

## **Estrategias de recursos humanos para la mejora de la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral en empresas del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana durante 2022**

Esteban González González<sup>1</sup>, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

### **Resumen**

La mejora de la productividad se basa en una buena parte por las ideas o proyectos contruidos a partir de la creatividad e ideas aportadas por las personas en las empresas, ya sea mejorando procesos actuales o implementando nuevos productos, servicios o estrategias. Todo esto requiere de un ambiente de inclusión y respeto, desde la perspectiva de gestión de los recursos humanos, considerando que se requiere ejecutar tareas que permitan gestionar los factores relacionados con ello.

Por esta razón, se implementa una encuesta que busca reconocer la perspectiva de los colaboradores de empresas en el sector de servicios con respecto a los factores y prácticas que influyen en la capacidad y motivación para compartir ideas y así, fundamentar la creatividad e innovación en las organizaciones. En este tema, se reconocen prácticas que pueden ser abordadas en el tema de respeto, valoración de ideas de miembros del equipo, brindar retroalimentación honesta y constructiva y el apoyo de las gerencias como parte del proceso de innovación al remover obstáculos.

A nivel de recomendaciones para 2022, se encuentran diferentes prácticas que pueden realizarse en las empresas, especialmente a nivel de ambiente laboral y cultura organizacional, de manera que se promuevan espacios de respeto e inclusión donde las personas sean libres de opinar y compartir sus perspectivas sin ser juzgados, sino con una visión de valor y construcción grupal.

Las prácticas identificadas son áreas en las que las gerencias y el liderazgo tienen un gran nivel de influencia y responsabilidad al contribuir en su construcción o más bien, en alejarse de ellas, construyendo barreras para el compartir ideas, ser creativos e innovar.

La presente investigación se lleva a cabo en el sector de servicios de la Gran Área Metropolitana, brindando prácticas para modificar la mentalidad y ambiente de las organizaciones y así, mejorar su productividad a través de nuevas ideas creativas que permitan innovar.

**Palabras clave:** creatividad, diversidad, inclusión, productividad, recursos humanos.

### **Abstract**

A good portion of the improvement of productivity is based on the ideas or projects built from the creativity and ideas given by the people in the companies, either improving current processes, or implementing new products, services or strategies. All of this requires an environment of inclusion and respect, from the perspective of human resources management, considering that there are tasks to be executed to allow the management factors related to it.

For this reason, a survey is implemented to recognize the perspective of employees of companies in the service sector with relation to the factors and practices that influence the capacity and motivation to share ideas and serve as a foundation for creativity and innovation inside the companies. On this topic practices are identified that can be covered in the area of respect, finding value on all ideas from team members,

<sup>1</sup>Licenciado en Ingeniería Industrial con énfasis en Cadena de Suministros, cursando el MBA con énfasis en Gerencia de Recursos Humanos, ambos en ULACIT. Labora en el área de ingeniería y calidad de Hewlett Packard Enterprise.

providing honest feedback and constructive, and the provided management support removing obstacles as part of the innovation process.

Talking about the recommendations for year 2022, there are different practices that can be applied to the companies, specially referring to the work environment and organizational culture, as a way to promote spaces filled with respect and inclusion where people feel free to share their opinions and perspectives without the fear to be judged, but with a vision of value and construction as a group.

The identified practices are areas where management and leadership have a great area of influence and responsibility to contribute on its construction or erosion, building barriers to share ideas, be creative and innovate.

The present investigation is executed in the service sector at the Gran Area Metropolitana, providing practices to modify the mentality and organizational environment, improving their productivity through new ideas that allow innovation.

**Key words:** creativity, diversity, inclusion, productivity, human resources.

## **Introducción**

La mejora de la productividad, generalmente parte de ideas o proyectos implementados basados en la creatividad y aportes de diferentes personas dentro de las organizaciones, ya sea a través de proyectos de mejora continua o de nuevas formas de satisfacer las necesidades de las partes interesadas en un negocio. Lo previo se basa en la participación y libertad que tengan las personas para poder compartir sus ideas y construir juntos resoluciones para los problemas o definir nuevas formas que permitan hacer un uso más eficiente de los recursos y obtener mejores resultados, traduciéndose por ende, en mejor productividad.

Abordando la justificación del tema en cuestión, la mejora de la productividad está directamente relacionada con la rentabilidad de los negocios, en la cual es relevante la capacidad de poder implementar ideas o prácticas innovadoras, a través de la transformación o mejora de procesos. Lo anterior se relaciona con la capacidad de transformar el conocimiento de las personas que están involucradas en los procesos, en una construcción grupal de nuevas formas de resolver problemas o a entregar el valor esperado a través de un método distinto al actual. Es relevante mencionar que el ambiente en el cual se desarrolle esta transformación de conocimiento de los expertos, tiene un gran impacto en su éxito, considerando que las personas deben estar dispuestas a compartir sus ideas y arriesgarse a explorar áreas o temas que podrían considerarse lejanos a la lógica o a lo convencional, por lo que poder desarrollar espacios de respeto e inclusión en las empresas tiene el potencial de convertirse en un factor de éxito para lograr incrementar la productividad de las organizaciones.

Este tema es uno del que puede beneficiarse cualquier empresa, partiendo desde lo descrito previamente, en el que la creación de espacios y promoción de prácticas de respeto e inclusión que fomenten la creatividad y construcción de nuevas formas de pensar y resolver problemas, tienen un rol particularmente relevante; sin embargo, en este caso, el enfoque se ubica más en las empresas del sector de servicios, por lo que puede ser de mayor utilidad para esta área sin necesariamente limitarlo a ser de beneficio para otra clase de organizaciones, ubicadas en otros sectores del mercado. Adicionalmente, es de relevancia especial para las gerencias y liderazgo, considerando que juegan un rol importante y decisivo

en lograr desarrollar, fomentar o erosionar espacios y prácticas basados en el respeto y la inclusión, y por ende, influenciar la capacidad de lograr mejorar la productividad del negocio donde se desenvuelven.

El beneficio de realizar esta investigación se centra en lograr reconocer el camino y relevancia de implementar prácticas de inclusión y respeto a nivel laboral en el sector de servicios, enfocadas hacia la mejora de la productividad.

Respecto a los aportes de este documento, se incluye poder facilitar conocimientos que se puedan implementar con relación al desarrollo y mantenimiento de espacios y prácticas basadas en la inclusión y respeto, que promuevan la creatividad y externalización de ideas y puntos de vista de los diferentes colaboradores, construyendo mejores resoluciones para conflictos y nuevos procesos para entregar los resultados esperados a sus partes interesadas.

El problema es el siguiente: ¿cuáles deben ser las estrategias de recursos humanos para la mejora de la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral en empresas del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana durante 2022?

El objetivo general es analizar las estrategias de recursos humanos que mejoren la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral en empresas del sector servicios en la Gran Área Metropolitana durante 2022. Los tres objetivos específicos son los siguientes: identificar los factores clave de éxito que los colaboradores en las empresas del sector servicio consideren pertinentes para la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral, señalar desde la perspectiva de recursos humanos los elementos que se asocian con la productividad en el marco del respeto e inclusión, y sugerir las estrategias de recursos humanos que permitan la mejora de la productividad de las empresas bajo estudio durante 2022.

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica sobre los conceptos claves para la investigación, alineados con la temática de las estrategias de mejora de productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral.

### **Revisión bibliográfica**

Como punto de partida es importante comprender la definición de la productividad, en la que una manera común de serlo es hablando de la relación que existe entre el resultado de bienes y servicios y las horas de trabajo invertidos en la producción de ellos. En otras palabras, también podría mencionarse como la comparación entre la cantidad de bienes y servicios producidos con los insumos o entradas del proceso. En esta relación existen diferentes maneras en las que las organizaciones impiden o retrasan la productividad que los empleados quieren alcanzar, a través de estructuras y procesos que consumen el tiempo de las personas y previenen que los resultados se alcancen. En este punto, los líderes que mantienen la productividad como parte de su línea de pensamiento, buscan eliminar esos impedimentos de procesos o estructuras siempre que sea posible (Mankins, 2017).

Durante situaciones o momentos de crisis, especialmente con la actual situación de la pandemia por COVID, algunas de las prioridades que se debe mantener en las organizaciones son conservar el efectivo, recortar costos, conducir o incrementar la eficiencia y asegurar el bienestar de los empleados. A pesar de lo anterior, la innovación no debe perderse de vista o restársele importancia. La esperanza creada por la evidencia de la posibilidad de alcanzar nuevos logros, no solamente mejorar las experiencias de los

colaboradores al permitirles visualizar un mejor futuro, lo que puede ser de especial relevancia cuando la situación actual muestra muy grandes retos (Millington, 2021).

La innovación en los negocios proviene de las lluvias de ideas, así como de las que se comparten entre las personas, en las que también es relevante el entendimiento de las oportunidades o retos de la empresa. La innovación proviene de la creatividad, la que es específicamente una característica humana; no obstante, la fricción es una de las principales fuerzas contrarias a la innovación, facilitando su recepción y prueba, en las que también se celebren los proyectos exitosos, pero se vea los fallos como aceptables y transparentes. Permitir que los equipos sean creativos y aceptar los riesgos con comodidad, contribuirán a la rentabilidad de la compañía (Elsey, 2021).

Para la innovación debe existir procesos estructurados y canales de comunicación, que como parte de la esperanza promuevan la fe, contribuyendo con que los empleados puedan creer que, si invierten parte de su tiempo en la definición de proyectos y buscando nuevas soluciones para los problemas, el resultado va a ser implementado o por lo menos, considerado. Construir la confianza a partir de los líderes, demostrando la prioridad de la asignación de recursos hacia las nuevas soluciones, así como la claridad de la manera en la que se evalúan, son aspectos clave para prevenir el error en el que las organizaciones dejan de lado un proyecto que un empleado inició sin una comunicación clara o justificación (Millington, 2021).

Un estudio de la Universidad de Minnesota encontró que la cultura organizacional es la variable más importante para una innovación exitosa, en la que los líderes son clave para cultivarla, a través de los comportamientos que ellos promueven y los resultados que premian. El liderazgo efectivo espera creatividad y pensamiento innovador de todos los miembros de sus equipos y los empoderan a aplicarlos a cualquier tarea o responsabilidad; comprendiendo que es un proceso incremental y no necesariamente será perfecto a la primera (Brower, 2021).

Para obtener una cantidad alta de ideas innovadoras exitosas, se debe realizar una mayor cantidad de pruebas, llevando más proyectos a etapas de pruebas, visualizándolas como oportunidades de aprendizaje y no como fallos costosos. Esto promueve la curiosidad de las personas, alejándolos de sobreenfatizar en la importancia de tener experimentos exitosos, sino cultivando la apertura de pensamiento, deseo de aprender y descubrir, así como la aceptación de que se pruebe que están equivocados. Cuando se lleva a la experimentación ideas, a pesar de que haya un índice bajo de éxito, entre más pruebas se hagan, más ideas exitosas se tendrá (Thomke, 2020).

La pandemia ha modificado la manera en que se percibe el crecimiento de los negocios, pasando de verlo principalmente por adquisiciones y expansiones a nuevos mercados, a incluir también la adopción de nuevas tecnologías, nuevos productos o servicios, metodologías de trabajo. Todo esto requiere mayor generación de ideas por parte de los miembros de la organización, mucho más que antes (Kelly, 2021).

Las culturas orientadas hacia la innovación tanto en la práctica como en la teoría están caracterizadas por la tolerancia al fallo, la disposición a experimentar, ambientes psicológicamente seguros, altos niveles de colaboración y lo que se podría llamar estructuras de baja jerarquía. Las investigaciones apoyan la idea de que estos comportamientos se traducen en mejor rendimiento en la innovación. A pesar de que pueden ser características fáciles de entender y son deseables, son bastante complicadas de poder crear y mantener. Los ambientes psicológicamente seguros en una organización son los que se caracterizan por permitir que los individuos se sientan con libertad de hablar con la verdad y abiertamente sobre los

problemas sin miedo a las represalias. Si las personas tienen miedo de criticar de forma abierta los puntos de vista de los superiores, debatir las ideas de otros y levantar puntos de vista contrarios, la innovación puede estar siendo limitada. Cabe resaltar que estos ambientes seguros son caminos de dos vías, donde sí como una persona tiene libertad de criticar las ideas de otro, también es seguro que esta otra critique las de la primera sin importar los niveles organizacionales de cada una. Esto requiere no alejarse de la confrontación y no visualizar el debate como una violación de normas de civilidad. Todo lo anterior se basa en la idea de que todos están juntos para obtener los mejores resultados posibles (Pisano, 2019).

Las culturas innovadoras no necesariamente tienen que ser duras con las personas, el hecho de que sea difícil significa que se van a hacer preguntas complicadas, ser brutalmente honesto y mantener a la persona responsable por decisiones dolorosas, como detener proyectos. Todo esto no significa que se haga de forma degradante sin un trato con respeto y dignidad para las personas (McKinsey & Company, 2020).

Dentro de las principales características que requiere el liderazgo para ser exitosos en un ambiente complejo y de rápido cambio, con crecientes retos y una insaciable demanda por innovación, se encuentra la valentía y el coraje. Esto encierra no evitar conversaciones complicadas, incluyendo poder dar retroalimentación productiva y honesta, reconocer y atacar los miedos y emociones que aparecen durante el cambio, remover la ridiculización de intentar algo y fallar o compartir alguna idea radical, promover la responsabilidad y aprendizaje en lugar de la vergüenza y culpa, y no escoger la comodidad propia por encima de tener conversaciones difíciles (Brown, 2018).

Lo anterior se ve en ejecución a través de discusiones y conversaciones que se definen por un compromiso hacia la curiosidad y generosidad, ser vulnerable y enfocarse en la identificación de los problemas y su resolución, no tener miedo en ser responsable por las partes de las que cada uno es dueño y escuchar con la misma pasión con la que se quiere ser escuchado. Si se quiere que las personas estén totalmente presentes, de manera genuina y completa, aportando sus puntos de vista e ideas, para poder innovar, resolver problemas y servir a las personas, se debe estar vigilante para crear una cultura en la que las personas se sientan seguras, vistas, escuchadas y respetadas (Brown, 2018).

La mentalidad del liderazgo ha cambiado de dar instrucciones desde las gerencias, hacia preguntarle a los empleados cuáles son sus necesidades para tener éxito. Refiriéndose a lograr mantener al talento en la organización, se ha reconocido como una necesidad, tratar a los empleados con respecto, dignidad y empatía; de lo contrario el mejor talento pronto se irá con la competencia (Kelly, 2021).

Según Brower (2021) en *Empathy is the Most Important Leadership Skill According to Research*, la empatía ha crecido a ser parte de actividades clave como la innovación y retención, pero también se muestra que en su ausencia el rendimiento sufre y los empleados están menos inclinados a ayudar a otros, apuntando a menos colaboración y deteriorando las experiencias de los clientes. Un estudio con cerca de 900 personas, muestra que los empleados con líderes empáticos era más posible que indicaran que les fuera factible innovar. Otro estudio indica que la empatía es parte clave de apreciar las perspectivas diferentes de los demás, mostrando ser importante en la vida de las personas y la capacidad de sentir por sus compañeros de la misma manera que sintieron para sí mismos. La empatía se trata de entender los sufrimientos de los empleados y ofrecerse a ayudar, apreciar el punto de vista y acercarse a un debate saludable para construir una mejor solución o considerar la perspectiva de un grupo y hacer una nueva recomendación que ayuda a alcanzar un éxito mayor. La empatía contribuye con relaciones positivas y a culturas organizacionales, pero también conduce hacia resultados.

A continuación, se muestra el detalle de la metodología de investigación a implementar para el problema de este documento.

## **Metodología**

Esta investigación se categoriza como de tipo descriptivo. La investigación descriptiva descubre características de grupos o fenómenos, de manera que se identifican correlaciones que determinan comportamientos sin necesariamente profundizar en la descripción de sus causas, esto incluye la descripción de comportamientos humanos (Muñoz, 2016). A través de esta investigación, se busca reconocer las estrategias que se utilizan en el área de recursos humanos con el fin de mejorar la productividad, basándose en el respeto y la inclusión, con las que se pueda brindar recomendaciones para implementar prácticas a lo largo del sector en estudio.

Abordando el enfoque de la presente investigación, se identifica como cuantitativo. Según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), se centra en recopilar y estudiar, alineados con las preguntas de investigación, de manera que puedan acercarse a probar o refutar la hipótesis que se utilizó como punto de partida. Aquí también se definen las unidades para medir y posteriormente, analizar, por medio de la utilización de métodos de medición y magnitudes, a través de la implementación de un muestreo y su posterior análisis con de la aplicación de herramientas estadísticas.

La caracterización de la población es finita, aquí según el INEC (2020), en el estudio del total de empresas, según el sector de actividad económica, existen 13 743 organizaciones del sector servicios, por lo que no se caracterizan por participar en la venta de productos o su manufactura. Aunado a lo anterior, según el INEC (2020), en el estudio del total de empresas según provincia, cantón y distrito, el 68% del total de empresas del país está ubicada en la Gran Área Metropolitana.

Con respecto a la técnica de muestreo utilizada en la presente investigación, se reconoce como no probabilística de conveniencia. Dentro de este tipo de muestreo, el criterio del investigador es el punto de decisión para la escogencia de los participantes, alineándose a la investigación y sus requerimientos (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018). Abordando el tema de la muestra, se cubrirán 54 respuestas, compuesta por personas que hayan trabajado en el sector de servicios o lo hayan hecho en algún momento. Dichas personas abarcarán un rango de edad desde los 18 hasta los 70 años, incluyendo tanto hombres como mujeres.

La aplicación se dará por medio de una encuesta, haciendo uso de un cuestionario conformado por 18 preguntas. Las preguntas estarán compuestas por diferentes opciones, partiendo de la selección de opciones predefinidas. Por razones de conveniencia, la construcción e implementación del cuestionario se hará a través de la aplicación de Google Forms, la cual es una aplicación electrónica que permite la construcción del cuestionario, recopilación y consolidación de la información de manera organizada y estructurada. Cabe resaltar que todas las características mencionadas en este párrafo estarán alineadas en respuesta a la contestación de los objetivos y preguntas de investigación.

Una vez cubierto el detalle de la metodología de investigación, en la siguiente sección se muestra el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento descrito.

## **Análisis de resultados**

La encuesta fue aplicada a un total de 54 personas, que abarca 18 preguntas, cubriendo los temas descritos por los objetivos de investigación. Las personas comprenden un rango de edad entre los 18 y 70

años, habiendo laborado ya sea en la actualidad o previamente en alguna organización del sector de servicios de la Gran Área Metropolitana.

Con relación al perfil de los participantes de la encuesta, se incluye un 54% de hombres, 44% mujeres y un 2% que prefirió no indicar su género. De esta muestra, un 35% indicó tener entre 18 y 29 años; un 20%, entre 30 y 39; un 7%, entre 40 y 49; un 19%, entre 50 y 59; un 17%, entre 60 y 70, mientras que un 2% prefirió no indicar su edad. Con respecto al tiempo de experiencia que tienen de laborar, un 20% tiene entre 0 y 5 años de trabajar; un 22%, entre 6 y 10; 11%, entre 11 y 15; un 7%, entre 16 y 20; un 2%, entre 21 y 25; 11%, entre 26 y 30 años de experiencia; un 6%, entre 31 y 35 años y finalmente, un 20% cuenta con 36 o más años de trabajar.

El primer objetivo es identificar los factores clave de éxito que los colaboradores en las empresas del sector servicio consideren pertinentes para la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral. De forma inicial, se busca reconocer el conocimiento que existe entre la relación del compartir ideas, entre los participantes de una empresa, como punto de partida para la creatividad, siendo esto a su vez, base de la innovación de las organizaciones.

Como parte de la mentalidad de las empresas por incrementar continuamente su productividad, en la que a veces puede convertirse hasta en una obsesión, no se puede perder de vista la criticidad de la creatividad en mantenerse competitivo en el futuro. Especialmente considerando el creciente potencial y aplicación de la inteligencia artificial y el *machine learning* para ejecutar tareas repetitivas y desempeñar procesos de manera casi perfecta, en los que el mayor valor agregado por los colaboradores es el ingenio y la capacidad de inventar. A veces, la productividad se observa como una lista de tareas por hacer, con las que se busca reducir la cantidad de factores que pueden intervenir a manera de distractores desde esa ejecución, colocándolo como prioridad número uno para la productividad; empero, al visualizar la creatividad como la identificación de nuevas relaciones o conexiones entre ideas viejas, esto no necesariamente se promueve a través de espacios sin estímulos nuevos y estados de concentración máxima, sino del análisis del problema en espacios que inciten la emocionalidad e imaginación de las personas, ya sea tomando una ducha, viendo una película o escuchando música (Daisley, 2020).

De este modo se reconoce que la creatividad es parte clave del mantenerse competitivo en el futuro, por lo que debe ser un componente a considerar en las estrategias para dar continuidad a la productividad de las organizaciones. La productividad no solamente está compuesta por la forma más eficiente de realizar tareas, sino que tiene un componente de creatividad, no solo para mejorar la forma de ejecutar los procesos, sino también, para introducir nuevos productos y servicios a los mercados.

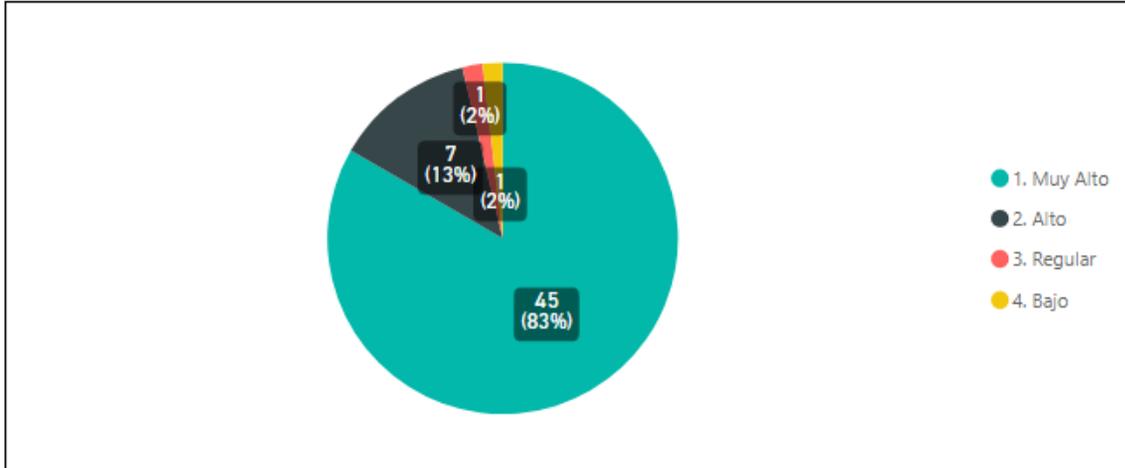
Aquí un 96% considera entre muy alta y alta, la importancia que tiene compartir ideas como parte del proceso de la promoción de creatividad. Seguidamente y en la misma línea de pensamiento descrita previamente, un 98% considera entre muy alta y alta, la importancia de la creatividad en la capacidad de las empresas para innovar. Una vez mencionado esto, también se aborda la relación que existe entre creatividad y la capacidad de los negocios para incrementar su productividad, con la que un 95% lo considera entre muy alto y alto, respecto al nivel de importancia.

Las gerencias muestran tener un rol relevante en la capacidad de promover la innovación y creatividad en las empresas, ya que juegan uno importante en desarrollar espacios donde las personas se sientan libres de hablar sin miedo a represalias. Aquí, tal y como se observa en el gráfico 1, un 96% de los encuestados

indicó que el ambiente donde se pueda hablar con libertad y sin ese miedo, tiene una importancia entre muy alta y alta, al promover la creatividad.

**Gráfico 1.**

Importancia de un ambiente donde se pueda hablar con libertad y sin miedo para represalias para promover la creatividad.

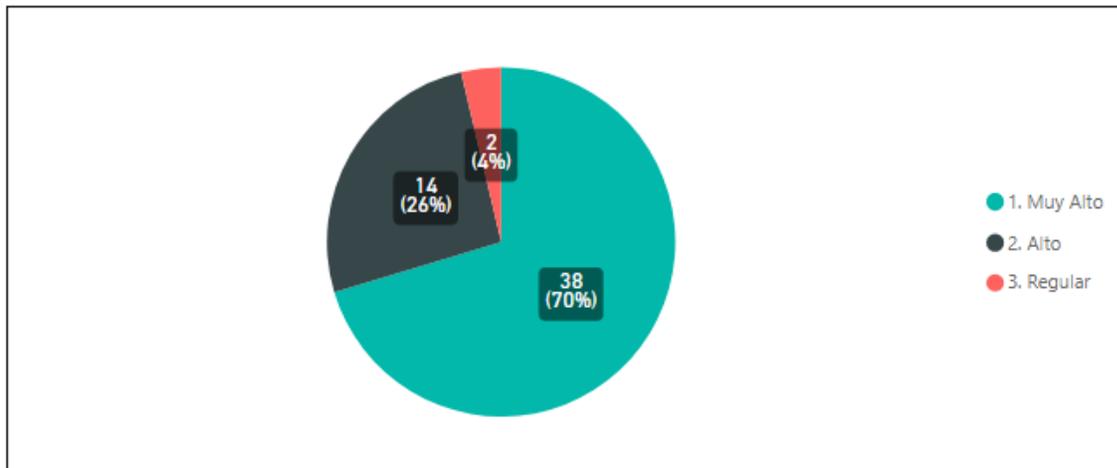


**Fuente: elaboración propia, 2021.**

De manera similar, como se observa en el gráfico 2, un 96% considera que el apoyo de las gerencias en remover obstáculos en el proceso de innovación tiene una importancia entre muy alta y alta. Esto apoya el punto anterior en el que se describe el papel que tienen las gerencias en promover la creatividad y la innovación en sus grupos de trabajo y por ende, a nivel organizacional.

**Gráfico 2.**

Importancia del apoyo de las gerencias en remover obstáculos en el proceso de innovar.



**Fuente: elaboración propia, 2021.**

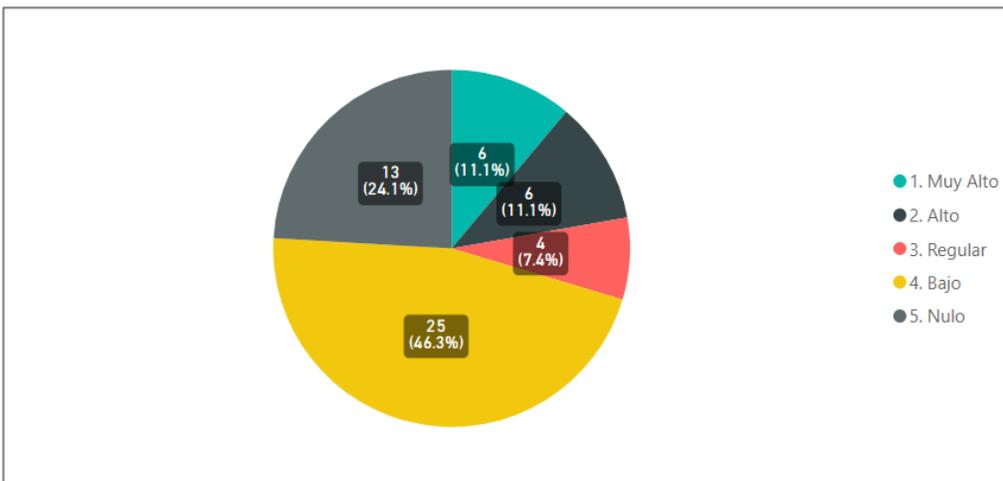
El segundo objetivo definido en la investigación es señalar desde la perspectiva de recursos humanos, los elementos que se asocian con la productividad en el marco del respeto e inclusión. Para este se evaluaron cinco temas específicos con respecto a la motivación para compartir ideas, considerando este aspecto como base de la creatividad e innovación, tal y como se describió previamente. Se abarcaron los temas de respeto, inclusión, apreciación de ideas, empatía y la capacidad de ser 100% reales en el ambiente de trabajo, todos con su relación hacia la motivación para compartir ideas.

Cuando los grupos de trabajo tienen muchas áreas en común, puntos de vista similares y comparten los sesgos, es bastante común que las ideas no convencionales sean descartadas o aun ni siquiera salir a conversación; sin embargo, un equipo compuesto por personas con diferentes trasfondos, experiencias y perspectivas hace que los problemas se analicen desde variados puntos de vista. En este punto, la capacidad de tener un liderazgo que valore esa diferencia es clave para promover que los empleados se sientan empoderados a explorar nuevas estrategias. Adicionalmente, se resalta la diferencia entre la diversidad e inclusión, en el que el primero es un sustantivo que incluye las características y experiencias que hace a cada persona quien es y la inclusión es un verbo, el cual describe lo que se hace con la diversidad, la manera en que se presentan las ideas y la creación de un ambiente donde las personas se sientan cómodas de compartir sus ideas. Nunca habrá demasiada diversidad, pero algunas veces no hay suficiente inclusión o no se está aprovechando de forma correcta (Wolff, 2019).

Como se muestra en el gráfico 3, un 70% de las personas indicó no sentirse motivado a compartir sus ideas en un ambiente donde no se siente respetado. Esto indica que el respeto es un gran componente para considerar para promover espacios en los que se busque producir la creatividad e innovación.

**Gráfico 3.**

Grado de motivación para compartir ideas en un espacio donde se siente irrespetado.



Fuente: elaboración propia, 2021.

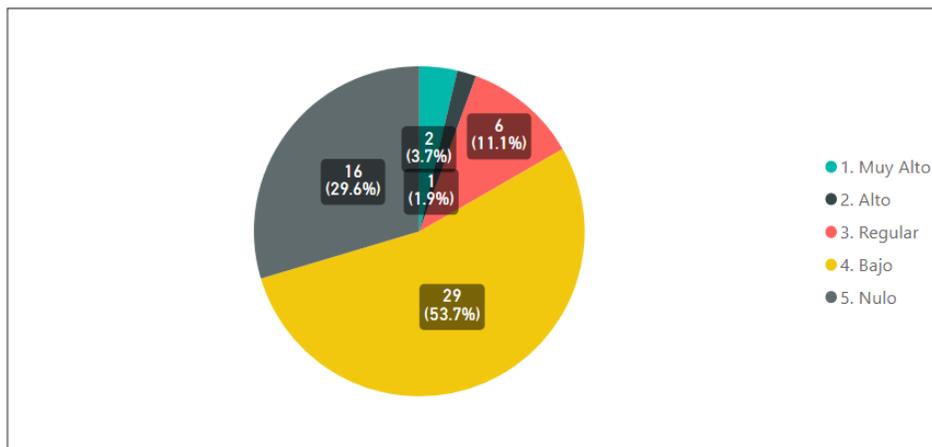
Con respecto a los temas de inclusión, apreciación de ideas por los compañeros y líderes, y la colaboración en ambientes carentes de empatía, un 70% indicó tener entre baja o nula motivación para compartir sus ideas en un ambiente donde se siente excluido. Por otra parte, un 74% seleccionó bajo o nulo en la

motivación para compartir ideas cuando estas no son apreciadas por sus compañeros o líderes. Adicionalmente, un 76% indicó tener baja o nula motivación para colaborar con los compañeros cuando estos carecen de empatía. Todos estos puntos resaltan y reflejan la importancia de estos tres aspectos en la gestión de los grupos y ambientes de trabajo para facilitar y motivar a los colaboradores a compartir ideas y construir juntos a través de la creatividad e innovación.

De manera similar, un 85% indicó tener entre baja y nula motivación para compartir sus ideas en un espacio donde debe estar a la defensiva y no puede ser al 100% quien es como persona. Esto se relaciona con el manejo de la diversidad a través de la inclusión en las organizaciones y equipos de trabajo, de manera que se identifica como un factor fuerte a considerar y gestionar para promover la creatividad e innovación.

#### Gráfico 4.

Grado de motivación para compartir ideas en un espacio donde debe estar a la defensiva y no puede ser 100% la persona que es.



Fuente: elaboración propia, 2021.

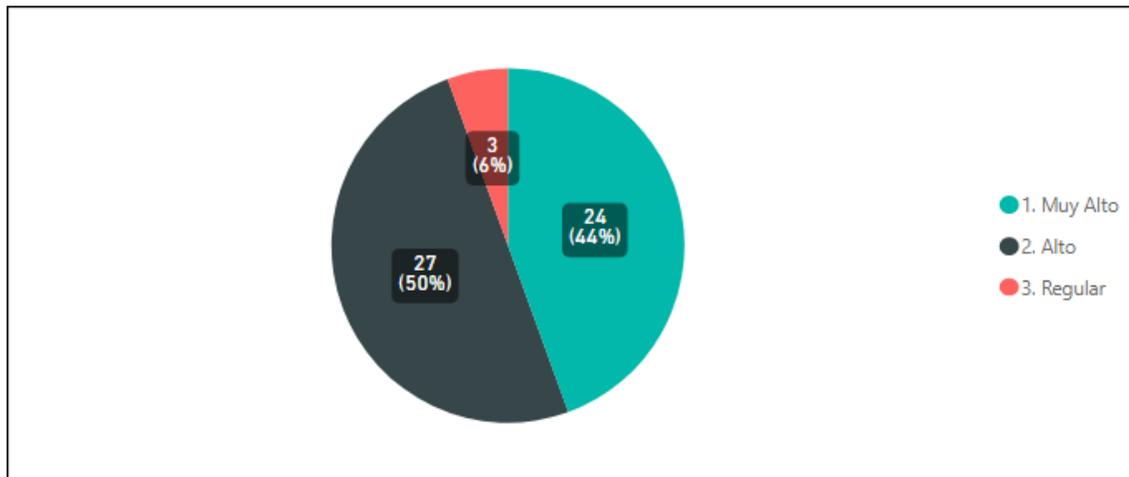
El tercer objetivo de la investigación es sugerir las estrategias de recursos humanos que permitan la mejora de la productividad de las empresas bajo estudio durante 2022. En alineación con este objetivo, se abarcaron diferentes acciones o prácticas relacionadas con compartir ideas y ser creativos, la cuales los encuestados debían evaluarlas con respecto a la importancia que consideran que tienen hacia dicha meta.

Dar retroalimentación productividad y honesta, se calificó con un 98% de importancia entre muy alta y alta y la remoción de la ridiculización de intentar algo y fallar o compartir ideas radicales recibió un 83% en el mismo rango, ambos, con respecto a la importancia de estas acciones para promover el compartir ideas y ser creativos.

Como se muestra en el gráfico 5, un 94% de las personas indicó que es entre muy alta y alta la importancia del reconocer y atacar los miedos y las emociones que aparecen durante los procesos de cambio. Lo que hace resaltar la relevancia de identificar y gestionar las emociones de las personas a lo largo de modificaciones de los procesos o cualquier otro cambio que se enfrente como empresa u organización.

### Gráfico 5.

Importancia de reconocer y atacar los miedos y emociones que aparecen durante procesos de cambio.



Fuente: elaboración propia, 2021.

Finalmente, el punto con mayor nivel de importancia seleccionada por los encuestados es la promoción de la responsabilidad y aprendizaje en lugar de la vergüenza y culpa, al que se le asignó un 100% entre muy alta y alta importancia. De este modo, todas las acciones descritas se reconocen como de alta relevancia para promover el compartir ideas y ser creativos en los grupos de trabajo, cubriendo una retroalimentación productiva, abordaje de las emociones relacionadas con los procesos de cambio, remover la ridiculización por intentar algo y fallar y la promoción de la responsabilidad y aprendizaje. Estas describen prácticas puntuales que, tal y como se mostró previamente, muestran una importancia alta desde la perspectiva de los colaboradores del sector de servicios, en la que se puede reconocer también una posible influencia considerable por parte del liderazgo y gerencias en su ejecución, de forma que el ambiente promueva el compartir ideas, apoyando la creatividad e innovación como mecanismos para fomentar la productividad del negocio a lo largo del tiempo.

Una vez descrito el análisis de los resultados obtenidos, se procede a abordar las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación y el problema planteado.

### Conclusiones y recomendaciones

Se parte a modo de conclusión, del reconocimiento de compartir ideas como un factor de importancia para promover la creatividad, la cual al mismo tiempo es un componente de alta relevancia en la capacidad de las empresas para innovar, apoyando la posibilidad de mejorar la productividad del negocio. Lo anterior se apoya a través de la creciente facilidad aportada por la automatización y *machine learning* para la ejecución de procesos, en los que el factor humano cobra especial relevancia a través de su ingenio y capacidad de invención. En este proceso se reconoce que poder hablar con libertad y apertura sin miedo a represalias, así como el apoyo de las gerencias en remover obstáculos son factores de alta relevancia en el proceso de facilitar y promover la creatividad e innovación.

Con respecto al segundo objetivo, los aspectos asociados con la productividad en el marco del respeto y la inclusión desde la perspectiva de recursos humanos, se identifican el respeto, la inclusión, apreciación

de las ideas por parte de los líderes y compañeros, empatía y el no estar a la defensiva, siendo quien se es como persona en su totalidad. Todos estos aspectos constituyen características del ambiente que se debe buscar desarrollar en las empresas y grupos de trabajo para facilitar tanto el compartir ideas, como la colaboración para ser creativos e innovar, apoyando la productividad de los negocios a largo plazo a través de la implementación de nuevas estrategias, productos o servicios que incrementen los ingresos y rentabilidad.

Abordando el tercer objetivo, con respecto a las estrategias de recursos humanos que permitan apoyar el tema en cuestión, se identifican prácticas relevantes que pueden implementarse relacionadas con la capacidad de dar retroalimentación productiva y honesta, remover la ridiculización de intentar algo y fallar o compartir una idea radical. Además, se incluye promover la responsabilidad y aprendizaje frente a situaciones difíciles o problemas, en lugar de utilizar la vergüenza y la culpa, identificando y gestionando asimismo las emociones y miedos como parte de los procesos de cambio. Todo esto compone la intencionalidad y elección de mantener conversaciones difíciles que generalmente se alejan de la comodidad propia de los participantes, sin perder de vista la objetividad del asunto en discusión, así como la participación de los factores descritos previamente en este párrafo.

Es interesante también identificar y analizar la gran responsabilidad que tienen el liderazgo y las gerencias en administrar el ambiente laboral, así como sus grupos de trabajo en las áreas mencionadas, de manera que realmente se tengan espacios donde se promueva y motive la autenticidad y colaboración con ideas nuevas y no convencionales, a través de la riqueza que trae la diversidad y su atesoramiento a través de la inclusión.

De esta manera, se concluye la presente investigación, brindando una muestra de la realidad con respecto a los factores y prácticas relacionados con la mejora de la productividad de las empresas a través de la creatividad e innovación, mostrando áreas de acción para los grupos de trabajo y sus liderazgos.

### **Referencias bibliográficas**

Brower, T. (19 de setiembre de 2021). *Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=2458c333dc5b>

Brower, T. (14 de febrero de 2021). *Leadership Mistakes Can Derail Innovation: Here's How To Avoid Them*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/02/14/leadership-mistakes-can-derail-innovation-heres-how-to-avoid-them/?sh=409c87884f39>

Brown, B. (2018). *Dare to lead*. New York: Random House.

Daisley, B. (10 de marzo de 2020). *Don't Let Your Obsession with Productivity Kill Your Creativity*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/03/dont-let-your-obsession-with-productivity-kill-your-creativity>

Elsy, W. (9 de junio de 2021). *You Need To Innovate, But How?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/06/09/you-need-to-innovate-but-how/?sh=2ff5a5ec1c2f>

- INEC Costa Rica. (Febrero de 2021). *Costa Rica. Consulta COVID-19. Total de empresas, según sector de actividad económica mayo-agosto 2020*. San Jose: INEC Costa Rica. Obtenido de <https://www.inec.go.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>
- INEC Costa Rica. (Febrero de 2021). *Costa Rica. Total de empresas según provincia, cantón y distrito 2020*. San Jose: INEC Costa Rica. Obtenido de INEC Costa Rica: <https://www.inec.go.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>
- Kelly, J. (26 de octubre de 2021). *We Are In An Exciting New 'Era Of Hyper-Innovation'*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/10/26/we-are-in-an-exciting-new-era-of-hyper-innovation/?sh=2aef3fed7b53>
- Mankins, M. (1 de marzo de 2017). *Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>
- McKinsey & Company. (14 de abril de 2020). *Why are innovative cultures so hard to get right? The new winner of the HBR McKinsey Award explains*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/why-are-innovative-cultures-so-hard-to-get-right>
- Millington, N. (12 de octubre de 2021). *Innovation: A Source Of Hope In Times Of Crisis*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/londonschoolofeconomics/2021/10/12/innovation-a-source-of-hope-in-times-of-crisis/?sh=6ecbc2691515>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Oxford University Press.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pisano, G. (Enero de 2019). *The Hard Truth About Innovative Cultures*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
- Thomke, S. (Marzo de 2020). *Building a Culture of Experimentation*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/03/building-a-culture-of-experimentation>
- Wolff, B. (10 de noviembre de 2019). *Is Diversity The Key To Creativity?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/benjaminwolff/2019/11/10/is-diversity-the-key-to-creativity/?sh=79156344155b>

## Anexo 1 – Cuestionario

### *Encuesta dirigida a colaboradores del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana.*

**OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:** analizar las estrategias de recursos humanos que mejoren la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral en empresas del sector servicios en la Gran Área Metropolitana durante 2022.

**Tema de la investigación:** estrategias de recursos humanos para la mejora de la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral en empresas del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana durante 2022.

**ENCABEZADO-PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA:** la siguiente encuesta busca recolectar datos para brindar estrategias de recursos humanos para la mejora de la productividad, partiendo del respeto y la inclusión laboral en el sector de servicios. Para responder a la encuesta del proyecto de graduación para la Maestría en Administración con Énfasis en Gerencia de Recursos Humanos, favor devolverla a través de la aplicación de Google Forms, seleccionando el botón enviar al final del cuestionario. Gracias por su colaboración.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** identificar los factores clave de éxito que los colaboradores en las empresas del sector servicio consideren pertinentes para la productividad bajo la sombrilla de respeto e inclusión laboral

Preguntas	Criterios				
	Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Nulo
1. ¿Qué importancia considera que tiene el compartir ideas como parte del proceso de promover la creatividad?					
2. ¿Qué importancia considera que tiene la creatividad en la capacidad de innovación de una empresa?					
3. ¿Qué importancia considera que tiene la creatividad en la capacidad de incrementar la productividad de un negocio?					
4. ¿Qué importancia considera que tiene un ambiente donde se pueda hablar con libertad y apertura sin miedo a represalias, para promover la creatividad?					
5. ¿Qué importancia considera que tiene el apoyo de las gerencias en remover obstáculos en el proceso de innovar?					

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** señalar desde la perspectiva de recursos humanos los elementos que se asocian con la productividad en el marco del respeto e inclusión

Preguntas	Criterios				
	Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Nulo
6. ¿Qué tanta comodidad siente para compartir sus ideas en un ambiente donde se siente irrespetado?					
7. ¿Qué tanta comodidad siente para compartir sus ideas en un ambiente donde se siente excluido?					
8. ¿Qué tan motivado se siente a compartir sus ideas si estas no son apreciadas por sus compañeros o líderes?					
9. ¿Qué tan motivado se siente a colaborar con sus compañeros cuando estos no son empáticos?					
10. ¿Qué tan motivado se siente a compartir sus ideas cuando debe estar a la defensiva y no puede ser 100% usted?					

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** sugerir las estrategias de recursos humanos que permitan la mejora de la productividad de las empresas bajo estudio durante 2022

Preguntas	Criterios				
	Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Nulo
Indique la importancia que considera que tienen las siguientes acciones para promover el compartir ideas y ser creativos					
11. No escoger la comodidad propia por encima de tener conversaciones difíciles.					
12. Dar retroalimentación productiva y honesta					
13. Reconocer y atacar los miedos y emociones que aparecen durante procesos de cambio					
14. Remover la ridiculización de intentar algo y fallar o compartir alguna idea radical					
15. Promover la responsabilidad y aprendizaje en lugar de la vergüenza y culpa					

**PERFIL DEL ENCUESTADO:**

16. Por favor indique su rango de edad:

- a) 18 - 29 años
- b) 30 - 39 años
- c) 40 - 49 años
- d) 50 - 59 años
- e) 60 - 70 años
- f) Prefiero no indicar

17. Por favor indique su género:

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Prefiero no decir

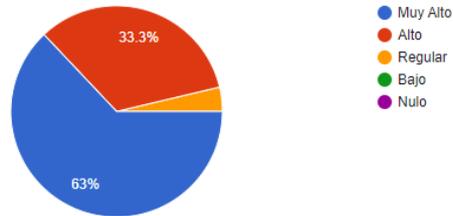
18. Por favor indique los años de experiencia que tiene de laborar:

- a) 0 - 5 años
- b) 6 - 10 años
- c) 11 - 15 años
- d) 16 - 20 años
- e) 21 - 25 años
- f) 26 - 30 años
- g) 31 - 35 años
- h) 36 o más años

## Anexo 2 – Datos obtenidos en la encuesta

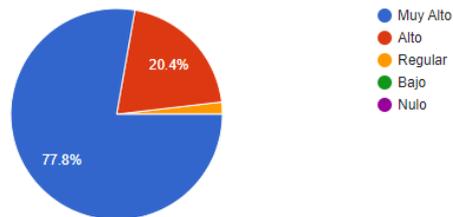
¿Qué importancia considera que tiene el compartir ideas como parte del proceso de promover la creatividad?

54 responses



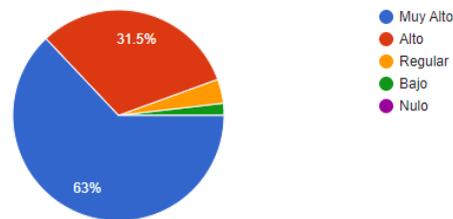
¿Qué importancia considera que tiene la creatividad en la capacidad de innovación de una empresa?

54 responses



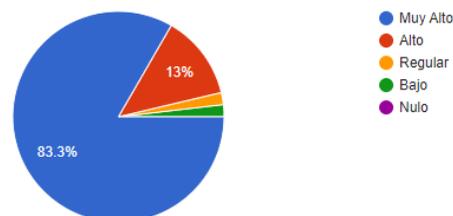
¿Qué importancia considera que tiene la creatividad en la capacidad de incrementar la productividad de un negocio?

54 responses



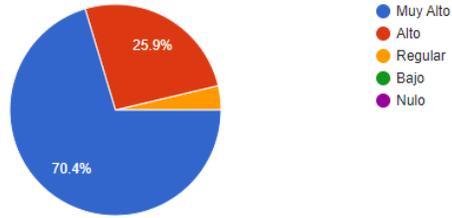
¿Qué importancia considera que tiene un ambiente donde se pueda hablar con libertad y apertura sin miedo a represalias, para promover la creatividad?

54 responses



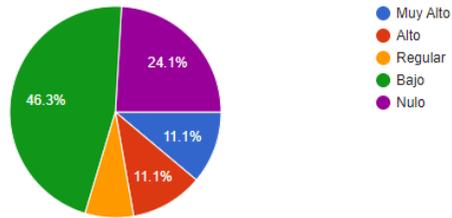
¿Qué importancia considera que tiene el apoyo de las gerencias en remover obstáculos en el proceso de innovar?

54 responses



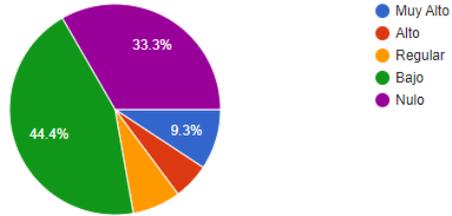
¿Qué tanta comodidad siente para compartir sus ideas en un ambiente donde se siente irrespetado?

54 responses



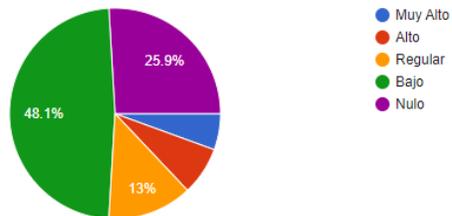
¿Qué tanta comodidad siente para compartir sus ideas en un ambiente donde se siente excluido?

54 responses



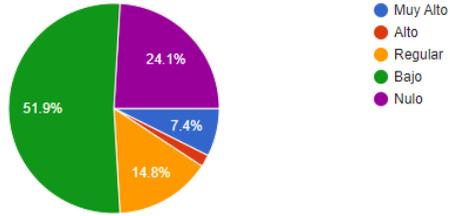
¿Qué tan motivado se siente a compartir sus ideas si estas no son apreciadas por sus compañeros o líderes?

54 responses



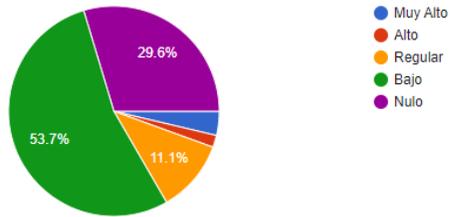
¿Qué tan motivado se siente a colaborar con sus compañeros cuando estos no son empáticos?

54 respuestas



¿Qué tan motivado se siente a compartir sus ideas cuando debe estar a la defensiva y no puede ser 100% usted?

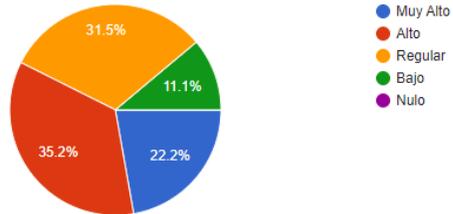
54 respuestas



En las siguientes preguntas indique la importancia que considera que tienen las siguientes acciones para promover el compartir ideas y ser creativos

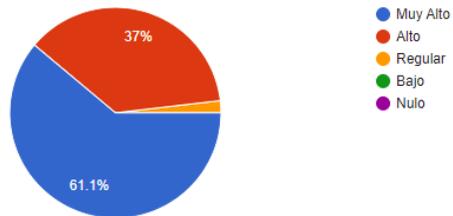
No escoger la comodidad propia por encima de tener conversaciones difíciles.

54 responses



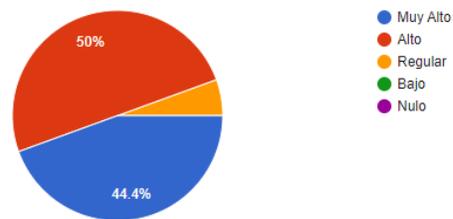
Dar retroalimentación productiva y honesta

54 responses



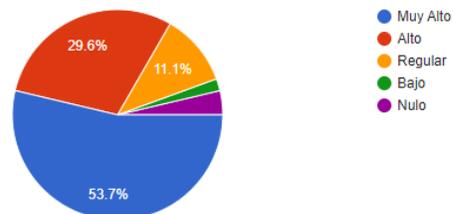
Reconocer y atacar los miedos y emociones que aparecen durante procesos de cambio

54 responses



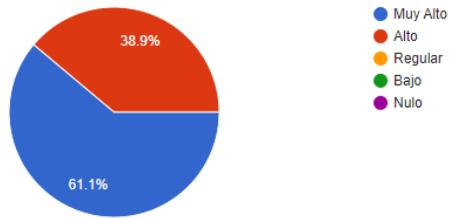
Remover la ridiculización de intentar algo y fallar o compartir alguna idea radical

54 responses



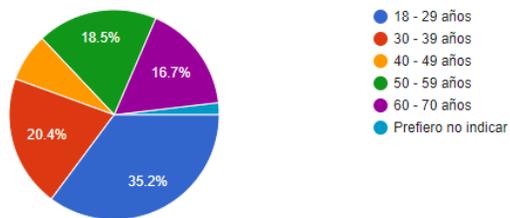
Promover la responsabilidad y aprendizaje en lugar de la vergüenza y culpa

54 responses



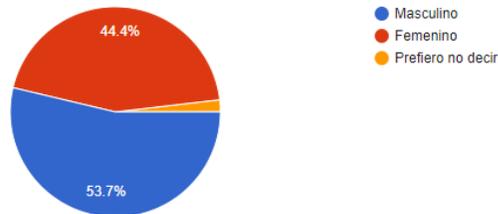
Por favor indique su rango de edad:

54 responses



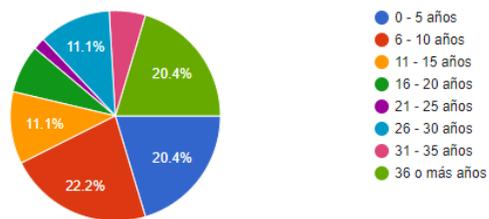
Por favor indique su género:

54 responses



Por favor indique los años de experiencia que tiene de laborar:

54 responses



### Anexo 3 – Certificación 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 aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula

**ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD BAJO LA SOMBRILLA DE RESPETO E INCLUSIÓN LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS EN LA GRAN ÁREA METROPOLITANA DURANTE 2022**

**DE**

**ESTEBAN GONZÁLEZ GONZÁLEZ**

**MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
ULACIT**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los nueve días del mes de diciembre de dos mil veinte y uno. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

  
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*