



Recomendaciones de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico en empresas del sector servicios de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo

Guillermo Marcos Araya Paniagua¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2022

RESUMEN

El presente trabajo pretende poner al descubierto, la insuficiencia de las actuales prácticas de los distintos procesos de recursos humanos, por carecer de una clara orientación a los principios de liderazgo estratégico. En este sentido, el problema de investigación es precisamente, brindar recomendaciones de gestión para esos distintos procesos de recursos humanos en los cuales se requiere de ese liderazgo estratégico para las empresas del sector servicios de la Gran Área Metropolitana, con el fin de que sean aplicadas en el corto plazo. La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación consistió en una encuesta a 54 personas, las cuales pudieron brindar aspectos esclarecedores en torno a los procesos como reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, salarios y compensaciones y coaching. Mediante los hallazgos pudieron detectarse serias falencias en cuanto a principios de liderazgo estratégico, en especial, el relacionado con la empatía en los distintos procesos mencionados, pero, asimismo, se brindaron recomendaciones para una mejor gestión en cada una de las áreas mencionadas. El presente trabajo resulta novedoso e importante para la Administración de recursos humanos, por cuanto brinda un enfoque diferente mediante el cual podrían mejorarse muchos aspectos con los principios tanto de liderazgo como el buen trato y acompañamiento constante, así como con los de administración estratégica. En este sentido, se arribó a la conclusión de que faltan en dichos procesos, mayores aspectos de liderazgo que puedan atraer y retener a los colaboradores y en este sentido, que sean más eficaces en sus funciones a través de una mayor motivación. Dicho lo anterior, se recomienda incorporar los principios de liderazgo estratégico en los distintos procesos de recursos humanos, como la empatía, con el fin de que mejoren y en este

¹Licenciado en Derecho y Especialista en Derecho Notarial y Registral, estudiante de la Maestría en Administración con énfasis en Recursos Humanos. E-mail: lic.guillermoaraya.cr@gmail.com

sentido, para que las organizaciones sean cada vez más competitivas y sus colaboradores cada vez más leales a sus organizaciones.

Palabras clave: Administración de Recursos Humanos, Liderazgo Estratégico, Empatía, Cambio, Servicio.

ABSTRACT

This paper aims to expose the insufficiency of the current practices of the different Human Resources processes, since they lack a clear orientation towards the principles of strategic leadership. In this sense, the research problem is precisely to provide management recommendations for those different Human Resources processes in which strategic leadership is required for companies in the service sector of the Greater Metropolitan Area in order to be applied in the short term. The methodology used in this research work consisted of a survey of 54 people, who were able to provide enlightening aspects regarding processes such as recruitment and selection of personnel, performance evaluation, salaries and compensation, and coaching. Through the findings, serious shortcomings could be detected in terms of strategic leadership principles, especially that related to empathy in the different processes mentioned, but recommendations were also provided for better management in each of the mentioned areas. The present work is new and important for the Human Resources Administration, since it provides a different approach through which many aspects could be improved with principles of leadership such as good treatment and constant support, as well as with principles of Strategic Administration. In this sense, the conclusion was reached that these processes lack major aspects of leadership that can attract and retain collaborators and in this sense that they are more effective in their functions through greater motivation. That said, it is recommended to incorporate the principles of strategic leadership in the different Human Resources processes, such as empathy, so that they improve and, in this sense, so that organizations are increasingly competitive and their collaborators increasingly more loyal to their organizations.

Key words: Human Resources Administration, Strategic Leadership, Empathy, Change, Service.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo estratégico, actualmente es fundamental, en el seno de los procesos de recursos humanos de las organizaciones de servicios, ya que involucra una serie de aspectos que permiten marcar una diferencia importante y con ello, una ventaja competitiva, brindando en primera instancia, un buen trato a los y las colaboradoras a lo largo de toda la carrera en dichas organizaciones; lo que conlleva a mejores niveles de rendimiento. Asimismo, el liderazgo estratégico, es de mucha relevancia y actualidad para orientar el rumbo con que

dichas organizaciones proyectan sus valores y metas con la sociedad global. Según Dessler (2020): “la administración estratégica es el proceso de identificar y ejecutar los planes estratégicos de la organización haciendo coincidir las capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) con las demandas de su entorno (sus competidores, clientes y proveedores, por ejemplo)” (p. 72); sin embargo, no basta con un simple enfoque de administración estratégica, sino que, para generar cambios en la fuerza de trabajo, se requiere de elementos de liderazgo que se puedan ligar a los objetivos estratégicos organizacionales. En esta línea, señala Bowman (2019): “el pensamiento estratégico es un ejemplo de libro de texto de una actividad "importante, no urgente" que tiende a dejarse de lado por el día a día. Requiere disciplina para dedicar tiempo dedicado al aprendizaje y al pensamiento deliberado (...)” (p. 36). Es por ello por lo que el liderazgo estratégico debe de iniciar en el mismo trato con los colaboradores dentro de las organizaciones, ya que son ellos y ellas, las piezas clave para brindar servicios de calidad a los clientes y usuarios.

A modo de justificación, el tema escogido pretende contrarrestar precisamente la hipótesis de investigación, que es precisamente que los departamentos de recursos humanos no brindan una imagen muy positiva a los y las colaboradoras de muchas organizaciones, ya que no existen, a mi parecer, los elementos de liderazgo estratégico en los procesos mismos de dichos departamentos que generen confianza ni satisfacción. En este sentido, la presente investigación es útil para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, *coaching* y compensación, con el fin de mejorar esa imagen de los departamentos de recursos humanos e igualmente, para generar mayor confianza y aumentar el desempeño y productividad corporativas.

El tema puede ser de mucha utilidad tanto para líderes de organizaciones, para altas gerencias de recursos humanos, pero también, para colaboradores (as) de niveles medios, ya permite en primera instancia y de acuerdo con los hallazgos, conocer las debilidades en los procesos de los departamentos de recursos humanos y en este sentido, brindarles una solución de acuerdo con la literatura y evidencia científica.

Los beneficios de realizar la investigación permiten dar una luz en los procesos tanto de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, así como en el de compensación y

coaching de los departamentos de recursos humanos, con el fin de mejorarlos y dar mayor protagonismo a dichos profesionales, en su relación con los colaboradores.

Los aportes que ofrece la presente investigación son, en primera instancia, conocer las necesidades de cambio de las personas encuestadas en cuanto a los procesos de recursos humanos y de igual forma, brindar soluciones concretas a dichas necesidades bajo el enfoque del liderazgo estratégico con el fin de generar un cambio importante.

El problema de investigación es precisamente: ¿Cuáles son las recomendaciones pertinentes de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico sector servicios de la Gran Área Metropolitana que deben aplicarse en el corto plazo?

Así mismo, el objetivo general del presente trabajo es analizar aquellas recomendaciones de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico que requiere el sector servicios de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

Los tres objetivos específicos son los siguientes: 1. Descubrir los requerimientos de las empresas del sector servicios desde el liderazgo estratégico en el corto plazo, 2. Señalar los criterios de gestión idóneos que desde el liderazgo estratégico se pueden aplicar en las empresas de servicios y 3. Sugerir las recomendaciones de gestión basadas en el liderazgo estratégico que las empresas en estudio pueden aplicar en el corto plazo. Seguidamente se exponen los conceptos claves de la investigación acorde con los objetivos planteados a través de la revisión bibliográfica.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El liderazgo estratégico es un tema complejo, ya que abarca aspectos de dos ramas de la Administración a veces muy diversas como, por un lado, el liderazgo y por otro, la gestión de recursos humanos ligados a la administración estratégica. En este sentido han mencionado Leroy et al. (2018) que:

Mientras que el liderazgo se centra típicamente en la comprensión de las necesidades personales y dinámica interpersonal de cómo los individuos se influyen unos a otros hacia objetivos colectivos (Northouse, 2015), la Gestión de Recursos Humanos (HRM) analiza los sistemas y procesos en una organización que intentan influir en las personas de manera sistemática, generalmente a mayor escala (Lievens, 2015). En

esencia, tanto el liderazgo como la gestión de recursos humanos se dedican a lo que en términos generales podemos denominar gestión de personas, aunque desde diferentes ángulos. (p. 1)

Y es que en efecto, existe una importante dicotomía entre ser líderes y ser gerentes, es decir, entre liderazgo y entre administración estratégica de los recursos humanos; por lo que la presente investigación sugiere que ambos conceptos puedan ser refundidos de acuerdo con los valores, los objetivos estratégicos y la planificación del recurso humano de las organizaciones y de acuerdo con el tipo de liderazgo que estas estimen más conveniente para cumplir y concatenar (*match*) con esos objetivos. En esta línea señalan Robbins y Judge (2019):

definimos el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión o conjunto de metas. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos gerentes son líderes. El hecho de que una organización proporcione a sus gerentes ciertos derechos formales no quiere decir que vayan a conducir efectivamente. (...) Las organizaciones necesitan un liderazgo fuerte y una gestión sólida para lograr una eficacia óptima. Necesitamos líderes que desafíen el statu quo, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de la organización a lograr las visiones. Necesitamos gerentes para formular planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones diarias. (p. 394)

Del mismo modo, es importante mencionar con qué aspectos se ha asociado la administración estratégica, ya que al concatenarla con los temas de liderazgo es importante tener claro, tanto uno como otro concepto. En esta línea señalan Storey, Ulrich y Wright (2019) que:

Normalmente se puede esperar que un enfoque estratégico de los recursos humanos incluya elementos tales como: una perspectiva a más largo plazo; una preocupación por los grandes problemas que ir más allá de los detalles operativos; un enfoque que explora y tiene en cuenta, información relevante sobre el medio ambiente y sobre los cambios dentro de él; la construcción de políticas que busquen alinear las prácticas de RRHH a las necesidades del negocio a menudo expresado como misión, visión, estrategia u objetivos; y la construcción de políticas de RRHH que traigan cada uno de los elementos de RRHH en alineación mutua, reforzante. (pp. 7-8)

En cuanto a las áreas que propiamente debe de resolver el liderazgo estratégico en la gestión de los recursos humanos, precisamente las necesidades o requerimientos de las empresas del sector servicios, están: mejorar las prácticas de reclutamiento y selección de personal, mejorar las políticas de compensación, mejorar los instrumentos para la evaluación del desempeño, así como mejorar las prácticas de *coaching*. En cuanto a la temática de

reclutamiento y selección de personal, han mencionado Henemann, Judge y Kammeyer-Muller (2018) que:

La estrategia de dotación de personal requiere tomar decisiones clave sobre la adquisición, despliegue y retención de la organización personal. Mencionan los autores que algunas decisiones estratégicas de dotación de personal son las siguientes:

- Adquirir o Desarrollar Talento.
- Contratar usted mismo o subcontratar
- Contratación Externa o Interna.
- Fuerza laboral central o flexible.
- Contratar o conservar.
- Nacional o Global.
- Atraer o Reubicar.
- Exceso de personal o falta de personal.
- Enfoque de Corto o largo plazo. (p. 27)

Con respecto a temas compensatorios, la literatura menciona la importancia de implementar dichas prácticas para dar mayor atracción y retención de los colaboradores, con el fin de generar satisfacción. En este sentido señala DaVaro (2020):

La compensación es la herramienta más poderosa a disposición de una empresa para crear y moldear incentivos para los trabajadores. Cuando los trabajadores se comportan de manera que perjudican a la empresa, la mayoría del tiempo, el problema se puede atribuir a los incentivos deficientes resultantes de un mal diseñado sistema de compensación. La compensación es tanto la enfermedad como la cura. A menudo es la causa del mal comportamiento de los trabajadores. Pero por lo general el mal comportamiento, independientemente de su causa, puede mejorarse arreglando el sistema de compensación. (p. 7)

Por otra parte, en cuanto a la evaluación del desempeño, que es un área que permite definir métodos de medición de los colaboradores y muy relacionada con la motivación, es importante que el liderazgo estratégico brinde nuevos elementos para mejorar la gestión de los recursos humanos. Por su parte, Helmold (2022) ha mencionado que:

La gestión del desempeño implica definir cómo se ve el desempeño efectivo, como el desarrollo de las herramientas y procedimientos necesarios para medir el desempeño. (...) Asimismo, añade el autor que, gestión del rendimiento integra, en particular, parámetros no financieros orientados al futuro para permitir planificación integral y control del desempeño y eficiencia de la empresa. Este generalmente se logra mediante la creación de un modelo que, basado en el estado actual, tiene más desarrollo de los procesos del servicio como contenido. (pp. 1-2)

En cuanto a la temática del *coaching*, la cual es actualmente un área fundamental en las organizaciones y que se les atribuye a los departamentos de recursos humanos, es fundamental que se incorporen elementos de liderazgo estratégico, ya que las herramientas que se pueden encontrar en ese campo podrían solucionar muchas situaciones de los

colaboradores, en las que se requiere de gran habilidad de comprensión y escucha. En cuanto a esta temática, Boyatzis, Smith y Van Oosten (2019) han mencionado que:

Una cosa, lo que hemos aprendido, sin embargo, es que la relación de coaching es clave, especialmente cuando consideramos que las organizaciones están en necesidad de líderes resonantes que puedan motivar e involucrar a otros. También sabemos que el coaching puede elevar al profesional perspectivas de ciertos grupos especiales y en riesgo en las organizaciones, como líderes emergentes, grupos minoritarios y mujeres. (p. 203)

Como parte de esos insumos de liderazgo estratégico que deberían tener los departamentos de recursos humanos para mejorar su imagen en sus procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, compensación y *coaching*, son fundamentales dos cualidades de los líderes; precisamente la capacidad de servir a sus colaboradores y la capacidad de anticipar. En este sentido, el famoso autor en temas de liderazgo, John Maxwell (2018) aporta a este tema que:

Los mejores líderes servidores anticipan lo que su gente necesita de ellos. Son proactivos en ayudar a las personas que lideran. Muchos líderes tienen la actitud, "Si necesitan algo, que lo pidan, mi puerta siempre estará abierta." He aquí un pensamiento en lugar de dejar la puerta abierta, sal de la puerta a donde está tu gente y busca lo que necesita. Entonces dáselo a ellos incluso antes de que pregunten. (p. 165)

Así mismo, en épocas de inteligencia artificial y cambios tecnológicos tan importantes, es relevante adoptar una postura de liderazgo estratégico con el fin de mantener esas relaciones interpersonales que permiten tener con los colaboradores esa cordialidad y atención. Así mencionan Iansiti y Lakhani (2020) que:

La dinámica colectiva de las redes sociales y económicas habilitadas por IA cambia la perspectiva sobre la gestión y el liderazgo. A medida que los efectos colectivos se vuelven cada vez más importantes, el desempeño de las empresas digitales dependerá cada vez más de su impacto en el resto de nosotros, mucho más allá de los impulsores tradicionales de la eficacia gerencial. Esto exige una nueva mirada a las nociones tradicionales de gestión y sugiere que deberíamos prestar más atención a su impacto más allá de la empresa individual a las vastas redes económicas y sociales de las que depende y a las que contribuye. (p. 179)

En cuanto a la importancia y actualidad de la presente investigación, se puede decir que es de sumo interés dada la situación postpandemia que ha dejado muchas veces malestar en muchos colaboradores por la reducción de jornadas o limitación de compensaciones, que

implican un cambio en la forma cómo se conduce la dirección estratégica. Así señala El Estado de la Nación (2021) que:

Poco más de un año después del inicio de la pandemia, en mayo del 2021, solo los servicios financieros y de seguros habían logrado superar el nivel de empleo que tenían en enero 2020. El resto de las actividades mantenía un número de ocupados inferior al existente al inicio del 2020. Destacan la agricultura y los servicios de hoteles y restaurantes, los cuales, en mayo del 2021, contaban con un nivel de empleo menor al 85% del que tenían antes de la pandemia. (p. 34)

A continuación, se presenta la metodología de investigación.

METODOLOGÍA

La metodología del artículo es de tipo descriptivo. En ella se pretende describir y explicar con detalle la problemática de falta de liderazgo estratégico en los distintos procesos de recursos humanos, como el proceso de reclutamiento y selección de personal, el proceso de evaluación del desempeño, el proceso de salarios y compensaciones, así como los procesos de *coaching*. En esta línea, se describirá de acuerdo con los hallazgos, porqué uno u otro proceso carecen de elementos de liderazgo y qué soluciones concretas se puede sugerir para solucionarlos, siempre en el contexto de los elementos del liderazgo estratégico.

El enfoque de la presente investigación será de tipo cuantitativo. En este sentido ha mencionado Bonilla (2005) citado por Arispe et al. (2020) que: “este enfoque se encuentra basado en el paradigma positivista, donde lo que interesa es la medición y la cuantificación, puesto que a través de la medición se pueden obtener tendencias, plantear nuevas hipótesis y de esa manera construir teorías. Este enfoque utiliza la estadística como herramienta para la cuantificación” (p. 58). Igualmente, hay que señalar que el análisis estadístico que se llevó a cabo fue de tipo inferencial y los métodos de análisis que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron de tipo reducción de datos y dibujar conclusiones.

La población de la presente investigación es finita, en virtud de que lo constituye las personas de la Gran Área Metropolitana que según INEC (2011) citado por Segovia-Fuentes (2018): la población de la Gran Área Metropolitana es de 2.208.550 (dos millones doscientos ocho mil quinientos cincuenta) personas. Las características de dicha población corresponden a hombres y mujeres con un mínimo dos años de haber laborado en empresas del sector servicios de la Gran Área Metropolitana.

La muestra de la presente investigación será precisamente de personas trabajadoras de empresas del área de servicios de la GAM, que puedan contestar las preguntas de la encuesta debido a su experiencia en este tipo de organizaciones y que también, aporten a los hallazgos, los elementos de relevancia como los problemas en cuanto la forma cómo se conducen los departamentos de recursos humanos, así como con las posibles soluciones que ellos mismos puedan brindar. El tipo de muestreo será no probabilístico de conveniencia y consistió en una encuesta con 54 personas con las características mencionadas de la GAM.

En la presente investigación se utilizó la encuesta como método para la obtención de hallazgos a través de la plataforma de encuestas digitales Google Surveys, ya que es un mecanismo sencillo y de gran alcance para la participación de la población elegida y, asimismo, permite la recopilación de la información de manera inmediata para su posterior análisis. En torno al método de encuesta, Kutieshat, Ruba y Farmanesh, Panteha (2022) han mencionado que “las encuestas en línea se están convirtiendo en una forma popular, accesible y rápida de recopilar datos y analizar los resultados con un costo menor, y menos errores en comparación con las herramientas manuales. Además, las encuestas móviles en teléfonos inteligentes son a menudo más cómodo para los participantes” (p. 8).

ANALISIS DE RESULTADOS

Se debe de recordar en primera instancia que, el problema de investigación es precisamente ¿Cuáles son las recomendaciones pertinentes de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico sector servicios de la Gran Área Metropolitana que deben aplicarse en el corto plazo?

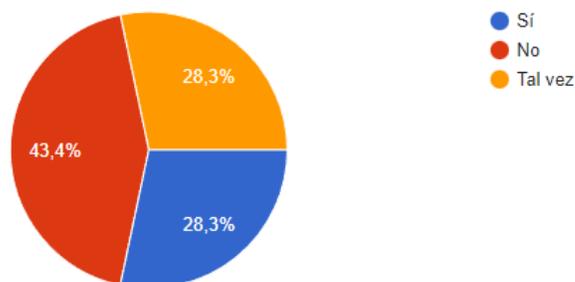
Por lo tanto, se expondrán los resultados de la encuesta que consistió en 13 preguntas y que abarcó 54 muestras y que tienen relación tanto con el problema de investigación como con los objetivos específicos planteados.

Primeramente, se les consultó a los encuestados si consideraban que los encargados (as) de los departamentos de recursos humanos tienen las habilidades adecuadas para mantener contentos a los y las colaboradores de las empresas, la cual confirmaría o descartaría la hipótesis de investigación. En este sentido y de acuerdo con el gráfico 1, se puede observar

que un 43.4% de los encuestados contestó que no, es decir, 23 personas, por su parte 28.3% indicó que sí, para 15 y 28.3%, que tal vez, para 23 de ellos.

Gráfico 1.
Satisfacción de colaboradores con los departamentos de RR. HH.

53 respuestas

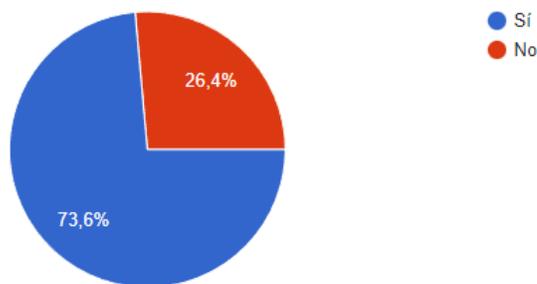


Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

Se les consultó a los y las encuestadas sobre si han tenido situaciones que le hayan frustrado o molestado de los departamentos de RR. HH. y de acuerdo con los resultados del gráfico 2, 73.6% de los encuestados dijo que sí, es decir, 39 encuestados, por su parte, 26.4% manifestó que no, para 14 personas.

Gráfico 2.
Molestia o frustración de colaboradores con procesos de RR. HH.

53 respuestas



Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

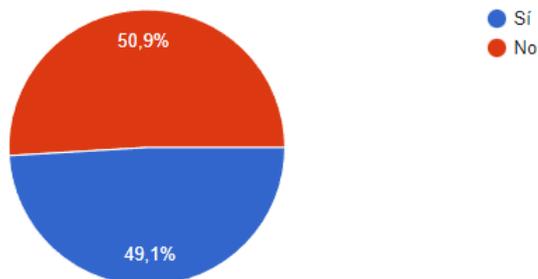
Con respecto a la pregunta 3 sobre si consideraban que faltó algo o no al proceso de reclutamiento y selección de personal, un 50.9% mencionó que no, es decir, 27 personas,

mientras que 49.1%, para 26 que dijeron que sí. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 1.

Gráfico 3.

Satisfacción o no del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

53 respuestas



Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

La pregunta número 4 consistía en que los encuestados manifestaran su opinión en torno a qué les hubiera gustado que se implementara en dicho proceso de reclutamiento y selección y algunos de ellos, según el gráfico 4 mencionaron: 1) claridad en cuanto al monto del puesto, 2) honestidad, 3) mejor inducción a la empresa y al puesto específico, 4) análisis de personalidad de los postulantes. 5) apertura acerca de cómo es el clima y la cultura, 6) ser claros y sinceros con la información que exponen, etc. Esta pregunta tiene relación con los objetivos específicos número 2 y 3.

Cuadro 1.

Aspectos para implementar en el proceso de reclutamiento y selección

Claridad en cuanto al monto del puesto, piden un profesional senior con salario de practicante

Parte psicológica

Honestidad.

Mejor inducción a la empresa y al puesto específico

Análisis de personalidad de los postulantes

Apertura de cómo es el clima y la cultura

Ser claros y sinceros con la información que exponen

Que cuando la persona responsable de las entrevistas sea joven, muy joven y/o sin experiencia suficiente debería ser permanente supervisada de manera presencial. He visto muchas o demasiadas entrevistas sin supervisión, a la libre o sin formato.

Fuente: ***encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.***

Otras de las preguntas de la encuesta que interesan al tema de investigación fue precisamente consultarles en materia de evaluación del desempeño, ¿qué debilidades ha podido observar? En este sentido, algunas de las respuestas más relevantes, según se logra observar en el gráfico 5 fueron: 1) documentos vagos sin indicadores verdaderamente medibles tipo S.M.A.R.T., 2) fortalecer criterio de valoración, 3) procesos no planificados, no apegados a las metas y objetivos institucionales., 4) criterios de evaluación sesgados. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 1.

Cuadro 2.
Debilidades en evaluación del desempeño

Falta de conocimiento en el sector que se van a desempeñar
Documentos vagos sin indicadores verdaderamente medibles tipo S.M.A.R.T
Fortalecer criterios de valoración
La objetividad
Falta de acompañamiento hacia managers
Procesos no planificados. No apegados a las metas y objetivos institucionales.
Muchas veces se aplican las evaluaciones y no se concretan planes de acción
Falta de consistencia en el proceso en las distintas divisiones. Criterios de evaluación sesgados. En lugar de ser un compás para guiar el desempeño de vuelve una carga burocrática para muchos, se hace por cumplir y no con su propósito real.

Fuente: ***encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.***

Otra de las preguntas fue en torno a los aspectos de mejora a criterio de los encuestados, en relación con la evaluación del desempeño y según algunas opiniones más relevantes se desprende del gráfico 6 que se tiene las siguientes: 1) mejores sistemas evaluativos, 2) el acercamiento y la agilidad, 3) planificar mejor, 4) seguimiento o un plan robusto de seguimiento o desarrollo y 4) comunicación con los gerentes y empleados y que esto realmente sea la brújula del día a día, cambio en el *mindset*. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 2.

Cuadro 3.

Aspectos de mejora de la evaluación del desempeño

Comunicación bilingüe
Capacitación del personal o bien contratar un personal que conozca el sector de mercado a donde va a laborar
Ser más concisos a la hora de plantear objetivos
Mejores sistemas evaluativos
El acercamiento y la agilidad
Planificar mejor.
Seguimiento o un plan robusto de carrera o desarrollo
Comunicación con los gerentes y empleados; y que esto realmente sea la brújula del día a día. Cambio en el mindset

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Otra pregunta que se les formuló a los encuestados en la misma temática de evaluación del desempeño fue precisamente cuál era la forma que les hubiese gustado que evaluaran su desempeño y según algunas respuestas más relevantes, tal y como se puede confrontar con el gráfico 7, algunas de ellas fueron: 1) por metas, 2) con sistemas modernos tecnológicos, 3) directamente apegados a la descripción de puestos, 4) un proceso más organizado. Tal vez 360 grados, 5) con una definición de metas, claras, directas y medibles. Y siempre con una sesión de seguimiento con el jefe en la cual se dé un intercambio de retroalimentación. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 3.

Cuadro 4.

Forma en que prefieren que sean evaluados

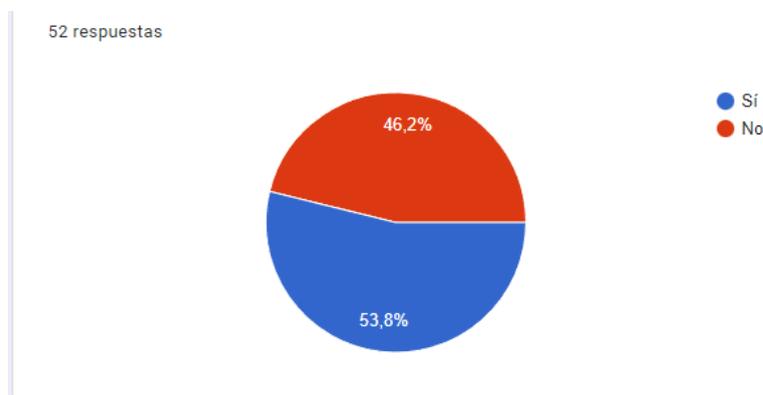
Por metas
Estos valores podrian ser subjetivos y poco justos dependiendo de quien los aplique, deberia contemplarse cumplimiento de metas y objetivos
Con sistemas modernos tecnológicos
Directamente apegado a la descripción de puestos
Un proceso más organizado. Tal vez 360 grados.
Contra mi descriptor de puesto
Con una definición de metas clara, directa y medible. Y siempre con una sesión de seguimiento con el jefe en donde se dé un intercambio de retroalimentación. Que es como hoy lo hago
Enfocados en encontrar que se puede mejorar

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

En materia de compensación y salarios, se les consultó a los encuestados si les habían pagado un salario justo o bonos lo suficientemente justos y según se desprende del gráfico 8, un 53.8% dijo que sí, es decir, 28 personas y, por otro lado, un 46.3% manifestó que no, para 24. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 1.

Gráfico 4.

Equidad en cuanto a salarios y compensaciones



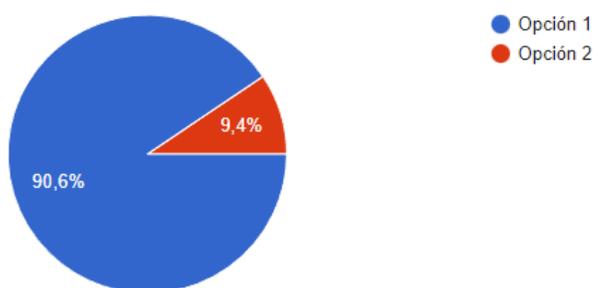
Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Se les consultó a los encuestados si les hubiese gustado que: 1) le ofrecieran paquetes compensatorios de los que ellos pudieran elegir de acuerdo con sus gustos y necesidades o 2) si preferían que los departamentos de RR. HH. se los asignaran sin consultarles y según arrojaron los resultados de acuerdo con el gráfico 9, 90.6% manifestó la opción número 1, es decir, 48 personas, mientras que 9.4%, para cinco personas que indicaron la opción número 2. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 2 y 3.

Gráfico 5.

Equidad en cuanto a salarios y compensaciones

53 respuestas

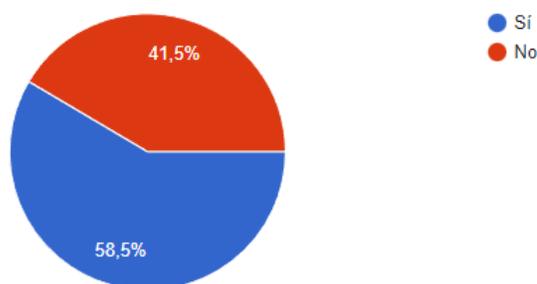


Fuente: *encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.*

Se les consultó a los encuestados si en materia de *coaching*, los departamentos de recursos humanos fueron lo suficientemente comprensivos y según arrojaron los resultados de acuerdo con el gráfico 10, 58.5% declaró que sí, es decir 31 personas, mientras que 41.5% para 22 personas que manifestaron que no. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 1.

Gráfico 6.
Coaching en procesos de recursos humanos.

53 respuestas



Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

A modo de resumen de datos, la mayoría de los/las encuestados cree que los encargados de recursos humanos no tienen las habilidades para mantener contentos a los colaboradores; asimismo, la mayoría ha tenido situaciones de molestia o frustración con estos. Igualmente, muchos coinciden que en la temática de reclutamiento y selección de personal se requiere de mayores habilidades o técnicas que mejoren dicho proceso. En materia de evaluación del desempeño, falta mayor *feedback* por parte de los evaluadores y herramientas más objetivas y menos sesgadas. Respecto a compensaciones, los colaboradores prefieren elegir por ellos mismos los paquetes compensatorios y no que se les asignen sin ningún criterio; asimismo, con el *coaching*, si bien, la mayoría dice que los departamentos de R.H. son lo suficientemente comprensivos, muchos reconocen que no existen en sus organizaciones dicho concepto, mucho menos en el sector público y que requiere de un equipo interesado en el desarrollo profesional de los colaboradores. Esta pregunta tiene relación con el objetivo específico número 1.

A modo de discusión, para la presente investigación, es de suma importancia relacionar el tema del liderazgo estratégico con los procesos de recursos humanos y en este sentido, la respuesta a la primera pregunta dejó entrever ese vacío de aspectos propios de liderazgo en el área de recursos humanos. Este resultado se relaciona con lo que ha mencionado la literatura y que se denomina el enfoque de rasgos (*trait approach*), el cual es fundamental a

efectos de establecer el liderazgo estratégico en los procesos de recursos humanos. En este sentido Northouse (2019) señala que:

En un estudio para determinar lo que distingue a los líderes carismáticos de los demás, Jung y Sosik (2006) encontraron que los líderes carismáticos poseen constantemente rasgos de autocontrol, participación en la impresión de la gestión, motivación para alcanzar el poder social y motivación para alcanzar la autorrealización. En resumen, el enfoque de rasgos está vivo y bien. Comenzó con un énfasis en la identificación de las cualidades de grandes personas, cambiadas para incluir el impacto de las situaciones en el liderazgo y, actualmente, ha vuelto a enfatizar el papel crítico de los rasgos en el liderazgo efectivo. (p. 64)

En cuanto a las carencias de los procesos de reclutamiento y selección de personal que arrojaron los hallazgos, como se menciona, fueron en esencia, la falta de claridad y sinceridad tanto en la naturaleza de los puestos de trabajo, como en su clima y cultura organizacionales; los cuales reflejan esa falta de aptitudes de liderazgo apuntadas y en especial, la carencia de una cualidad fundamental para un líder de recursos humanos, como la empatía. En este sentido Maxwell (2020) ha dicho que:

Los buenos líderes quieren más de las personas que lideran de lo que quieren éstos de ellos. Durante años les he enseñado a los líderes potenciales que a las personas no les importan cuánto sabes hasta que ellos saben cuánto te importa. Eso requiere líderes para conocer a las personas que lideran y tener empatía por ellas. (p. 32)

Y es que precisamente esta falta de liderazgo también se pudo observar en los hallazgos cuando se les consultó a los encuestados por las deficiencias en los procesos de evaluación del desempeño; a lo que estos mencionaron, por ejemplo, que se requerían mejores sistemas evaluativos, pero de igual manera, mejor comunicación con los gerentes y empleados, es decir, una adecuada retroalimentación entre el líder y el subordinado que requiere precisamente de las habilidades para la mejora constante del colaborador.

En materia de salarios y compensaciones, si bien, los hallazgos arrojaron que las compensaciones que se les daba eran justas, los encuestados afirmaron que preferían

escogerlas por su cuenta, lo que refleja esa independencia en cuanto a elegir el entorno laboral.

Por último, en materia de *coaching*, algunos encuestados manifestaron que no existió ningún tipo de este ni mucho menos en el sector público, así las cosas, se refleja esa necesidad por comprender al colaborador en situaciones personales y familiares. Luego del análisis de los resultados se presentan las conclusiones y recomendaciones que responden al problema planteado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se pudo detectar con los hallazgos recabados, los requerimientos o necesidades en los distintos procesos de RH, según el primer objetivo específico, tanto en la etapa de reclutamiento y selección de personal, al mostrarse vacíos de los encargados de dicha área hacia los candidatos a un puesto de trabajo. En materia de evaluación del desempeño, los encuestados exigen nuevas metodologías para evaluar su desempeño más apegados a metas y en las que se eviten sesgos. En cuanto a salarios y compensaciones, los colaboradores prefieren escoger por su cuenta dichas compensaciones y no que se les asignen. En la temática de *coaching*, se detectan serios vacíos tanto por ausencia total de dicho mecanismo como por falta de más cualidades que permitan la comprensión con los colaboradores.

A través de los hallazgos, también se logró cumplir con el segundo objetivo al señalarse aspectos de mejora en cada uno de los procesos mencionados. En el proceso de reclutamiento y selección de personal se requiere de mayor empatía y transparencia, en el proceso de evaluación del desempeño se necesitan mejores sistemas evaluativos y en *coaching*, mayor comunicación entre gerentes y empleados.

La fortaleza del presente trabajo fue exponer un problema generalizado en los distintos procesos de la gestión de recursos humanos, lo cual fue la falta de elementos de liderazgo como: la empatía, el estímulo, la capacidad de convencer y comprender a los colaboradores. La debilidad de la presente investigación fue, tal vez, no enfocarme en solo uno de los procesos específicos de la gestión de RH.

La aplicación de elementos de liderazgo estratégico en los distintos procesos de recursos humanos es fundamental hoy, para lograr precisamente mayor satisfacción de los colaboradores y en este sentido, atraer y retener los talentos.

A futuro se podría profundizar más concretamente en cada proceso de recursos humanos de acuerdo con los rangos específicos de edad, con el fin de detectar similitudes y diferencias según los sectores generacionales y los procesos específicos.

Con el fin de cumplir con el objetivo específico número 3 y como recomendaciones se sugiere eliminar las viejas prácticas en las que muchos procesos de recursos humanos son deshumanizados y por el contrario, implementar prácticas propias del liderazgo estratégico, como por ejemplo, la implementación de la empatía en las distintas gestiones, es decir, tanto en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de ser más claros con los candidatos; igualmente, se recomienda en la evaluación del desempeño, buscar mecanismos más humanos en los que haya una intervención personal entre evaluado y evaluando y se eviten sesgos; en la temática de salarios y compensaciones, se recomienda que se ofrezca distintos paquetes compensatorios a los colaboradores y que puedan elegir de acuerdo con sus circunstancias personales o familiares y siempre con la previa comunicación y anuencia de estos; por último, en el proceso de *coaching*, se recomienda implementarlo en caso de que no existiese, como mecanismo indispensable para el avance profesional y organizacional con el fin de comprender al colaborador. De la anterior forma, se deja por concluido el presente trabajo.

REFERENCIAS

- Arispe-Alburquerque, C. M.; Yangali-Vicente, J. S.; Guerrero-Bejarano, M. A.; Lozada-de-Bonilla, O. R.; Acuña-Gamboa, L. A. y Arellano-Sacramento, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Bowman, Nina (2019). *Prove You're Ready for the Next Level by Showing Off Your Strategic Thinking Skills. HBR Guide to Thinking Strategically*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

- Boyatzis, R.; Smith, M. L. y Van-Oosten, E. (2019). *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press, Boston.
- DaVaro, J. (2020). *Strategic Compensation and talent management. Lessons for managers*. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Sixteenth Edition. Florida International University. Pearson, New York.
- Estado de la Nación (2020). Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/11/RESUMEN-EN-27-2021.pdf>
- Helmold, M. (2022). *Strategic Performance Management. Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence*. Springer, Switzerland.
- Henemann, H.; Judge, T. y Kammeyer-Muller, J. (2019). *Staffing Organizations*. McGrawHill, Estados Unidos.
- Iansiti, M.; Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI. Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Harvard Business Review Press. Boston
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2011). *Población total por zona y sexo, según provincia, cantón y distrito. Censo Costa Rica 2011*. Recuperado de www.inec.go.cr
- Kutieshat, R. y Farmanesh, P. (2022). *The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector*. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2872/pdf?version=1646202743>
- Leroy, H.; Segers, J.; van-Dierendonck, D. y Den-Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*. Volumen 28, Issue 3. Recuperado de <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2020/04/Fardapaper-Managing-people-in-organizations-Integrating-the-study-of-HRM-and-leadership.pdf>
- Maxwell, J. C. (2018). *Developing the leader within you 2.0*. Harper Collins, Nashville.
- Maxwell, J. C. (2020). *The leader's greatest return. Attracting, developing and multiplying leaders*. Harper Collins Leadership, USA.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership Theory and Practice*. Eighth Edition. Western Michigan University, USA.

Robbins, S. y Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (18th edition). Pearson, New York.

Storey, J.; Ulrich, D. y Wright, P. (2019). *Strategic human resource management: a research overview*. First Edition. Routledge, New York.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta dirigida a trabajadores de empresas del sector servicios.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO: analizar aquellas recomendaciones de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico que requiere el sector servicios de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

Tema de la investigación: recomendaciones de gestión bajo la sombrilla de liderazgo estratégico en empresas del sector servicios de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

ENCABEZADO-PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA: la siguiente encuesta busca conocer posibles problemas en la gestión de recursos humanos, tanto en el reclutamiento y selección de personal, en la evaluación del desempeño, en la compensación, en temas de *coaching*, así como cualquier otro tema adicional relacionado con la gestión de recursos humanos relacionados con el liderazgo estratégico. Para responder a la encuesta favor devolverla a través de Google Surveys. Gracias por su colaboración.

Preguntas generales

Preguntas	Criterios
1. ¿Considera usted que los encargados (as) de los departamentos de recursos humanos tienen las habilidades adecuadas para mantener contentos a los y las colaboradores de las empresas?	Sí/No/Tal ves
2. ¿Ha tenido situaciones que le hayan frustrado o molestado de los departamentos de RR. HH.?	Sí/No

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: descubrir los requerimientos de las empresas del sector servicios desde el liderazgo estratégico en el corto plazo

Preguntas	Criterios
3. ¿Cree que le faltó algo al proceso de reclutamiento y selección de personal de la última o alguna empresa en que laboró para usted sentirse satisfecho (a)?	Sí/No
4. En materia de evaluación del desempeño, ¿qué debilidades ha podido observar?	Respuestas libres
5. En materia de compensación y salarios, ¿le pagaron un salario justo o bonos lo suficientemente justos?	Sí/No
6. En materia de <i>coaching</i> , considera usted que fueron los encargados de recursos humanos, lo suficientemente comprensivos cuando tuvo alguna situación que requería comprensión, como: motivos de salud, inasistencia, familiares, relaciones entre compañeros (as), ¿médicos u otros?	Sí/No
7. ¿Considera que existieron aspectos de liderazgo en el departamento de recursos humanos relacionados con los procesos antes mencionados?	Sí/No/No lo sé

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: señalar los criterios de gestión idóneos que desde el liderazgo estratégico se pueden aplicar en las empresas de servicios.

Preguntas	Criterios
8. ¿Qué le hubiera gustado que se hubiera implementado en dicho proceso de reclutamiento y selección?	Respuestas libres

9. ¿Qué aspectos considera que se pudieran mejorar en evaluación del desempeño?	Respuestas libres
10. ¿Le hubiese gustado 1) que le ofrecieran paquetes compensatorios de los que usted pudiera elegir de acuerdo con sus gustos y necesidades? o 2) ¿prefiere que los departamentos de RR. HH. se los asignen sin consultarle?	Opción 1 o 2
11. ¿Qué elementos considera podrían mejorar los departamentos de RR. HH. en cuanto a <i>coaching</i> ?	Respuestas libres
12. ¿Considera que existieron aspectos de liderazgo en el departamento de recursos humanos relacionados con los procesos antes mencionados?	Respuestas libres

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: sugerir las recomendaciones de gestión basadas en el liderazgo estratégico que las empresas en estudio pueden aplicar en el corto plazo.

Preguntas	Criterios
13. ¿Qué recomendaciones podría considerar la empresa para mejorar procesos de reclutamiento y selección de personal?	Respuestas libres
14. ¿De qué forma le hubiese gustado que evaluaran su desempeño?	Respuestas libres
15. ¿Le hubiese gustado 1) que le ofrecieran paquetes compensatorios de los que usted pudiera elegir de acuerdo con sus gustos y necesidades? o 2) ¿prefiere que los departamentos de RR. HH. se los asignen sin consultarle?	Opción 1 o 2
16. ¿Qué recomendaciones podría considerar la empresa para mejorar procesos de liderazgo y negociación en la empresa?	Respuestas libres

Pregunta de perfil encuestado	Criterio
¿Trabaja usted en el sector servicios?	Sí/No

¡Gracias por su colaboración!

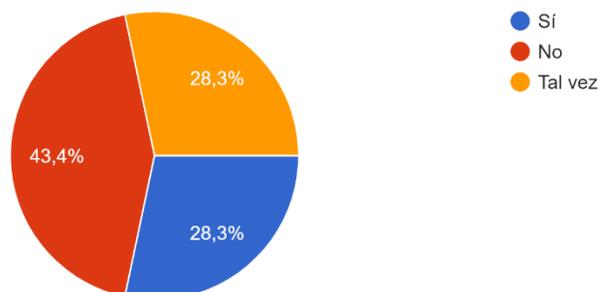
ANEXO 2. GRÁFICOS DE LAS ENCUESTAS

Gráfico 1.

Satisfacción de colaboradores con los departamentos de RR. HH.

¿Considera usted que los encargados (as) de los Departamentos de Recursos Humanos tienen las habilidades adecuadas para mantener contentos a los y las colaboradores de las empresas ?

53 respuestas



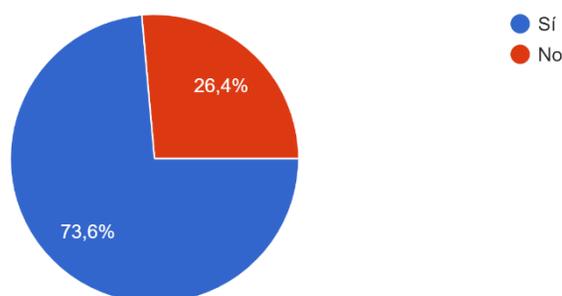
Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

Gráfico 2.

Molestia o frustración de colaboradores con procesos de RR. HH.

¿Ha tenido situaciones que le hayan frustrado o molestado de los Departamentos de RH ?

53 respuestas



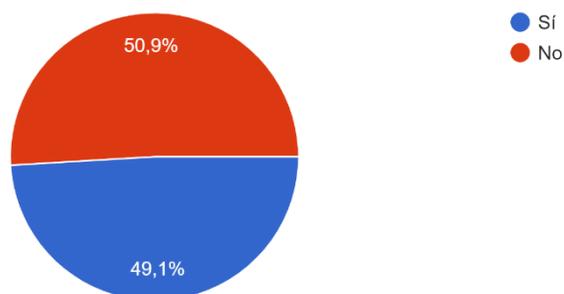
Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

Gráfico 3.

Satisfacción o no del proceso de reclutamiento y selección de personal.

¿Cree que le faltó algo al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la última o alguna empresa en que laboró para usted sentirse satisfecho (a)?

53 respuestas



Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Cuadro 1.

Aspectos para implementar en el proceso de reclutamiento y selección

Claridad en cuanto al monto del puesto, piden un profesional senior con salario de practicante
Parte psicológica
Honestidad.
Mejor inducción a la empresa y al puesto específico
Análisis de personalidad de los postulantes
Apertura de cómo es el clima y la cultura
Ser claros y sinceros con la información que exponen
Que cuando la persona responsable de las entrevistas sea joven, muy joven y/o sin experiencia suficiente debería ser permanente supervisada de manera presencial. He visto muchas o demasiadas entrevistas sin supervisión, a la libre o sin formato.

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Cuadro 2.

Debilidades en evaluación del desempeño

Falta de conocimiento en el sector que se van a desempeñar
Documentos vagos sin indicadores verdaderamente medibles tipo S.M.A.R.T
Fortalecer criterios de valoración
La objetividad
Falta de acompañamiento hacia managers
Procesos no planificados. No apegados a las metas y objetivos institucionales.
Muchas veces se aplican las evaluaciones y no se concretan planes de acción
Falta de consistencia en el proceso en las distintas divisiones. Criterios de evaluación sesgados. En lugar de ser un compás para guiar el desempeño de vuelve una carga burocrática para muchos, se hace por cumplir y no con su propósito real.

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Cuadro 3.

Aspectos de mejora de la evaluación del desempeño

Comunicación bilingüe
Capacitación del personal o bien contratar un personal que conozca el sector de mercado a donde va a laborar
Ser más concisos a la hora de plantear objetivos
Mejores sistemas evaluativos
El acercamiento y la agilidad
Planificar mejor.
Seguimiento o un plan robusto de carrera o desarrollo
Comunicación con los gerentes y empleados; y que esto realmente sea la brújula del día a día. Cambio en el mindset

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Cuadro 4.

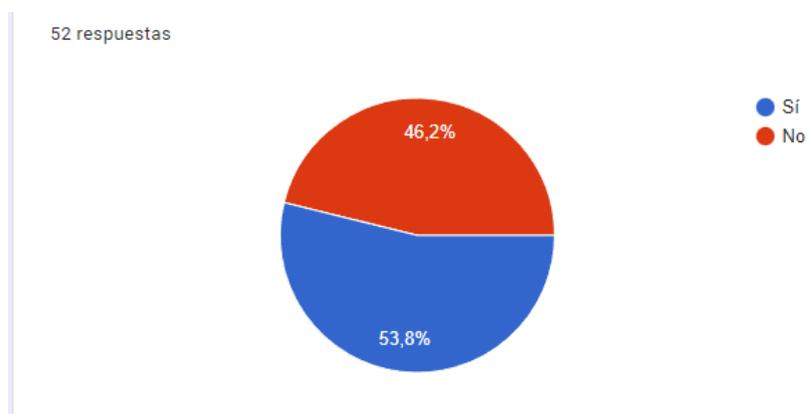
Forma en que prefieren que sean evaluados

Por metas
Estos valores podrian ser subjetivos y poco justos dependiendo de quien los aplique, deberia contemplarse cumplimiento de metas y objetivos
Con sistemas modernos tecnológicos
Directamente apegado a la descripción de puestos
Un proceso más organizado. Tal vez 360 grados.
Contra mi descriptor de puesto
Con una definición de metas clara, directa y medible. Y siempre con una sesión de seguimiento con el jefe en donde se dé un intercambio de retroalimentación. Que es como hoy lo hago
Enfocados en encontrar que se puede mejorar

Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Gráfico 4.

Equidad en cuanto a salarios y compensaciones

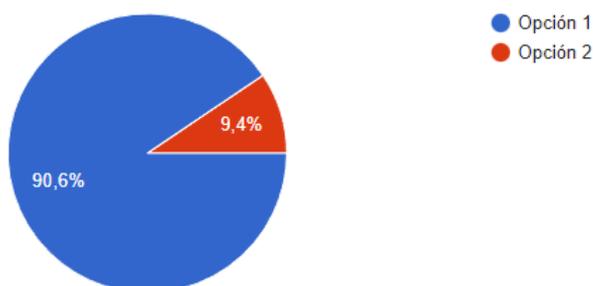


Fuente: **encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.**

Gráfico 5.

Equidad en cuanto a salarios y compensaciones

53 respuestas



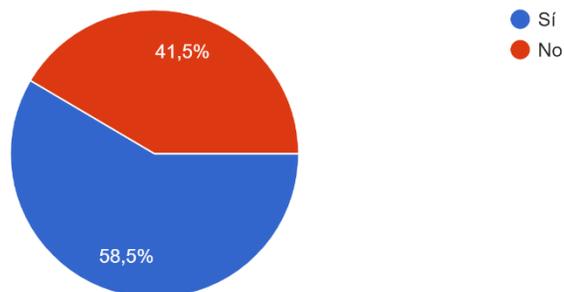
Fuente: *encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.*

Gráfico 6.

Coaching en procesos de recursos humanos.

En materia de Coaching, considera usted que fueron los encargados de Recursos Humanos, lo suficientemente comprensivos cuando tuvo alguna ...ciones entre compañeros (as), médicos u otros ?

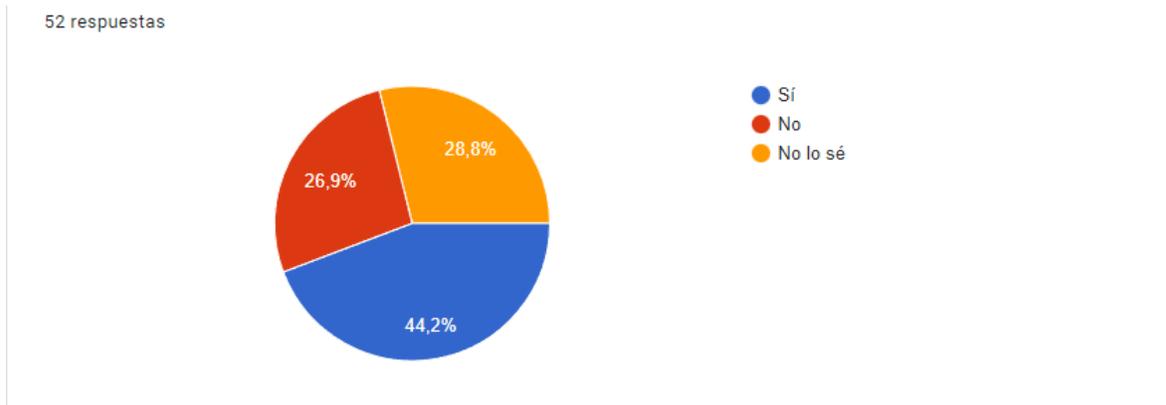
53 respuestas



Fuente: *encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.*

Gráfico 7.

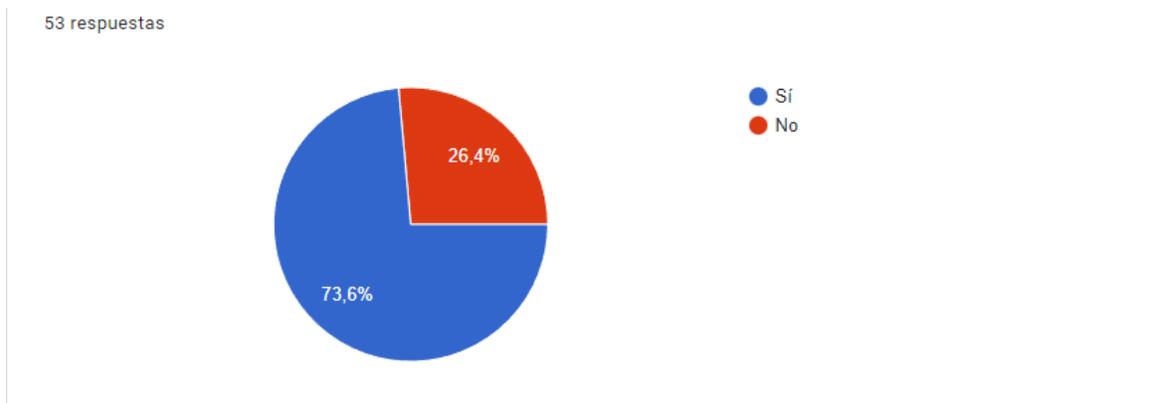
Aspectos de liderazgo en los distintos procesos de recursos humanos.



Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

Gráfico 8.

Porcentaje de encuestados trabajadores en sector servicios en la GAM



Fuente: encuesta elaborada por Guillermo Araya y realizada mediante Google Surveys, junio de 2022.

ANEXO 3. CARTA DE LA REVISIÓN FILOLÓGICA.



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U. C. R.



A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el siguiente documento. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula

RECOMENDACIONES DE GESTIÓN BAJO LA SOMBRILLA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA GRAN ÁREA METROPOLITANA EN EL CORTO PLAZO

GUILLERMO MARCOS ARAYA PANIAGUA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS
ULACIT**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los veintiséis días del mes de junio de dos mil veintidós. La filóloga no se responsabiliza por los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

Vilma Sánchez Castro

M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Máster en Literatura Latinoamericana. UCR.
Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.
Cédula 600540080-Carné 003671

Teléfonos 2227-8513. Cel 8994-76-93 Apartado 563-1011 Y griega
Correo electrónico: vilma_sanchez@hotmail.com-info@chavesysanchezfilologos.com
Página Web: Chaves y Sanchez filólogos
Waze Chaves y Sánchez filólogos