



Recomendaciones para líderes de empresas en el sector servicios de Heredia, enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo

Catalina de Jesús Vargas Hernández, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

2022

Resumen

La presente investigación está dirigida a las empresas del sector servicios de Heredia y sus líderes, que buscan recomendaciones enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de sus colaboradores producto de la pandemia. En el transcurso de este proyecto se abarcarán conceptos fundamentales como la comunicación asertiva, pandemia, liderazgo y clima organizacional; esto para el desenvolvimiento oportuno del tema en estudio.

La implementación forzada de diferentes modelos de trabajo debido al cambio repentino provocado por la pandemia ha modificado las competencias y habilidades de los colaboradores; por esta razón es necesario que los líderes cuenten con recomendaciones oportunas para poder fortalecerlas y desarrollarlas.

El problema planteado en el presente proyecto es: ¿cuáles son las recomendaciones pertinentes dirigidas a los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo? La metodología empleada es de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. El instrumento de recolección de datos es el cuestionario y la técnica una encuesta, la cual se aplicó a 52 colaboradores del sector servicios en Heredia.

Según los resultados obtenidos, se señalan las expectativas de los líderes desde inicios de la pandemia, se prueba que las competencias y habilidades de los colaboradores sí han cambiado y cómo se pueden potenciar para el pro de toda la organización. Debido a las limitantes producto de la pandemia, muchos líderes han perdido la comunicación con sus colaboradores y estos sienten un desinterés por parte de ellos en referencia a sus competencias y habilidades; por lo que las recomendaciones facilitan formas de cómo abarcar ese faltante y transformarlo en un aspecto positivo para el pro de toda la organización en el corto o largo plazo; esto porque que una crisis puede significar también una gran oportunidad.

Palabras clave: comunicación, liderazgo, pandemia, trabajo remoto, desarrollo organizacional.

Abstract

This research is aimed at companies in the services sector in Heredia and their leaders, who are seeking recommendations focused on the new skills and abilities of their employees as a result of the pandemic. In the course of this project, fundamental concepts such as assertive communication, pandemic, leadership and organizational climate will be covered; this for the timely development of the subject under study.

The forced implementation of different work models due to the sudden change caused by the pandemic has modified the skills and abilities of the collaborators; For this reason, it is necessary for leaders to have timely recommendations in order to strengthen and develop them.

The problem raised in this project is: what are the pertinent recommendations addressed to the leaders of the companies in the services sector of Heredia focused on the new skills and abilities of the collaborators from the pandemic in the short term? The methodology used is descriptive with a quantitative approach. The data collection instrument is the questionnaire and the technique is a survey; which was applied to 52 employees of the services sector in Heredia.

According to the results obtained, the expectations of the leaders since the beginning of the pandemic are indicated, it is proven that the skills and abilities of the collaborators have changed and how they can be enhanced for the benefit of the entire organization. Due to the limitations resulting from the pandemic, many leaders have lost communication with their collaborators and they feel a lack of interest on their part in reference to their skills and abilities; Therefore, the recommendations

provide ways to cover this gap and transform it into a positive aspect for the benefit of the entire organization in the short or long term, this because a crisis can also mean a great opportunity.

Key words: communication, leadership, pandemic, remote work, organizational development.

Introducción

El conocer las habilidades y competencias de los colaboradores ha sido indispensable para los líderes de las compañías a lo largo de los años debido a que son clave para lograr los objetivos organizacionales de una manera asertiva y al mismo tiempo tener un personal con una alta cohesión.

Sin embargo, producto de la pandemia los colaboradores han desarrollado nuevas competencias y habilidades, las cuales deben ser identificadas y expuestas a los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia para que cuenten con recomendaciones pertinentes para abarcarlas de una manera adecuada y que al igual que los años anteriores sean clave para contar con un desarrollo organizacional ideal.

Cabe destacar, que el conocer estas nuevas habilidades y competencias traerá grandes beneficios a los nuevos modelos de trabajo, los cuales son: el trabajo remoto permanente, la ejecución de tareas de manera híbrida, la vuelta a la presencialidad y la apertura de compañías en un entorno virtual.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, la justificación de este proyecto se enfoca en el entorno laboral actual en el que se encuentran muchas compañías del sector servicios en Heredia el cual no es sencillo, esto porque en muchos casos la virtualidad ha dificultado la comunicación entre los líderes, los colaboradores y las nuevas contrataciones; también ha afectado el desarrollo y clima organizacional adecuado al esta no ser asertiva como consecuencia del desconocimiento por parte de los líderes sobre las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores producto de la pandemia.

La presente investigación contribuye positivamente brindando recomendaciones a los líderes para que así cuenten con las habilidades y competencias actuales de los colaboradores, lo cual mejorará la comunicación y ayudará a que el desarrollo organizacional no se vea afectado negativamente sin importar el entorno en el que se encuentren.

Al identificar las nuevas habilidades y competencias de los colaboradores a partir de la pandemia y que los líderes cuenten con recomendaciones enfocadas en estas, sin duda facilitará el modelo de trabajo actual en el sector servicios de Heredia; esto porque los líderes tomarán decisiones más oportunas, lo cual aumentará la motivación en los colaboradores al sentir que son tomados en cuenta y que sus nuevas habilidades y competencias sí importan; contribuyendo esto al sentido de pertenencia y mayor cohesión organizacional.

El presente artículo, además de brindar recomendaciones dirigidas a los líderes de empresas en el sector servicios de Heredia, dará una idea del entorno real en el que nos encontramos laboralmente y se podrán observar las nuevas

habilidades y competencias presentes en los colaboradores, lo cual nos dará la oportunidad de apreciar los cambios que han surgido en estas desde el inicio de la pandemia hasta el día de hoy y los cambios que se podrán encontrar en el corto plazo; ya si son tomadas en cuenta de una manera asertiva significarán una herramienta indispensable para los líderes y volverán a ser clave en el desarrollo y éxito organizacional empresarial.

Debido a la necesidad de muchas compañías por mejorar o mantener una comunicación asertiva con sus colaboradores, el proyecto expone la siguiente interrogante: ¿cuáles son las recomendaciones pertinentes dirigidas a líderes de empresas en el sector de servicios de Heredia enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo?

El objetivo general del proyecto será: analizar las recomendaciones pertinentes dirigidas a líderes de empresas en el sector de servicios de Heredia enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo.

Al mismo tiempo, se contará con tres objetivos específicos los cuales son: señalar las expectativas de los líderes en las empresas del sector servicio con respecto a las competencias y habilidades de los colaboradores en épocas de pandemia; identificar las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia las empresas en estudio y sugerir las recomendaciones idóneas para que los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia

fortalezcan las nuevas competencias y habilidades en los colaboradores en pro de las organizaciones.

Seguidamente, la revisión bibliográfica del presente proyecto abarcará y expondrá los conceptos claves inmersos en los objetivos anteriormente planteados.

Revisión Bibliográfica

Debido a la necesidad actual por conocer las habilidades y competencias de los colaboradores a partir de la pandemia, en el corto plazo, en muchas compañías los líderes buscan recomendaciones o estrategias que contribuyan a la cohesión del equipo y mejora en la comunicación asertiva, tanto con los colaboradores actuales como con las nuevas contrataciones, para mantener un ambiente adecuado.

Para ello, es de suma importancia conocer y definir el significado de conceptos organizacionales, tanto primitivos como actuales, con el fin de tener un contexto amplio detallado y entender el entorno laboral actual.

Es esencial conocer, en primer lugar, aunque para algunos parezca un concepto arcaico, la definición de organización. Dessler, G. y Varela, R (2017) en el libro Administración de Recursos Humanos, indican que: “una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la empresa. Un gerente es la persona responsable de alcanzar las metas de la organización mediante la administración de los esfuerzos del personal de la compañía” (p.4).

De acuerdo con lo que se indica en el párrafo anterior, para poder trabajar en conjunto en una organización y alcanzar las metas, es indispensable contar con una comunicación asertiva, la cual según González. M. (2021), psicóloga en la Universidad Central de Bogotá Colombia: “nos permite dialogar con calma y respeto, expresando lo que queremos decir, pero sin herir los sentimientos de las otras personas” (p.1). Por lo tanto, este tipo de comunicación es base fundamental para las relaciones laborales actuales, porque la persona ya no se ve como un empleado; sino como una persona íntegra que con su talento contribuye de manera positiva a la organización.

Para nadie es un secreto que la comunicación se ha visto negativamente afectada por el coronavirus; y con ella, los colaboradores a nivel personal, cuyas afectaciones se ven reflejadas en su trabajo y rendimiento. De hecho, Canel. M, (2020) menciona que

La Covid-19 constituirá el caso de comunicación de crisis por excelencia. Reúne todas las condiciones: el virus mata, rompe la estabilidad, transforma radicalmente las rutinas de las personas y de las organizaciones, exige soluciones urgentes, pone deficiencias existentes al descubierto, conlleva resultados desconocidos, y amenaza con acarrear graves consecuencias para la vida en todos sus aspectos. (p.3)

Por otra parte, cabe mencionar que hoy en día, gran cantidad de compañías en el sector servicios de Heredia busca tener colaboradores motivados con la idea de tener un equipo de trabajo cohesionado; pero ¿qué significan realmente estos conceptos? Con respecto a la motivación, López, E. (2022) la define como: “uno de los procesos psicológicos más complejos e interesantes. Después de todo, se trata de aquello que impulsa o moviliza nuestro comportamiento. La motivación empuja

a las personas a esforzarse, a invertir energía, a pasar a la acción” (p.3); por esa razón, está directamente relacionada con la comunicación asertiva, el ánimo del colaborador y la alta productividad.

Por otro lado, el concepto de cohesión de equipo se refiere a que: “todos sus miembros estén trabajando en pro de alcanzar la misma meta desde su posición y funciones” (p.1); pero al mismo tiempo se debe tener claro que

Un equipo cohesionado no implica que todos sus integrantes piensen de la misma manera o que no existan problemas entre ellos. Puede haberlos, pero cuando de verdad tienen sus objetivos claros siempre las diferencias serán resueltas a través de mecanismos previamente establecidos para superarlos rápidamente. (Revista digital Equipos&Talento, 2017). (p.2)

Tal y como se puede observar en el párrafo anterior, no necesariamente se tiene que pensar, sentir o actuar igual que los demás, solo se debe respetar el punto de vista de los compañeros de trabajo y llegar a una solución pronta y asertiva de los conflictos, con el fin de continuar con una comunicación asertiva en la organización que permita tener un ambiente laboral psicológicamente seguro.

Aunque muchas compañías, a lo largo de los años, han trabajado en fortalecer todos los conceptos anteriormente explicados para contar con un ambiente sano, en el 2020 surgió un cambio repentino que obligó a muchas, entre ellas las del sector servicios de Heredia, a realizar un cambio abrupto en su forma y modelo de trabajo para así poder resguardar la salud de sus colaboradores, clientes y todas las personas que forman parte del negocio. La razón de este cambio repentino fue la pandemia, definida por Pulido. S. (2020), en la Gaceta Médica, como “el brote epidémico afecta a más de un continente y que los casos de cada

país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria” (p.7). Debido a lo delicado de la transmisión del virus en Costa Rica, muchas compañías nacionales y transnacionales optaron por implementar el modelo de teletrabajo, aunque este no fuera el habitual, lo cual ocasionó desmotivación en muchos de sus colaboradores, disminución en la cohesión en el equipo y pérdida de la comunicación asertiva en la organización.

Durante este tiempo de crisis, el papel de los líderes tomó más fuerza y ha sido fundamental para continuar o intentar mantener un ambiente organizacional positivo entre los colaboradores y nuevos ingresos. Es importante conocer el concepto real de liderazgo, ya que no se trata de un simple superior que da órdenes o lineamientos, y al cual se conoce como jefe; sino que tal y como indica Ajuria. A. (2020), el liderazgo: “representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual los colaboradores mejoran sus aptitudes y capacidades” (p.3).

Sin lugar a duda, la mayoría de los líderes han hecho un gran trabajo por mantener a sus colaboradores psicológicamente seguros; sin embargo, no pueden detener el tiempo y menos aún los cambios que se dan, ya que, durante esta crisis debido a la pandemia, los trabajadores han desarrollado nuevas competencias y habilidades, importantes de identificar para poder abarcarlas de la mejor manera. Así, los líderes contarán con recomendaciones que podrán ser desarrolladas en pro del colaborador y la organización en general.

Esto debido a que, tal y como menciona, InmoDiario,(2022)

La transformación que ha vivido el mundo del empleo en los últimos dos años ha acentuado la relevancia de colocar el talento en el centro de las decisiones; las compañías que deseen hoy competir de forma sostenible deben atraer a los mejores profesionales- aquellos con las competencias más demandadas- y para ello, deben contar con una propuesta integral de valor al Talento. (p.5)

Por otro lado, se destaca la importancia de identificar estas competencias y habilidades, ya que actualmente muchos colaboradores prefieren un modelo de trabajo remoto o híbrido, tal como el que están implementando las compañías. De acuerdo con Hernández. C. (2022): “la mayoría de los trabajadores quieren lo mejor de ambos mundos. El 70% quiere mantener su trabajo en remoto, pero, a su vez, el 65% reclama pasar más tiempo con sus equipos” (p.8).

Un concepto que se ha mencionado y es importante definir es la seguridad psicológica, la cual Di Prisco. L. (2021) menciona como “una condición que las personas logramos cuando nos sentimos incluidas, seguras para aprender, para contribuir y hasta para desafiar el status quo, todo sin temor a ser avergonzadas, marginadas o castigadas” (...) “Es importante, entonces, que en cualquier contexto (presencial o remoto) generemos una cultura del cuidado por el bienestar integral de las personas que forman parte de una organización, haciendo esfuerzos por construir esta seguridad psicológica con nuestros equipos. Todas las personas, aunque de forma principal líderes en las organizaciones, deben generar de forma deliberada hábitos que permitan ese cuidado” (p.8).

De esta forma, las empresas del sector de servicios de Heredia, en donde los líderes cuenten con recomendaciones enfocadas en las nuevas competencias y habilidades, tendrán una aptitud distintiva en el mercado y con colaboradores con

gran sentido de pertenencia; tal y como lo menciona Silva, J. (2018): “las organizaciones con altos niveles de compromiso brindan a los empleados oportunidades para mejorar sus capacidades, aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar su potencial” (p.50).

Por último, todas las compañías buscan contar con un ambiente óptimo para sus colaboradores y las empresas del sector servicios de Heredia no son la excepción, ya que pretenden brindar un gran clima organizacional. Empresa actual (2021) lo define como: “la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente” (p.1). Para poder desarrollar un clima organizacional óptimo, sin duda los líderes necesitan estar preparados y actualizados sobre las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores para que tengan un impacto positivo en la organización.

Seguidamente, en la sección de metodología, se indicarán datos como: el tipo de investigación, su enfoque, la población y muestra, el instrumento de recolección de datos y la técnica utilizada para identificar las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores y brindar recomendaciones a los líderes.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva. Según Sampieri (2018) tiene como: “finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos,

variables o hechos en un contexto determinada” (p.108). Este proyecto es descriptivo debido a que se busca analizar las recomendaciones pertinentes dirigidas a los líderes de empresas en el sector servicios de Heredia y además se van a identificar las nuevas habilidades y competencias de los colaboradores, producto de la pandemia para sugerir nuevas recomendaciones asertivas a los líderes en pro de las organizaciones.

Por otro lado, el enfoque de la investigación será de carácter cuantitativo.

Pimienta, J (2018) indica que este enfoque

Se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (p.36)

Por esta razón, en este proyecto se analizarán las variables inmersas en los objetivos por medio de la recolección de datos, que brindará información concreta para describir e interpretar la realidad actual de acuerdo con los datos obtenidos y facilitar recomendaciones sobre el tema en cuestión.

La población de esta investigación es de tipo finita. Sampieri, R (2018), en su libro *Metodología de la investigación*, indica que el concepto de población se refiere al: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Para el presente proyecto, la población en estudio serán las empresas del sector servicios de Heredia. De acuerdo con PROCOMER (2021), son un total de 136 organizaciones dedicadas a este sector. Con este dato se busca obtener la

información necesaria para cumplir con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

El tipo de muestreo presente en esta investigación es el no probabilístico de conveniencia. Según Sampieri, R (2018), constituye un: “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 200). Al ser de conveniencia y no probabilístico, este proyecto estará condicionado a las características y el contexto de acuerdo con lo definido previamente por el investigador y contará con una muestra de 52 personas que laboran en las empresas del sector servicios de Heredia.

Por último, el instrumento de recolección de datos que, según Sampieri, R (2018): “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que te conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.226), será un cuestionario y la técnica con la cual se aplicará el instrumento es la encuesta, con la cual se busca obtener la información necesaria requerida según los objetivos de la investigación.

A continuación, después de definida la metodología, en la siguiente sección se muestra el análisis de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del sector de servicios de Heredia, en la cual se muestra la información obtenida más relevante y clave por medio de gráficos y tablas para el presente proyecto de investigación.

Análisis de resultados

En el siguiente segmento se muestran los datos obtenidos como resultado de la presente investigación y a manera de explicación se podrán observar gráficos y tablas en donde se reflejan los hallazgos más relevantes de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio del proyecto. La encuesta fue aplicada a 52 colaboradores del sector servicios en Heredia. Con ello se logra obtener información valiosa para poder diagnosticar, de una forma oportuna, las habilidades y competencias que los colaboradores han desarrollado a partir de la pandemia y con esto brindar recomendaciones a los líderes para que las fortalezcan y se conviertan en pieza clave para el éxito organizacional en el corto plazo.

Al considerar el primer objetivo específico de la investigación, el cual es *Señalar las expectativas de los líderes en las empresas del sector servicio con respecto a las competencias y habilidades de los colaboradores en épocas de pandemia*, los datos obtenidos por medio de la encuesta muestran información relevante, tanto para los líderes como para los colaboradores de las organizaciones en cuestión. Los datos más importantes se muestran a continuación.

En la Figura 1 se pueden observar las habilidades y competencias que los líderes ven como ideales y esperan que los colaboradores tengan en épocas de pandemia. Los encuestados indican que, habilidades y competencias como el multitasking, la administración del tiempo, trabajar bajo presión, proactividad y ser autodidacta, son esperadas por parte de su líder con respecto a la realización de sus tareas en el puesto que desempeñan. Con los datos obtenidos se evidencia que todos y cada uno de los líderes tiene expectativas sobre las competencias y

habilidades que los colaboradores deben tener desde inicios de la pandemia, ya que la totalidad indicó al menos una de las que se encuentran en esta figura.

Habilidades y Competencias	
Administración del tiempo	Comunicación
Resolución de problemas	Multitasking
Capacidad analítica	Servicio al cliente
Compromiso	Excelencia
Responsabilidad	Ética
Proactividad	Atención al detalle
Trabajo bajo presión	Autodidacta
Adaptabilidad	Empatía
Nota: Se obtuvieron 52 respuestas	

Figura 1. *Habilidades y competencias que los líderes esperan desde el inicio de la pandemia*

Fuente: Elaboración propia, 2022

Un hallazgo importante de señalar que se puede ver ejemplificado en la Figura 2, es que, aunque un 61.5% de los encuestados sí sabe cuáles son las nuevas competencias y habilidades que esperan sus líderes actualmente, un 38.5% aún no tiene conocimiento de ellas. Esto implica que 20 personas de los 52 encuestados no conocen las competencias y habilidades esperadas por sus líderes actualmente, lo cual sin lugar a duda es un dato por tomar en cuenta, puesto que hay cierta incertidumbre en este tema que, si no se aborda pronto puede afectar de manera negativa a la organización.

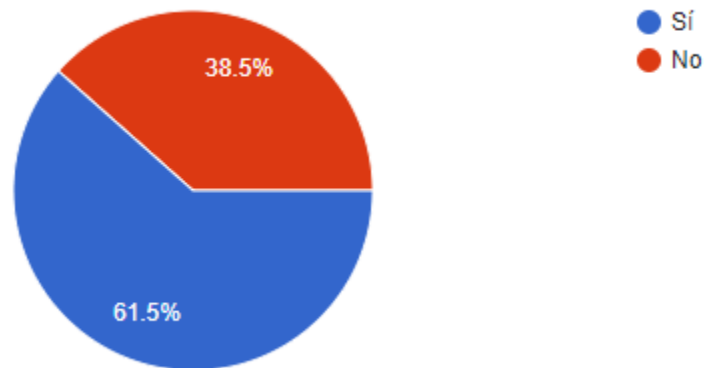


Figura 2. *Conocimiento sobre las nuevas habilidades y competencias producto de la pandemia que los líderes esperan actualmente*

Fuente: Elaboración propia, 2022

La Figura 3 contiene información clave recopilada en la encuesta en relación con las nuevas habilidades y competencias producto de la pandemia y el interés de los líderes por conocerlas; las respuestas fueron divididas y hay múltiples razones del por qué sí o por qué no, los líderes actualmente tienen interés por conocerlas.

Con respecto a los encuestados que opinaron de forma afirmativa, estos indican que sus líderes desean conocerlas; aunque consideran que la razón está relacionada únicamente con los intereses y beneficio que podrían tener para la empresa.

Por otro lado, las personas que indicaron que no hay interés por parte de sus líderes en conocer las nuevas competencias y habilidades, consideran como causante de ello a la carga de trabajo, métricas, falta de apoyo y enfoque en productividad.

Sin duda esta figura señala el enfoque que tienen la mayoría de los líderes en la productividad de la empresa y poca importancia que le dan al desarrollo humano de sus colaboradores.

Interés de los líderes por nuevas habilidades y competencias	
Sí	No
La modalidad de trabajo se tuvo que transformar	Carga de trabajo
Nuevas competencias pueden ayudar a tener mejor resultado	Solo miden métricas y números
Mejoran procesos	Les da igual
Beneficio de la empresa	No recibo apoyo
Intereses de negocios	No todos prestan esa atención
Mayor eficacia	Se preocupan más por la productividad
Nota: Se obtuvieron 52 respuestas	

Figura 3. *Interés de los líderes por conocer las nuevas competencias y habilidades producto de la pandemia*

Fuente: Elaboración propia, 2022

Con respecto al segundo objetivo específico de esta investigación, que corresponde a identificar *las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia las empresas en estudio*, se ejemplifica según la encuesta aplicada a los colaboradores del sector servicios de Heredia y los hallazgos necesarios para el cumplimiento de este objetivo, qué tanto han cambiado. Se logra definir cuáles son esas nuevas competencias y habilidades y, además, especificar según el sector de servicios en estudio, cuáles son esenciales actualmente.

En la figura 4 se puede ver claramente que las habilidades y competencias de los colaboradores sí han cambiado producto de la pandemia; aunque solo un 19.2% indica que el cambio es poco, un 46.2% señala que se han modificado más o menos y un 34.6% menciona que el cambio ha sido mucho.

Es importante mencionar que el conocer el nivel de cambio de las competencias y habilidades de los colaboradores como consecuencia de la pandemia es de suma importancia; por cuanto valida el hecho de la modificación y contribuye a su identificación.

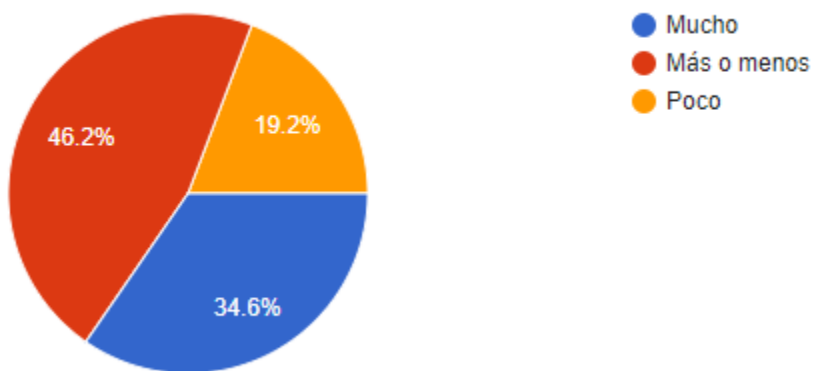


Figura 4. Nivel de cambio en las habilidades y competencias producto de la pandemia

Fuente: Elaboración propia, 2022

Enlazado a lo mencionado en la pregunta anterior, un dato necesario para la validez del segundo objetivo de la investigación es encontrar la información sobre las nuevas competencias y habilidades desarrolladas durante la pandemia. En la Figura 5 se muestra de una forma puntual las habilidades y competencias que los encuestados han desarrollado durante la pandemia. Es importante establecer que se han desarrollado tanto habilidades blandas como duras, y que las nuevas competencias contribuyen a la mejora continua de los colaboradores; esto porque según el medio digital *Business Insider México* (2022): “necesitamos profesionales con estas capacidades, que sean flexibles, capaces de aprender, capaces de trabajar en equipo, etcétera” (...) “un profesional empático tiene más facilidad para

ponerse en la piel de sus compañeros y clientes, además de entender sus problemas, necesidades, inquietudes laborales o personales” (p.5), lo cual es esencial para las personas que laboran en el sector servicios de Heredia.

Nuevas competencias y habilidades	
Escuchar detenidamente	Desenvoltura en reuniones
Manejo de plataformas digitales	Herramientas virtuales
Aprender a administrar mejor el tiempo	Trabajar más en menos tiempo
Trabajar sin supervisión directa	Manejo de excel y el pensamiento crítico
Independizarme más a la hora de hacer mi trabajo	resolución de problemas
Resiliencia	Flexibilidad
Mejor orden	Empatía
Mejorar el inglés	Proactividad
Trabajo por objetivo	Trabajar más en equipo
Nota: Se obtuvieron 52 respuestas	

Figura 5. Competencias y habilidades desarrolladas durante la pandemia

Fuente: Elaboración propia, 2022

Una vez identificadas las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores, producto de la pandemia, un tema esencial para el desarrollo adecuado de la investigación es enfocar esas nuevas habilidades y competencias en el sector de servicios en estudio; es decir, Heredia. En la figura 6 se puede ver que, aunque los encuestados laboran actualmente para diferentes empresas del sector servicios en la provincia mencionada, la totalidad coincide con las habilidades y competencias que los colaboradores de este tipo de empresas deben tener actualmente.

Competencias y habilidades en sector servicios	
Trabajar bajo presión	Conocimiento del producto
Servicio al cliente	Empatía
Comunicación asertiva	Liderazgo
Amabilidad	Proactividad
Trabajo en equipo	Escucha activa
Adaptación al cambio	Motivación
Nota: Se obtuvieron 52 respuestas	

Figura 6. *Competencias y habilidades necesarias en el sector servicios de Heredia actualmente*

Fuente: Elaboración propia, 2022

Por último, el tercer objetivo de la investigación se enfoca en *sugerir las recomendaciones idóneas para que los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia fortalezcan las nuevas competencias y habilidades en los colaboradores en pro de las organizaciones.* Para poder brindar las recomendaciones esperadas, según el objetivo mencionado anteriormente, es necesario evaluar tres aspectos importantes para poder centrarlas en pro de la organización; en primer lugar se debe determinar cómo las nuevas habilidades y competencias aportarían de manera positiva a la organización; saber la razón por la que es importante que los líderes conozcan estas nuevas competencias y por último, es indispensable saber cómo los encuestados creen que los líderes podrán fortalecer esas nuevas habilidades y competencias para contar con una organización psicológicamente segura.

En la encuesta aplicada se obtienen estos datos. En primer lugar, tal y como se ve reflejado en la Figura 7, el hecho de que los líderes conozcan las nuevas habilidades y competencias de los colaboradores mejoraría aspectos como la

cohesión/ unión del equipo en un 2%, la comunicación en un 11,5%, la motivación en un 7.7% y todas las anteriores en un 78.8%.

Además, se le sugiere a los líderes de las organizaciones del sector de servicios en cuestión tomarlas en cuenta, ya que son pilares para un clima organizacional positivo y psicológicamente seguro, el cual conlleva a satisfacción y felicidad en el trabajo que tal y como menciona Requena. J. (2022): “si el trabajador está cómodo y feliz, su productividad aumenta en un 80%, y el riesgo de accidentes laborales baja hasta un 300%” (...) “ Trabajar en un buen ambiente ayuda a aumentar la satisfacción en el trabajo, promueve la confianza y la complicitad entre compañeros y, además, genera mejores resultados y mayor eficacia en cada tarea a desempeñar” (p.2).

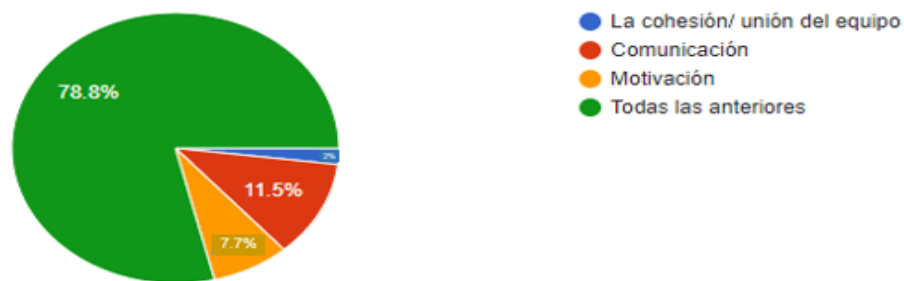


Figura 7. Aspectos que mejorarían las nuevas competencias y habilidades

Fuente: Elaboración propia, 2022

En segundo lugar, tal y como se muestra en la figura 8, se considera importante que los líderes conozcan las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores del sector servicios de Heredia y las razones para ello. La totalidad de los encuestados indica que sí es importante, y que las razones están relacionadas con el beneficio de la empresa, clientes y colaboradores, lo cual sin

duda aportará al éxito organizacional; por esto, se le sugiere a los líderes conocerlas a profundidad para fortalecerlas y utilizarlas a favor de toda la organización.

Importancia de conocer nuevas competencias y habilidades	
Beneficio de los clientes y colaborador	Para brindar mejores oportunidades
Mejorar el trabajo para los miembros del equipo	Para brindar un mejor acompañamiento a los colaboradores
Desarrollar al empleado en su career path	Enfocar las tareas en función de las habilidades permite un mejor desempeño
Para trabajar mejor en equipo	Para optimizar procesos y resultados
Para mejorar todo tipo de relación laboral	Para gestionar mejor
Pueden ayudar a tener un mejor resultado	Para ayudarle a desarrollarlas
Para sacar el mejor provecho de las mismas	Para utilizar esas habilidades a beneficio de la empresa
Nota: Los 52 encuestados respondieron que sí	

Figura 8. Razones del por qué los líderes deberían conocer las nuevas habilidades y competencias

Fuente: Elaboración propia, 2022

Por último, en tercer lugar, se busca conocer cómo los líderes pueden potenciar y fortalecer las nuevas habilidades y competencias adquiridas por los colaboradores, producto de la pandemia en pro de la organización. En la figura 9, según los datos recopilados en la encuesta realizada, se observa gran cantidad de formas en las que es posible realizarlo. Entre las respuestas más destacadas de los encuestados se encuentran la comunicación, incentivos, sesiones de coaching, capacitación y un plan de crecimiento profesional.

Todo ello, sin lugar a duda, muestra un panorama muy optimista donde los colaboradores encuestados que laboran para las diferentes empresas del sector servicios de Heredia saben exactamente cómo se pueden fortalecer sus nuevas habilidades y competencias, lo cual indica un punto de partida clave para los líderes, ya que con esta información se facilitará su trabajo a la hora de acercarse a los colaboradores de una manera profesional y asertiva. Así, se disminuye la

desmotivación y se fortalece la cultura organizacional adecuada, lo que definitivamente contribuirá al mejoramiento de la organización; pues tal y como menciona Rodríguez. J (2022): “la cultura organizacional se vuelve más resiliente, dinámica e innovadora cuando el ambiente de trabajo se vuelve seguro para la asunción de riesgos interpersonales” (p.14); lo cual es la razón ideal para enfrentar el entorno cambiante que ha traído consigo la pandemia en el corto plazo.

Desarrollo de nuevas habilidades y competencias	
Información sobre lo que se requiere para crecer	Motivando a crecer
Entrenamiento	Permitiendo liderar proyectos que requieran esas habilidades
Sesiones individuales de coaching	Manteniendo comunicación
Capacitación constante	Con buena comunicación
Haciendo un balance completo de tareas	Abriendo puertas al crecimiento
Apoyando las ideas de su colaborador	completar tareas diferentes para así saber en qué se desempeña mejor
Mediante un plan de seguimiento y desarrollo	Con acompañamiento
Con reuniones que motiven a mejorar habilidades	Motivando con incentivos o premios
Nota: Se obtuvieron 52 respuestas	

Figura 9. *Maneras de potenciar y fortalecer las nuevas competencias y habilidades*

Fuente: Elaboración propia, 2022

A continuación, después del análisis detallado de los resultados obtenidos en la técnica de recolección de datos utilizada en el presente proyecto para explicar y ejemplificar el tema en estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones que responderán de una manera oportuna y clara a los objetivos planteados en esta investigación.

Conclusiones y Recomendaciones

Actualmente, es necesario conocer las nuevas habilidades y competencias de los colaboradores adquiridas durante la pandemia en el corto plazo y desarrollarlas de una manera adecuada en pro de la organización. Es clave que los

líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia cuenten con recomendaciones pertinentes para poder abarcarlas asertivamente y con esto tener un clima organizacional ideal, además de cumplir los objetivos organizacionales en el corto plazo.

Con respecto al primer objetivo enfocado en *señalar las expectativas de los líderes en las empresas del sector servicio con respecto a las competencias y habilidades de los colaboradores en épocas de pandemia*, se ha podido observar que los líderes definitivamente tienen expectativas sobre las competencias y habilidades que sus colaboradores deben tener en épocas de pandemia, como lo son: la capacidad analítica, excelencia bajo presión, administración del tiempo, ser autodidacta, entre otras.

Por lo tanto, se les recomienda que, aunque la parte productiva de la empresa es sumamente importante, también es esencial que se enfoquen en conocer las nuevas habilidades y competencias que los colaboradores han desarrollado durante la pandemia y se tomen el tiempo para conversar con ellos; además de mostrar un interés real en el desarrollo profesional para aumentar su seguridad psicológica y sentido de pertenencia.

Para el segundo objetivo, el cual es identificar *las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia las empresas en estudio*, definitivamente se destaca que las competencias y habilidades de los colaboradores sí han cambiado y están enfocadas tanto en habilidades blandas como duras, actualmente cotizadas en el mercado laboral, lo cual es sumamente positivo para el

desarrollo profesional de los colaboradores en el corto plazo y el éxito organizacional.

Como recomendación, aunque se encuentra la limitante de que la encuesta no fue aplicada solamente a una empresa, sino a un sector, los líderes pueden realizar reuniones, focus group o hasta su propia encuesta dentro de su organización para identificar las nuevas competencias y habilidades de sus colaboradores y desarrollarlas de una manera adecuada.

Finalmente, según el tercer objetivo *sugerir las recomendaciones idóneas para que los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia fortalezcan las nuevas competencias y habilidades en los colaboradores en pro de las organizaciones*, se determina una gran cantidad de formas en cómo los líderes pueden fortalecer y potenciar las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores y cómo estas contribuyen de manera positiva en la organización.

Como recomendación, aunque la limitante del modelo de trabajo actual según la organización lo puede dificultar, es clave que se mantenga una comunicación asertiva y escucha activa con los colaboradores por medio de canales abiertos y enfocarse en la capacitación y crecimiento profesional de sus colaboradores para lograr el beneficio de toda la organización.

Finalmente, aunque se vive en un mundo que cambia constantemente, estas sugerencias son recursos que los líderes de las empresas de servicios de Heredia pueden implementar en beneficio de toda la organización, tanto a corto como largo plazo.

Referencias bibliográficas

Ajuria, A. (2020). *El líder en la organización. Medio de comunicación de negocios*. El CEO. <https://elceo.com/liderazgo/los-tipos-de-liderazgo-en-la-organizacion/>

Business Insider México (2022). *6 habilidades blandas que deben estar sí o sí en tu currículum*. https://businessinsider.mx/habilidades-blandas-curriculum_estrategia/

Canel, M. (2020). Comunicación en tiempos de coronavirus. *Diario El País*. https://elpais.com/elpais/2020/03/31/opinion/1585667419_111894.html

Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (6ª ed). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Di Prisco, L. (2021). «Flight or Fight»: ¿Qué es la seguridad psicológica y cómo nos ayuda a superar algunos retos de la pandemia? <https://es.insights.findasense.com/ideas/flight-or-fight-que-es-la-seguridad-psicologica-y-como-nos-ayuda-a-superar-algunos-retos-de-la-pandemia-67708>

EmpresaActual (2021). *Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta*. <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>

Equipos&talento (2017). 4 pasos para lograr la cohesión de un equipo de trabajo. *Revista Digital*. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/09/21/4-pasos-para-lograr-la-cohesion-de-un-equipo-de-trabajo>

González, M. (2021). *La comunicación asertiva, una habilidad fundamental para el convivir*. Universidad Central.
<https://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-asertiva>

Hernández, C. (2022). La paradoja híbrida: el futuro de los negocios combinará la presencialidad y el trabajo en remoto. *Periódico online de Recursos Humanos*. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/teletrabajo/151265/La-paradoja-hibrida-el-futuro-de-los-negocios-combinara-la-presencialidad-y-el-trabajo-en-remoto>

InmoDiario. (2022). 20 tendencias clave del mundo del empleo para el 2022. *Noticiero*. <https://www.inmodiario.com/96/30410/tendencias-clave-mundo-empleo.html>

López, E. (2022). Los 5 tipos de reconocimiento laboral. *Revista sobre psicología, filosofía y reflexiones sobre la vida La Mente es Maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-reconocimiento-laboral/>

Pimienta, J. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

PROCOMER (2021). *Empresa de servicios*. <https://www.procomer.com/zonasfrancas/business-category/empresa-de-servicios/>

Pulido, S. (2020). ¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia? *Gaceta Médica diario de información sanitaria y de salud*. <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

Requena. J, (2022). Se confirma: ser feliz en el entorno laboral incrementa en un 90% la productividad de los trabajadores. *Periódico online RRHH Digital*. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/151749/Se-confirma-ser-feliz-en-el-entorno-laboral-incrementa-en-un-90-la-productividad-de-los-trabajadores>

Rodríguez. J, (2022). La seguridad psicológica en el trabajo, y cómo conseguirla. *Revista Digital ORH*. Grupo Editorial S.L. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/seguridad-psicologica-trabajo-como-conseguirla.html>

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Encuesta dirigida a colaboradores y líderes que laboran en las empresas del sector servicios de Heredia.

Objetivo general del estudio. Analizar las recomendaciones pertinentes dirigidas a líderes de empresas en el sector de servicios de Heredia enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia, en el corto plazo.

Tema de la investigación. Recomendaciones para líderes de empresas en el sector servicios de Heredia enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia, en el corto plazo.

Encabezado- Presentación de la encuesta. La siguiente encuesta está conformada por una serie de preguntas abiertas y cerradas, relacionadas con el análisis de las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo. Para responder a la encuesta marque la respuesta que corresponda y especifique, según su criterio, las que así lo requieran. Favor realizarla a través este enlace. ¡Gracias por su colaboración!

Objetivo específico 1. Señalar las expectativas de los líderes en las empresas del sector servicio con respecto a las competencias y habilidades de los colaboradores en épocas de pandemia.

1. ¿Cuáles cree que son las habilidades y competencias que los líderes esperan que tengan los colaboradores desde que comenzó la pandemia?

Indique al menos tres.

2. ¿Cree que su líder conoce sus habilidades y competencias desde que comenzó a laborar en su puesto?

A. () Sí

B. () No

3. ¿Sabe cuáles son las nuevas habilidades y competencias producto de la pandemia que espera su líder de usted?

A. () Sí

B. () No

4. ¿Cree que los líderes se interesan por conocer las nuevas competencias y habilidades que han desarrollado los colaboradores producto de la pandemia? ¿Por qué?

5. ¿Conversó con su líder sobre las habilidades y competencias que se esperaban cuando comenzó en su cargo actual? ¿Por qué?

Objetivo específico 2. Identificar las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia, en las empresas en estudio.

1. En general, ¿cuánto cree que sus habilidades y competencias debido a la pandemia han cambiado?
- A. () mucho
- B. () más o menos
- C. () poco

2. ¿Cuáles nuevas competencias y habilidades usted desarrolló durante la pandemia? Indique al menos dos.

3. ¿Cree usted que producto de la pandemia sus compañeros de trabajo también han desarrollado nuevas competencias y habilidades?

- A. () Sí
- B. () No
- C. () No sé

4. En general, ¿cuáles habilidades y competencias usted cree que los colaboradores del sector servicios de Heredia tenían antes de la pandemia y ahora ya no las poseen?

5. ¿Cuáles competencias y habilidades usted considera que debe tener una persona que trabaja en el sector servicios de Heredia actualmente? Indique al menos dos.

Objetivo específico 3. Sugerir las recomendaciones idóneas para que los líderes de las empresas en el sector servicios de Heredia fortalezcan las nuevas competencias y habilidades en los colaboradores en pro de las organizaciones.

1. ¿Cree que es importante identificar y conocer las habilidades y competencias de sus líderes y compañeros para realizar su trabajo de una manera adecuada?

A. () Sí

B. () No

2. ¿Cree que el conocer las nuevas habilidades y competencias que han surgido en los colaboradores producto de la pandemia mejoraría

A. () La cohesión/ unión del equipo

B. () Comunicación

C. () Motivación

D. () Todas las anteriores

3. ¿Cree que los líderes deberían conocer las nuevas habilidades y competencias de sus colaboradores? ¿Por qué?

4. ¿Cómo cree que su líder le puede ayudar a potenciar o desarrollar de una manera adecuada sus nuevas competencias y habilidades?

5. ¿Cómo se comunica actualmente con su líder?

A. () Por llamada

B. () Por chat

C. () En persona

D. () Otro. Especifique:

Perfil del encuestado:

1. Género

A. () Masculino

B. () Femenino

C. () Otro

2. Edad

A. () 18 a 30 años

B. () 31 a 41 años

C. () 42 años o más

3. Años de laborar en la institución

A. () 0 a 2 años

B. () 3 a 5 años

C. () 6 años o más

Ocupación: _____

4. Labora actualmente de manera:

A. () Remota

B. () Presencial

C. () Híbrida

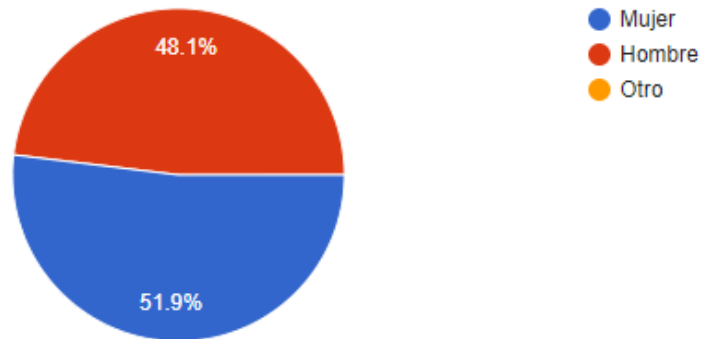
¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Encuesta aplicada

I. DATOS GENERALES

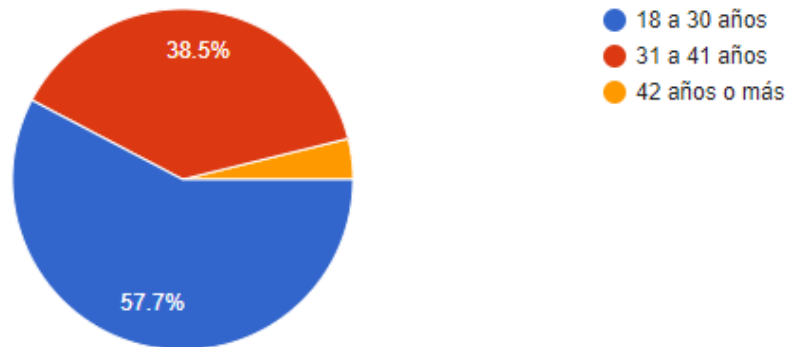
1. Género

52 respuestas



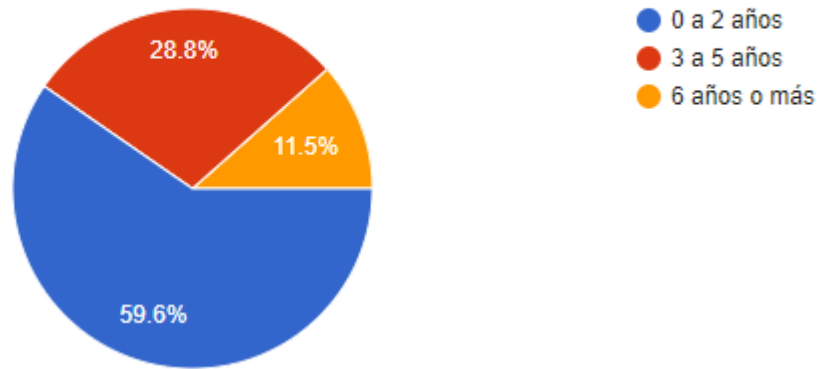
2. Edad

52 respuestas



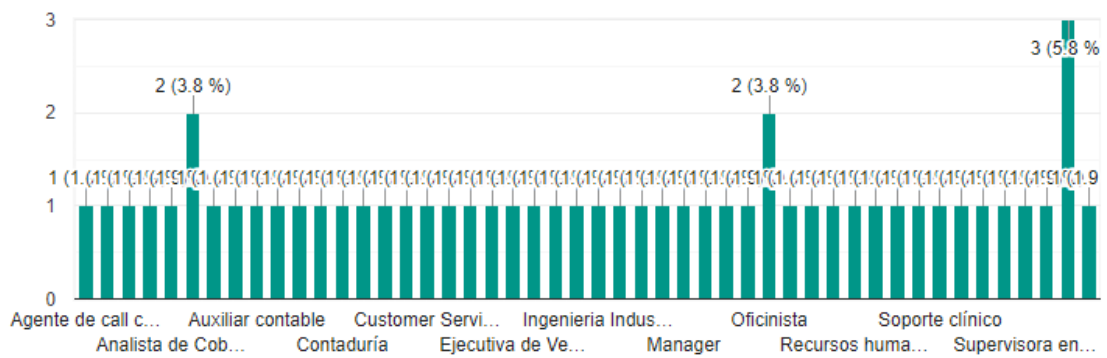
3. Años de laborar en la institución

52 respuestas



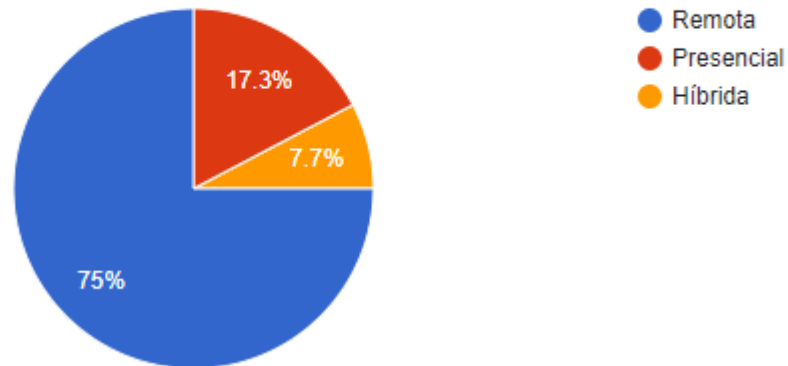
4. Ocupación

52 respuestas



5. Labora actualmente de manera:

52 respuestas



6. ¿Cuáles cree que son las habilidades y competencias que los líderes esperan que tengan los colaboradores desde que comenzó la pandemia? Indique al menos tres

52 respuestas

Compromiso

Administración del tiempo
Resolución de problemas
Capacidad analítica

Proactivos, responsable

Trabajo remoto, diferentes opciones de horario, sueldo competitivo

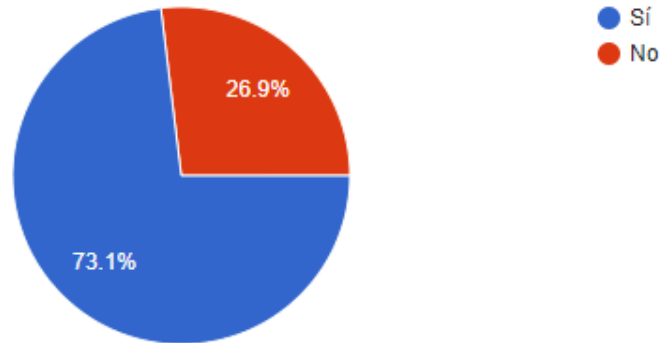
Proactividad, dinamismo, capacidad de resolución

Realizar el debido trabajo aunque no estén siendo vigilados.
Cumplir con las normas de protección en caso de ir al lugar de trabajo.
Cumplir con el horario establecido.

Puntualidad, efectividad, aprovechamiento de tiempo

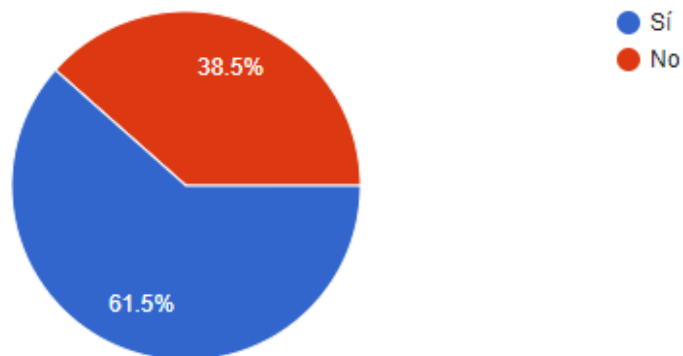
7. ¿Cree que su líder conoce sus habilidades y competencias desde que comenzó a laborar en su puesto?

52 respuestas



8. ¿Sabe usted cuáles son las nuevas habilidades y competencias producto de la pandemia que espera su líder de usted?

52 respuestas



9. ¿Cree que los líderes se interesan por conocer las nuevas competencias y habilidades que han desarrollado los colaboradores producto de la pandemia? Por qué

52 respuestas

No, por la carga de trabajo

Competitividad laboral

Si ya que podría desarrollarme mejor en mi puesto.

Si, ya que la modalidad de trabajo cambio totalmente a raíz de la pandemia, se tuvo que transformar la forma de haber las tareas asignadas

Si. Los entrenamientos han sido en línea y no presenciales, por lo que la atención y habilidad para captar información son importantes.

Si, la cotidianidad y manera de trabajar es distinta

Sí. Porque es parte de sus labores básicas como líderes.

Si, porque esas nuevas competencias pueden ayudar a tener un mejor resultado o pueden hacer que el trabajo sea más eficiente

10. ¿Conversó con su líder sobre las habilidades y competencias que se esperaban cuando comenzó en su cargo actual? Por qué

52 respuestas

Si, para que supiera como es mi manera de trabajar.

Si, era un puesto nuevo que nunca había desempeñado por lo que debía saber mis debilidades y mis fortalezas para desempeñar con mayor eficiencia el puesto asignado

Si. Nos dejaron claro las métricas que teníamos que cumplir.

No, ya tenía experiencia adquirida

Sí. Era necesario para hacer un buen trabajo.

No, no he tenido la oportunidad

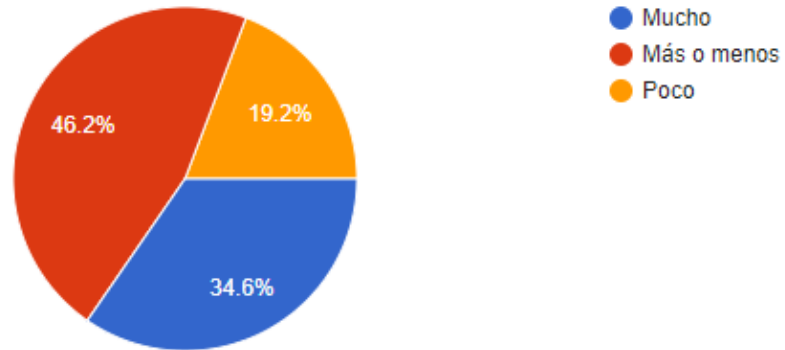
Sí, porque es un proceso normal que se lleva a cabo en la empresa con todos los colaboradores

No, no me preguntaron

No al principio

11. En general, cree que sus habilidades y competencias debido a la pandemia han cambiado:

52 respuestas



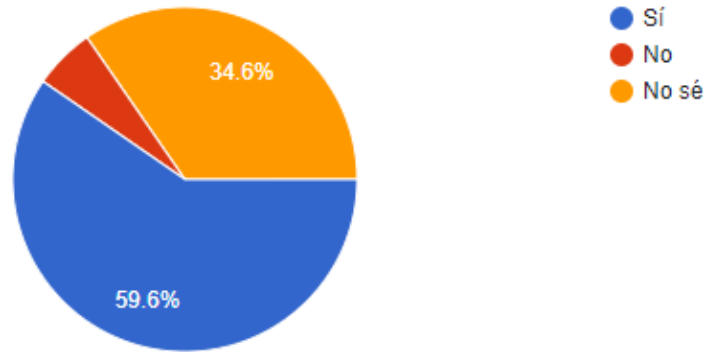
12. ¿Cuáles nuevas competencias y habilidades desarrolló durante la pandemia? Indique al menos dos

52 respuestas

- manejo del tiempo
- Manejo de plataformas digitales
- Manejo del tiempo y comunicación
- Aprender a administrar mejor el tiempo.
- Trabajar sin Supervisión directa y cumpliendo todos los task asignados
- Trabajar desde casa.
- Independizarme más a la hora de hacer mi trabajo.
- Distribución del día y aprovechamiento de espacio en casa
- Controles remotos de personal y la habilidad de ordenes mi vida personal/laboral.
- Resiliencia , escuchar detenidamente a mis compañeros ya que solo interactuamos por teléfono
- Mejor orden

13. ¿Cree que producto de la pandemia sus compañeros de trabajo también han desarrollado nuevas competencias y habilidades?

52 respuestas



14. En general, ¿Cuáles habilidades y competencias usted cree que los colaboradores del sector servicios de Heredia ya no tienen y tenían antes de la pandemia?

52 respuestas

- Puede ser puntualidad
- No tengo una respuesta sobre esto. No tengo contexto.
- Habilidades sociales con el cliente
- No creo que hayan habilidades que hayan perdido
- Amabilidad
- Mas disciplina y distribución del tiempo
- Trabajar desde ma casa
- Mejor servicio al cliente
- La puntualidad, ahora todos trabajan desde la casa

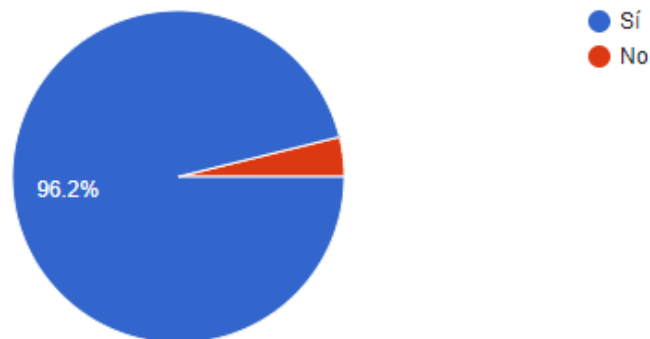
15. ¿Cuáles competencias y habilidades usted considera que debe tener una persona que trabaja en el sector servicios de Heredia actualmente? Indique al menos dos

52 respuestas

Proactividad. Trabajo en equipo.
Buena comunicación, paciencia y servicio al cliente
Comunicación y liderazgo
Compañerismo solidaridad
Trabajo en equipo
Herramientas y conocimiento
Competencia: idiomas. Habilidad: siempre pienso en el ser responsable
Sentido de urgencia y comunicación efectiva
Efectividad en resolución de casos y servicio al cliente

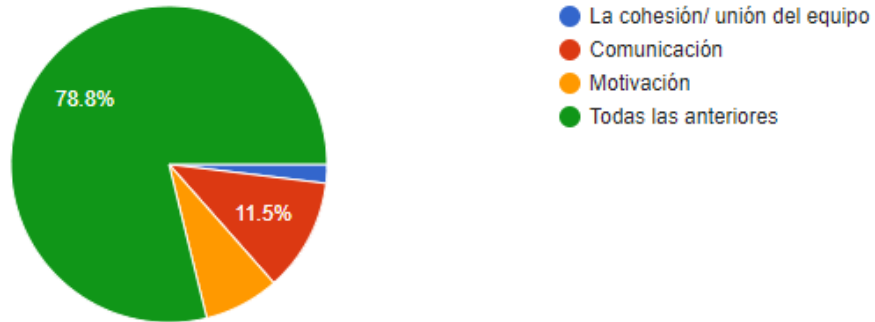
16. ¿Cree que es importante identificar y conocer las habilidades y competencias de sus líderes y compañeros para realizar su trabajo de una manera adecuada?

52 respuestas



17. Cree que el conocer las nuevas habilidades y competencias que han surgido en los colaboradores producto de la pandemia mejorarían:

52 respuestas



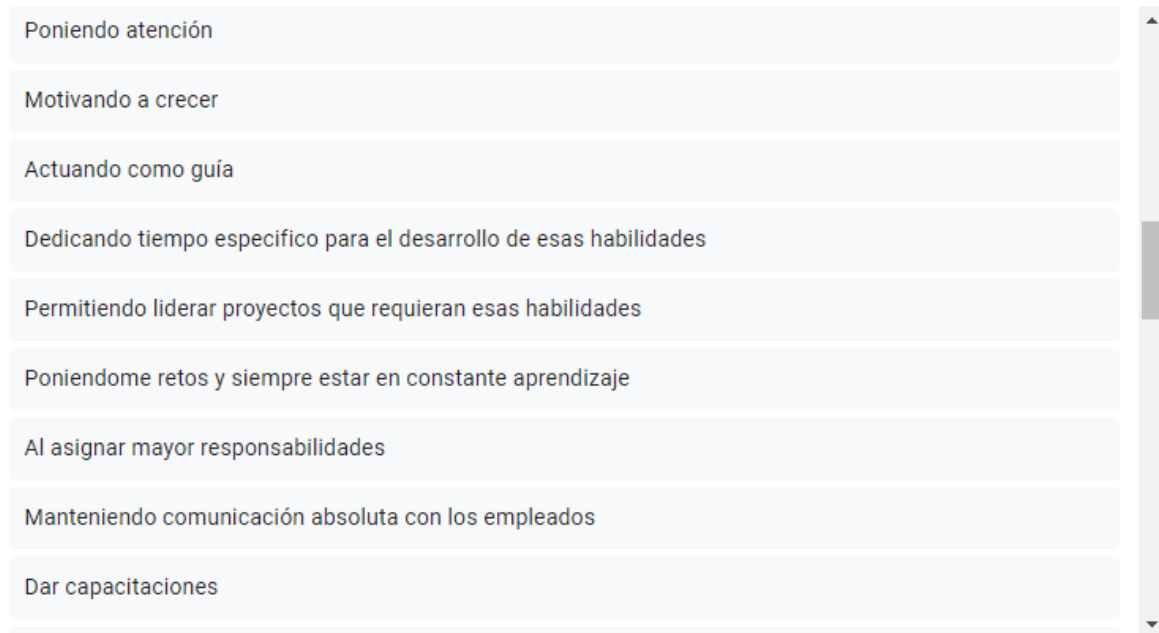
18. ¿Cree que los líderes deberían conocer las nuevas habilidades y competencias de sus colaboradores? Por qué

52 respuestas

- Si, porque puede mejorar el trabajo para los miembros del equipo
- Distribución de tareas y responsabilidades
- Si y así ayudan a desarrollar al empleado en su career path.
- Cada líder debe conocer a sus colaboradores para saber que tan lejos pueden llegar con sus tareas y como las podrían realizar de manera eficiente
- Si. Es importante conocer las habilidades para trabajar mejor en equipo.
- Si, para mejorar todo tipo de relación laboral
- Si. Pregunta repetitiva.
- Si , para brindarles soporte en el área que necesiten
- Si, porque esas nuevas competencias pueden ayudar a tener un mejor resultado o pueden hacer que el

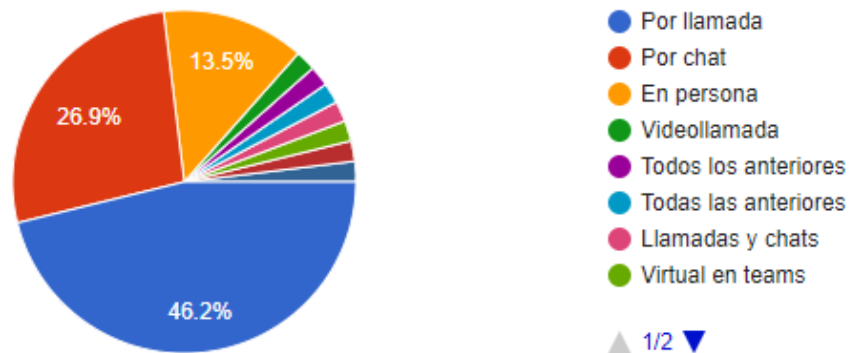
19. ¿Cómo cree que su líder le puede ayudar a potenciar o desarrollar de una manera adecuada sus nuevas competencias y habilidades?

52 respuestas



20. ¿Cómo se comunica actualmente con su líder?

52 respuestas



¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3. Carta de filóloga

San Pedro, 30 de abril del 2022

Señores
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

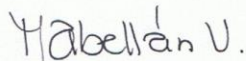
Estimados señores:

La estudiante Catalina de Jesús Vargas Hernández, me ha presentado para efectos de corrección de estilo, en mi calidad de profesional graduado en filología española, el proyecto de graduación denominado "Recomendaciones para líderes de empresas en el sector servicios de Heredia, enfocadas en las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores a partir de la pandemia en el corto plazo" para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, la puntuación, acentuación, ortografía y los vicios de dicción que se trasladan al escrito, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por lo tanto, considero que se encuentra listo para presentarlo ante la Universidad.

Atentamente,



M.Sc. Marianela Abellán Vargas

Filóloga

Carné 10702