gerencia + Dpto. de Calidad	Mediano plazo	Actividades realizadas con incentivos definidos (evaluación interna).	Pendiente
Crear manual de acciones de bienestar ya implementadas.	Gerencia + Dpto. de Calidad	Corto plazo	Manual disponible y acciones visibilizadas (carteles, reuniones, anuncios).	En proceso

Con el fin de dar continuidad al plan de acción propuesto y como parte del cumplimiento del objetivo específico tres, relativo a la implementación y comunicación interna de las políticas desarrolladas, así como al objetivo cuatro, referido al seguimiento y evaluación del modelo de relaciones laborales, se presenta a continuación el cronograma de ejecución. Este cronograma permite visualizar la distribución temporal estimada de las acciones, la interdependencia entre actividades, y la planificación orientada a una ejecución progresiva, realista y ajustada a la capacidad operativa de EPTL.

Tabla 4

Cronograma de ejecución del plan de mejora organizacional para EPTL

Actividad	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Elaborar el reglamento interno de trabajo.						
Revisión y aprobación del reglamento interno de trabajo (MTSS).						
Consolidar y oficializar la estructura salarial						
Diseñar y aplicar un procedimiento para comunicar y justificar ausencias con la gerencia.						
Desarrollar formatos para cartas de amonestación y documentación de procesos disciplinarios.						
Capacitar a los mandos medios en liderazgo, aplicación de normas y gestión de equipos.						
Establecer un procedimiento claro para promociones y movimientos internos.						



Como complemento cronograma presentado, se detallan a continuación una serie de acciones transversales, que se desprenden de las recomendaciones, que deben gestionarse para asegurar una transición organizacional efectiva hacia el modelo de relaciones laborales que se desea implementar.

Estrategia de comunicación interna del cambio

Con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio e incrementar el compromiso organizacional, se propone una estrategia de comunicación interna clara y accesible. Esta se llevaría a cabo utilizando canales formales e informales, como lo son: reuniones informativas por áreas, carteles en zonas comunes, grupos de WhatsApp y abriendo espacios de retroalimentación.

Los responsables de este proceso son la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y el encargado del área de Calidad. Una vez informados todos los líderes de la empresa, se espera que funjan como promotores activos dentro de la gestión del cambio.

Durante esta etapa inicial se debe comunicar al personal el propósito general del modelo de relaciones laborales, los beneficios esperados y el compromiso de la empresa con la mejora del clima organizacional y la equidad interna. Además, es importante brindar información sobre cómo se llega a este diagnóstico, qué áreas de oportunidad se identifican y qué acciones se pretende implementar de manera progresiva. Se debe transmitir a todo el personal que muchas de estas medidas responden directamente a observaciones del personal recopiladas mediante entrevistas y comentarios informales, fortaleciendo así la conexión entre diagnóstico y la acción y demostrando que han sido escuchados, y que sus observaciones se toman como parte fundamental del proyecto.

Se debe enmarcar que el modelo se construye considerando la realidad operativa de la empresa, y que no implica un cambio abrupto, sino una mejora paulatina que requiere el involucramiento activo y constante de todos los involucrados. También es importante hacer notar que se planea habilitar espacios de consulta, aclaración y retroalimentación constante, los cuales deben ser comunicados de forma detallada, para que las personas sepan a quien acudir en caso de consultas. Con esto se busca minimizar la existencia de posibles malentendidos y la resistencia que generalmente enfrenta este tipo de proyectos.

Plan de gestión del cambio

Para facilitar una implementación ordenada, se propone estructurar el proyecto en cuatro etapas:

Diagnóstico

Para identificar situación actual y entender hacia donde se deben dirigir los esfuerzos en materia de gestión de conflictos laborales. Esta etapa se aborda a lo largo del presente estudio. Las entrevistas que se han aplicado además de ser una fuente efectiva de información han servido como primer acercamiento y sensibilización al equipo sobre los objetivos del proceso.

Sensibilización

Consiste en realizar una comunicación interna y talleres informativos relacionados con este proyecto. En esta segunda etapa busca empapar a los colaboradores de los resultados de dicho diagnóstico, la importancia que tienen dichos resultados para la operación y como desea traccionar la empresa ante estos datos obtenidos. Esta etapa esta a cargo de las Gerencias, Recursos Humanos y los líderes de la empresa.

Implementación

Esta tercera etapa consiste en implementar las estrategias y plan de acciones incorporadas en esta propuesta, detalladas en el cronograma de este apartado. Esta implementación requiere una ejecución progresiva, clara y coordinada, que asegure el cumplimiento de los plazos definidos, el involucramiento de los responsables asignados en cada nivel del proyecto y la correcta aplicación de cada medida. Es vital garantizar que todas las acciones estén alineadas al modelo y sus objetivos, manteniendo una comunicación constante entre áreas para favorecer el monitoreo y los ajustes necesarios. Esta etapa esta de las Gerencias, Recursos Humanos y los líderes de la empresa.

Revisión periódica y seguimiento

Esta última etapa es esencial para garantizar la sostenibilidad del modelo de relaciones. A través de evaluaciones periódicas, idealmente semestrales, se podrá valorar si las medidas implementadas están generando los resultados esperados y, en caso contrario, proponer y realizar los ajustes necesarios. El objetivo es que el modelo continúe siendo una herramienta útil y alineada a las necesidades reales de la organización, permitiendo su actualización constante conforme evolucionan las dinámicas internas y el entorno laboral. Este enfoque permite introducir progresivamente una cultura organizacional basada en relaciones laborales más profesionales y participativas. Esta etapa debe ser liderada por las Gerencias, Recursos Humanos y los líderes de la empresa.

Indicadores de evaluación del modelo

Para evaluar la efectividad del modelo, se propone el seguimiento semestral de indicadores clave mencionados a continuación.

Métrica de rotación

Se recomienda medir la rotación voluntaria a través del registro de renuncias recibidas de manera semestral. Como una buena práctica para el proceso de salida de personal, se recomienda documentar el motivo principal al que obedece cada una de estas salidas. Este indicador permitirá identificar patrones de desvinculación y áreas críticas a mejorar.

Índice de satisfacción laboral

Este puede ser medido de forma semestral o anual, a través de entrevistas estructuradas, cuestionarios y también se recomienda la implementación de un canal confidencial para realizar escalaciones en esta materia o retroalimentación interna. De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas durante esta investigación, se

evidencia que la empresa cuenta con una cultura participativa, lo que facilita la aplicación periódica de estas herramientas.

Nivel de participación y respuesta a actividades internas

Este dato puede ser medido a través de listas de asistencia a actividades de capacitación, almuerzos, cumpleaños, notas de reconocimiento, y cualquier otra actividad impulsada por la empresa. Además de las listas de asistencia, estas percepciones pueden ser medidas en las encuestas de satisfacción que dirija la empresa periódicamente.

Reportes de conflictos laborales

Estos deberían ser recopilados por Recursos Humanos, diferenciando entre conflictos formales, los cuales fueron debidamente escalados con la jefatura correspondiente e informales, que abarcan manifestaciones verbales, comportamientos o percepciones comunicadas de manera personal, o inclusive por medio de rumores.

Estos indicadores serán recopilados semestralmente o anual, según se considere adecuado y revisados conjuntamente por la Gerencia y el área de Calidad. Su principal finalidad será retroalimentar la estrategia de implementación, realizar ajustes oportunos y validar los avances alcanzados.

Riesgos de implementación y estrategias de mitigación

En toda implementación de proyecto, se deben considerar los desafíos potenciales que debe contrarrestar la empresa, por lo que se presenta una lista de riesgos presentes en EPTL que pueden poner en riesgo el éxito de esta implementación si no son considerados y tratados de manera adecuada.

Desconocimiento del personal

Uno de los principales desafíos es la falta de familiaridad del personal con el alcance, propósito y contenido del modelo. Este riesgo puede derivar en malentendidos, resistencia al cambio o baja participación en su implementación. Para mitigar este riesgo, dentro de esta propuesta, se propone abordarlo desde las etapas uno y dos del plan de gestión del cambio, mediante la incorporación activa del personal en el proyecto y una comunicación adecuada y permanente que permita a todos los niveles entender los objetivos que busca esta implementación. Se recomienda el uso de canales formales e informales para compartir los resultados del diagnóstico, los objetivos estratégicos y los beneficios esperados, fortaleciendo así la comunicación en dos vías.

Carga operativa excesiva

Otro riesgo relevante es la sobrecarga laboral de algunas posiciones que podría interferir con la ejecución efectiva del modelo, como producto desgaste organizacional y en consecuencia, resistencia al cambio. Por ello se debe evaluar y tomar este factor en cuenta para realizar una planificación realista que incluya acciones progresivas que permitan implementar de manera gradual los cambios propuestos, sin afectar las operaciones ni saturar al personal para garantizar que la implementación del modelo sea viable y no comprometa la productividad ni el bienestar del equipo.

Ambigüedad en los roles y responsabilidades asignadas

Este riesgo nace cuando la implementación de acciones no define claramente quién debe ejecutarlas, supervisarlas y evaluarlas, lo cual genera confusión, duplicidad de esfuerzos e incluso omisión actividades planeadas. Para mitigar este riesgo, se recomienda que cada acción del plan esté muestra cada uno de los responsables, sea comunicada con anticipación y tome en consideración la retroalimentación de los responsables designados con respecto a

tiempos realistas de entrega. Asimismo, se sugiere establecer canales de consulta entre áreas, para garantizar el conocimiento real de las actividades y se pueda monitorear su ejecución.

Falta de documentación y formalización de procesos

Factores como la rotación talento clave en las áreas puede debilitar el seguimiento del modelo si no existe una documentación clara del proceso. Para reducir este riesgo, se recomienda mantener actualizados los registros del modelo por medio de documentación accesible como manuales, cronogramas, protocolos, etc., así como incluir este proyecto dentro del plan anual de trabajo de cada área. Esto garantiza que, independientemente de las personas, la propuesta se mantenga implícita dentro de las actividades del desarrollo organizacional.

Presupuesto estimado

Si bien es cierto la empresa busca reducir al mínimo el presupuesto destinado para el cumplimiento de este modelo, se identifican los siguientes rubros como necesarios para su exitosa implementación:

- Contratación de una figura especializada en Recursos Humanos, que brinde acompañamiento operativo continuo y seguimiento a las acciones propuestas. Este constituye el principal rubro que implicaría una inversión directa para la empresa el cual se va a ver determinado por el perfil del puesto, según el alcance que la empresa considera adecuado darle a esta posición.
- Materiales impresos y visuales referentes a temas de comunicación interna (carteles, hojas informativas, señalización básica).
- Tiempo destinado por parte del personal supervisor y gerencial para reuniones, seguimiento y revisión periódica del modelo.

- Consultoría legal y técnica puntual, la cual se recomienda en caso de requerirse asesoría específica para protocolos o procesos regulatorios.

Es importante señalar que, las empresas Pymes tienen a su disposición herramientas de bajo costo o gratuitas disponibles en línea o bien por medio del recurso interno con el que ya cuenta la empresa. Por ejemplo, muchas de las capacitaciones pueden desarrollarse internamente o mediante plataformas virtuales gratuitas, y los materiales visuales pueden elaborarse con herramientas digitales sin costo, lo cual reduce la inversión a materiales e impresión de estos.

Asimismo, el soporte técnico que brindan instituciones como el INA, el MEIC, el MTSS y universidades públicas, puede ser aprovechado para reforzar algunos de los procesos, como lo son, temas de capacitación y liderazgo, comunicación efectiva, entre otros, sin que esto represente una demanda presupuestaria adicional.

En una segunda fase, se puede valorar la integración de herramientas para establecer un proceso formal de evaluación del desempeño, como parte del fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos. Esta práctica fomenta la asignación de promociones, incentivos o reconocimientos con base en criterios objetivos, reduciendo la posibilidad de decisiones subjetivas y fortaleciendo la percepción de justicia organizacional, complementando las políticas internas que existan dentro de la empresa.

Esta iniciativa permite fortalecer la sostenibilidad del modelo, ser flexibles para adaptarse a la evolución de la empresa y robustecer los procesos de gestión del talento humano. Además, sirve como base para justificar ajustes en la estructura organizacional, procesos internos y decisiones estratégicas por parte del equipo de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auditool. (2024, noviembre 10). *Mejorando el valor de la auditoría interna: Cómo la retroalimentación de clientes facilita la alineación estratégica*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/mejorando-el-valor-de-la-auditoria-interna-como-la-retroalimentacion-de-clientes-facilita-la-alineacion-estrategica>
- Boente, A. (2019). *Metodología de la investigación*. Academia.edu. Recuperado de https://www.academia.edu/40436132/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_2019
- BG&A Abogados. (2024). *Reglamento de trabajo en Costa Rica: Todo lo que necesitas saber*. <https://bgacorp.com/reglamento-de-trabajo-costa-rica/>
- Centro Virtual de Recursos Humanos. (2022). *Administración de sueldos y salarios*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf
- Cerise-SPTF. (2025). Medición del clima laboral. Recuperado de https://cerise-sptf.org/docs/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Dávila Newman, G. (2023). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias sociales*. *Revista Laurus*, 12(Ext), 180–205. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Díaz Muñoz, M., & Quintana Lombeida, J. (2021). Gestión del talento humano en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 18(2), 45–60. Disponible en *Revista de Ciencias Administrativas*
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. *Gestión Joven*, 22(1), 29–48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>

- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. *Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22(1), 29-48.
https://gestionjovefn.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Ensamble de Ideas. (s. f.). *Teoría del comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://ensambledeideas.com/teoria-del-comportamiento-organizacional/>
- Evaluar. (2025). *5 beneficios de conocer el clima laboral de tu empresa*. Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/como-beneficia-un-buen-clima-laboral-a-las-empresas>
- Evaluar.com. (2023). *¿Cómo beneficia un buen clima laboral a las empresas?* Evaluar. Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/como-beneficia-un-buen-clima-laboral-a-las-empresas>
- Fernández García, A. (2019). *Relaciones laborales*. FUOC.
- First Workplaces. (2023). *Dimensiones del clima organizacional*. <https://blog.qualylife.com.co/clima-organizacional-dimensiones/>
- First Workplaces. (2023). *¿Qué es el clima organizacional y por qué es importante?* First Workplaces. <https://www.firstworkplaces.com/blog-de-first/que-es-el-clima-organizacional-y-por-que-es-importante/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). *Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional*. **Política, globalidad y ciudadanía**, 9(18), 175–198.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-84482023000200011

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2023). *Guía técnica para la promoción del bienestar laboral en pequeñas y medianas empresas*.
<https://www.insst.es/documentacion/guias-tecnicas/pymes-bienestar-2023.pdf>

Ley No. 7727. (1997, 9 de diciembre). *Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social*. La Gaceta, 235. Disponible en Sistema Costarricense de Información Jurídica del PGR. Recuperado de [Sistema Costarricense de Información Jurídica](#)

Ley No. 9343. (2016, 25 de enero). *Ley de Reforma Procesal Laboral*. La Gaceta, 16. Disponible en el sitio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (versión PDF oficial). Recuperado de [ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA](#)

Mandomedio. (2023). *¿Por qué medir el clima laboral en la empresa es importante?*
Mandomedio. Recuperado de <https://mandomedio.com/blog/por-que-medir-el-clima-8laboral-en-la-empresa-es-importante/>

Mandomedio. (2023). *¿Qué beneficios trae medir el clima organizacional?* Mandomedio.
Recuperado de <https://mandomedio.com/colombia/blog/que-beneficios-trae-medir-el-clima-organizacional/>

MEIC Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Guía de buenas prácticas laborales para PYMES*. Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
<https://www.meic.go.cr>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2024). *Red Nacional de Incubación y Aceleración*.
Dirección General de Apoyo a la PYME. Recuperado de sitio oficial del MEIC

Melt Group. (2024). *Conflictos laborales: resolución de conflictos*.
<https://meltgroup.com/conflictos-laborales-resolucion-de-conflictos/>

- Mesa, J. (2017, septiembre 14). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*. Grupo P&A. <https://grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2024). *Criterios jurídicos laborales*. https://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/criterios_juridicos/Criterios%20Juridicos%20DAJ.html
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). Normativa sobre salud ocupacional en Costa Rica. <https://www.mtss.go.cr/seguridad-salud-trabajo.html>
- Nueva Escuela Mexicana. (2025). *Qué es el método deductivo y cuáles son sus características*. <https://nuevaescuelamexicana.org/metodo-deductivo>
- Officium Legal. (2024). *Legislación laboral en Costa Rica*. <https://officiumlegal.com/legislacion-laboral/>
- Recursos Humanos. (2024). La equidad interna: un pilar estratégico en compensaciones. Recuperado de Recursos Humanos Management
- Solano Chaves, M. (2020). Condiciones laborales en el sector privado costarricense: aproximaciones normativas y organizacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Laborales*, 22(1), 75–89.
- Torero Solano de Martel, N., Suarez Vega, E., & Martel Carranza, C. P. (2023). *Pequeños pasos en investigación: Un manual para iniciarse en el campo de la investigación científica*. Editorial INUDI.
- Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (3ª ed.). Pearson Educación.

Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R. D., Vera Treves, R. M., & Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú.

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño C., R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista semiestructurada – Gerencia y Supervisión

Objetivo: Comprender el conocimiento y/o percepción del equipo de liderazgo de EPTL respecto a relaciones laborales, gestión del talento humano y políticas organizacionales.

1. ¿Considera que la relación entre el personal operativo y los mandos medios es positiva o negativa? ¿Qué factores influyen?
2. ¿Qué tipo de conflictos laborales son más comunes? ¿Cómo se manejan y documentan?
3. ¿Qué medios utiliza actualmente para comunicar los protocolos o políticas vigentes a los colaboradores, como lo son vestimenta, horarios, procedimientos?
4. ¿Qué acciones ha implementado la empresa para mejorar el ambiente laboral?
5. ¿Qué mecanismos existen para comunicar cambios organizacionales o decisiones importantes? ¿Considera que estos mecanismos son efectivos?
6. ¿Qué opina sobre las políticas y prácticas actuales de gestión del personal? ¿Considera que son adecuadas o deben mejorarse? Puede citar algún ejemplo.
7. ¿Tiene alguna sugerencia adicional para mejorar la comunicación, las relaciones laborales o algún otro tema relacionado con la gestión de talento humano?
8. ¿Los conflictos laborales o situaciones que requieren intervención como sanciones, quejas o desacuerdos, se documentan formalmente? ¿Cómo y dónde se registra la información?

Anexo 2

Cuestionario – Todo el personal

Objetivo: Conocer perspectiva del personal de planta y administrativo sobre normas internas, comunicación, equidad, participación y sugerencias de mejora.

1. ¿Considera que las normas internas o políticas laborales son claras y comprensibles?
¿Realizaría alguna mejora?
2. ¿Qué reglas le parecen confusas o innecesarias? Si es posible cite ejemplos por favor.
3. ¿Recibe información suficiente sobre cambios o decisiones que afectan su trabajo?
¿Cuál es la forma más clara o efectiva para usted de recibir esa información?
4. ¿Qué se podría cambiar para mejorar la relación entre el personal y la jefatura?
5. ¿Considera que en la empresa todas las personas reciben el mismo trato, o percibe que hay favoritismos? Explique su respuesta si lo desea.
6. ¿Ha tenido oportunidad de expresar sus opiniones o ideas en el trabajo? ¿Cómo ha sido la experiencia?
7. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia para mejorar la comunicación o las condiciones de trabajo u otro factor que quisiera mencionar?

Anexo 3

Entrevista semiestructurada – Encargado de Calidad

Objetivo: Obtener datos reales sobre el cumplimiento de normas, interacción entre personal, comunicación interna y ambiente general de trabajo, según la información recopilada por el gestor de calidad, quien dentro de su rol abarca estos lineamientos.

1. ¿Cómo evaluaría el nivel de cumplimiento de las normas internas por parte del personal?
2. ¿Qué incumplimientos son los más frecuentes y cómo suelen ser trabajados?
3. ¿Cómo son las interacciones entre operarios y supervisores?
4. ¿Existen comportamientos que llamen la atención por ser conflictivos o poco colaborativos?
5. ¿Se evidencia respeto en el trato entre el personal siempre?
6. ¿Cómo reacciona usualmente el personal ante observaciones o correcciones relacionadas con calidad o procesos?
7. ¿Ha identificado señales de mal ambiente laboral que puedan afectar la calidad del trabajo?
8. ¿Los trabajadores reciben las instrucciones o cambios operativos de manera clara?
¿Existen canales de comunicación formales para brindar estas indicaciones?
9. ¿Qué factores cree que contribuyen o dificultan el cumplimiento de normas y el mantenimiento de un buen clima organizacional?

Anexo 4***Guía Bitácora de observación directa***

Objetivo: Observar interacciones, cumplimiento de normas y ambiente general de trabajo sin intervención.

Por cada hallazgo observado completar:

1. Fecha y hora.
2. Departamento
3. Posiciones involucradas
4. Conducta observada / Acción de talento Humano involucrada
5. Observaciones y notas adicionales

Anexo 5

Guía de análisis de documentos

Objetivo: Revisar documentos internos que regulan las relaciones laborales y gestión del personal y proponer la creación de aquellos que se consideren necesarios.

Documentos por analizar

- Reglamento interno, manual de funciones, políticas de RRHH, descriptores de puesto, actas de reuniones, comunicados internos.
- Demandas recibidas o hechas en materia laboral, conflictos documentados, forma en que se gestionaron los mismos.
- Cartas de amonestación, cartas de despido, machotes en general.
- Expedientes de personal
- Salarios actuales del personal
- Colillas de pago
- Constancias Salariales
- Planilla de la CCSS y el INS, póliza RT.
- Otros documentos que se consideren relevantes para comprender la gestión de EPTL.