



**Aceptación de la reducción de la jornada laboral en el Grupo  
Empresarial de Supermercados, S.A.**

Por Dora Raquel Vindas Madriz<sup>1</sup>

Profesor tutor: Alfredo Blanco Odio, M.Sc. Ph.D. (cand)

---

<sup>1</sup> Bachiller en Tecnología de Alimentos, Candidato a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones, ULACIT. Correo electrónico: doravindas@racsa.co.cr

## Contenido

Resumen.....	5
Palabras claves.....	5
Abstract .....	6
Key Words .....	6
Introducción .....	7
Antecedentes de problema .....	9
Objetivo General:.....	11
Objetivos específicos: .....	11
Antecedentes de la crisis económica y el empleo en Costa Rica.....	12
Proyecto de ley para la protección del empleo en tiempo de crisis .....	13
Cultura Organizacional .....	14
Clima Organizacional: .....	16
Motivación laboral.....	18
Teorías de la motivación laboral.....	20
La jerarquía de las necesidades:.....	20
Teoría de los dos factores de Herzberg: .....	21
El modelo situacional de motivación de Vroom:.....	22
Teoría de las expectativas:.....	23
Definición del tipo de investigación .....	24
Establecimiento de las hipótesis .....	24
Definición de variables .....	24
Diseño de la investigación.....	25
Metodología .....	25

Sujetos y fuentes de información.....	26
Fuentes .....	26
Fuentes primarias.....	26
Sujetos.....	26
Población bajo estudio .....	27
Técnicas de investigación.....	27
Técnica documental .....	27
Cuestionario .....	27
Procesamiento y análisis de la información .....	28
Selección de la muestra.....	28
Desarrollo:.....	29
Análisis de los resultados:.....	31
Influencia sobre la cultura organizacional:.....	31
Influencia sobre el clima organizacional.....	32
Influencia sobre la motivación laboral.....	33
Conclusiones: .....	35
Anexos .....	37
Anexo N°. 1. Encuesta Aplicada.....	37
Anexo No.2. Fórmulas y Tablas Estadísticas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica ...	41
Anexo N°.3. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al estado civil de los encuestados.....	43
Anexo No.4. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al grado de escolaridad de los encuestados.....	43
Anexo No.5. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al grupo social de los encuestados.....	44
Bibliografía.....	45

Libros .....	45
Compilaciones .....	45
Artículos de periódico .....	45
Memorias de Conferencias .....	45
En Internet .....	46

**Resumen.**

Debido al periodo de recesión económica que atravesó el país durante el segundo trimestre del 2009, el Gobierno de la República propuso a las empresas privadas la adopción de diferentes modelos de redistribución de las jornadas laborales, dicha propuesta se fundamentó en lo descrito dentro del proyecto de Ley de Protección al Empleo en Tiempos de Crisis. El objetivo de este proyecto es facilitarle al patrono opciones para poder manejar de la manera más eficiente su planilla, de manera tal, de que no se tengan que incurrir en despidos masivos.

El Grupo Empresarial de Supermercados, S.A. en el mes de mayo, adopta esta propuesta y la hace efectiva a partir del mes de abril hasta setiembre 2009. La reducción de la jornada laboral se centralizó en el personal de oficinas centrales y centros de logística y consistió en no laborar el tercer viernes de cada mes, para que posteriormente este fuera rebajado del salario de cada colaborador.

El objetivo de esta investigación es determinar el impacto que produjo la medida de reducir la jornada laboral en los colaboradores de GESSA en las áreas administrativas y centros logísticos, a raíz de la crisis económica del país.

Se investigarán los aspectos más importantes que pueden determinar si la medida fue bien aceptada o no por los colaboradores, además de determinar cuáles son las razones por las cuáles los trabajadores justifican la implementación de la medida.

**Palabras claves**

Reducción de la jornada laboral/Ley de Protección al Empleo en Tiempos de Crisis/ Crisis Económica/ Mantener el Empleo.

**Abstract**

Due to the period of economic recession that crossed the country during the second trimester of 2009, the Government proposed to the private companies the adoption of different models of redistribution of the working days, the above mentioned proposal was based on the described inside the project of Law of Protection to the Employment in Times of Crisis. The target of this project is to provide to the employer options to be able to handle in a most efficient way their payroll, in such way; they do not have to incur massive dismissals.

In May “Grupo Empresarial de Supermercados, S.A.” adopts this proposal and makes it effective from April until September, 2009. The reduction of the working day was centralized in the personnel of central offices and centers of logistics and consisted of not working on the third Friday of every month, so that later this one was reduced of the salary of every collaborator.

The objective of this investigation is to determine the impact of reducing the working day in the collaborators of GESSA, in the administrative areas and logistics centers, immediately after the economic crisis of the country.

It will investigate the most important aspects that can determine if the measurement was recognized well or not for the collaborators, in addition to determining what the reasons are for the collaborators to justify the implementation of the measurement.

**Key Words**

Work day reduction/ Law for Employment Protection during Crisis Time/ Economic crisis/  
Keep employment

## **Introducción**

Costa Rica, durante los seis primeros meses del período fiscal 2009, sufrió en su máxima expresión los embates de la crisis económica originada en los países desarrollados, de hecho, así lo reconoce el presidente de la República. (La Nación, 13/05/09) *“Si hay un decrecimiento por dos trimestres consecutivos, entonces, sí (se está en recesión), pero eso no nos debe sorprender. Yo siempre he sido muy claro de que posiblemente el crecimiento del 2009 es cero o puede ser, incluso, negativo,* afirmación que se ratifica por medio de análisis del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) del Banco Central.

La economía nacional en ese momento se estaba viendo fuertemente contraída en varios sectores productivos, dentro de los cuales, el exportador, construcción, turismo y manufactura fueron los mayormente afectados, generando como consecuencia la disminución en las exportaciones, paralización total de obras y cierre de empresas generadoras de fuentes de empleo. Así lo confirma el Director Ejecutivo de Empleo de la OIT:

La reducción de la demanda agregada, ya sea en exportaciones, consumo o inversión reduce la demanda de empleo y produce aumentos en el desempleo, presiones hacia abajo en salarios e ingresos, deterioro de condiciones de trabajo, mayor informalidad y posible erosión en respeto a derechos laborales. (Salazar, 2009: p. 7).

Aunado a esto, el sector agrícola tuvo que enfrentar un invierno muy agresivo que provocó para algunos productores la pérdida parcial o total de sus cultivos; dando como resultado que el poder adquisitivo de los hogares costarricenses se vieran contraídos, pues se generaron despidos, recortes o modificaciones de las jornadas laborales, entre otras consecuencias. De hecho, hubo zonas dentro del país en las cuales el descenso de la producción fue tan pronunciado que ambos jefes de hogar perdieron sus empleos.

Producto de la contracción económica del país, en enero del 2009, la Presidencia de la República lanzó a nivel nacional una iniciativa llamada “El Plan Escudo; Protección Social y Estímulo Económico Frente a la Crisis Internacional”, que entre su propuesta, contemplaba la aprobación legislativa de la Ley de Protección al Empleo en Momentos de

Crisis, la cual avala negociaciones entre patrono y colaborador para modificar la jornada laboral con la finalidad de evitar despidos masivos que se pudieran generar en la empresa privada. Dicha modificación permitía reducir el número de horas de la jornada ordinaria de trabajo semanal, las cuales, posteriormente serían descontadas de los salarios de cada colaborador. Cabe destacar que esta es una medida temporal.

Como parte de las medidas paliativas, el sector privado nacional optó por implementar algunas de las propuestas del Plan Escudo, dentro de las cuales las más comunes fueron la reducción en la cantidad de horas laboradas en forma mensual, la congelación de los aumentos salariales en aquellos casos en que se encuentren por encima del mínimo de ley, la eliminación de algunos incentivos adicionales como bonificaciones sobre resultados anuales, salarios en especie, la reducción de viáticos y dietas.

Aunque estas medidas no pueden ser implementadas en forma arbitraria por los patronos, en la gran mayoría de los casos los colaboradores se han visto coaccionados a aceptarlas, siempre bajo la premisa de mantenerse estables en su puesto de trabajo, aun cuando esto provoque trastornos y contratiempo en la economía familiar.

Caso particular se aplicó en el Grupo Empresarial de Supermercados, S.A. (GESSA), pues se negoció con todo el personal de oficinas centrales y centros logísticos la implementación de una medida para tratar de reducir los cargos administrativos de la empresa.

GESSA es una compañía que durante sus primeros cinco años de operación tuvo excelentes resultados e incluso superó en todas las ocasiones sus expectativas de utilidades, pero desde el mes de octubre del 2008 y hasta mayo del 2009, sus ventas y por tanto su rentabilidad se vieron fuertemente golpeadas, ya que por la conformación operativa en cuanto a distribución geográfica de sus tiendas al detalle, hubo zonas en las cuales el poder adquisitivo de los clientes se vio fuertemente afectado y por lo tanto su capacidad de compra en este caso; alimentos de consumo básico, se redujo notablemente, lo que produjo en los estados financieros de la empresa un desequilibrio que la obligó a optar por la aplicación de medidas urgentes para tratar de minimizar gastos en todas sus áreas, siempre bajo la premisa de no tener que disminuir o reducir su capital humano.

Se acuerda, por tanto, en mayo del 2009 en su comité ejecutivo, aplicar en forma general y sostenida hasta el cierre fiscal de ese mismo año, la eliminación laboral del tercer viernes de cada mes, el cual posteriormente sería rebajado del salario de los colaboradores. Esta estrategia de reducción de costos se aplica solamente a nivel administrativo y agroindustrial, no así en el personal operativo de punto de venta; su finalidad fue reducir el costo administrativo para lograr un ahorro significativo y rápido que permitiera mantener el trabajo de todos los colaboradores, es decir, no incurrir en despidos masivos.

Esta propuesta fue discutida por cada uno de los gerentes con su personal a cargo y la explicación de la medida fue facilitada bajo el supuesto de que la empresa se veía obligada a incurrir en este tipo de medida extrema para mejorar su índice de rentabilidad y poder sostener los puestos de trabajo. De igual manera se indicó que la medida era temporal, pero sostenida durante los últimos cinco meses hasta cerrar el período fiscal 2009.

Debido a la ejecución de esta medida es que se busca realizar una investigación sobre el efecto o impacto (positivo o negativo) causado en el personal de la empresa, así como también sus repercusiones en el clima organizacional.

### **Antecedentes de problema**

Producto de la crisis económica de los Estados Unidos de América originada desde el año 2007, la economía costarricense se vio seriamente afectada y en forma consecutiva, durante los primeros seis meses del período fiscal 2009, en los cuales la producción de un mes fue menor a la del mismo mes del año anterior, esto de acuerdo con los resultados del cálculo del índice mensual de actividad económica (Imae), generado por el Banco Central.

Entre los factores macro y microeconómicos mayormente perjudicados destacan la desaceleración de la economía estadounidense, el incremento en los precios internacionales del petróleo y de los alimentos, la adopción del régimen de bandas cambiarias, el incremento en las tasas de interés y el aumento en la inflación.

Elementos como la falta de liquidez de flujo y la escasez de crédito, tanto en la banca privada como en la pública, provocaron que las empresas no pudieran cumplir con sus obligaciones, lo que motivó a que la economía costarricense iniciara un retroceso, provocando un incremento de bajas de personal, ya sea por cierres de empresas o disminución de la planilla para tratar de controlar mejor sus costos operativos.

El Gobierno de la República de Costa Rica en el mes de enero del 2009 y con la finalidad de mitigar o detener los efectos de la crisis económica internacional en nuestro territorio, propone al Parlamento una serie de medidas de protección social y económicas, denominado Plan Escudo, en el cual, se promueve la aprobación y aplicación inmediata del proyecto de ley para la protección del empleo en momentos de crisis. Ley, para el sector empresarial privado, en la cual, se le permite al patrono negociar con el colaborador la disminución de su jornada laboral, esto con la única finalidad de poder mantener estables la cantidad de puestos de trabajo en las compañías.

Cuando la Presidencia de la República, en mayo del 2009, declara que el país, está en recesión económica, es el momento en el cual algunas empresas privadas se ven obligadas a implementar el modelo sugerido de reducción de la jornada laboral, para así poder mejorar su índice de rentabilidad hacia finales del período fiscal en setiembre de este mismo año. Por la estanflación en la cual se desarrolla la implementación de dicha propuesta, se podría creer, que los colaboradores de las empresas deberían aceptarla, bajo la premisa de que es mejor recibir menos cantidad de dinero durante unos cuantos meses, a no recibir nada durante quién sabe cuánto tiempo

Además, el método de negociación planteado por el patrono, no le dejaba otra opción al colaborador, más que aceptarla, es decir, se podía percibir como una decisión de aceptación voluntaria, pero en caso de no adoptarla, la empresa pudo verse forzada a tener que reducir su capital humano y que posiblemente los recortes pudieran iniciar por las personas que estuvieron en contra de ella.

Si se estaba viviendo un período en el cual los precios de los artículos eran altos y el estancamiento económico era elevado, así como los niveles de desempleo, entonces se puede cuestionar ¿qué otra opción tenían los colaboradores?, ya que a razón de ser

despedidos y verse obligados a competir en un mercado laboral, con mucha oferta, pero poca demanda, las alternativas o resultados positivos se volvían escasos, además que posiblemente el rubro de remuneración (salario) era menor al que se estaba percibiendo.

Frente a esta realidad, ¿Cuál es la percepción actual de los colaboradores con respecto a la disminución de la jornada laboral?

¿Qué impacto tuvo esta medida sobre la motivación laboral de los colaboradores?, ¿Se habrá afectado su percepción de confianza hacia la empresa?, ¿Esperaban los colaboradores algún otro tipo de incentivo adicional en compensación por la reducción de sus ingresos?, ¿Tendrán los colaboradores disposición a continuar con la medida aplicada?, ¿Cuál es la viabilidad y repercusión legal de volverla a aplicar?

#### **Objetivo General:**

Determinar el impacto que produjo la medida de reducir la jornada laboral en los colaboradores del área administrativa y centros logísticos durante el período que comprende de mayo a setiembre del 2009, a raíz de la crisis económica del país.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer la percepción actual de los colaboradores con respecto a la empresa.
- Determinar si los colaboradores esperaban algún otro tipo de incentivo adicional que permitiera en alguna forma compensar la reducción de sus ingresos.
- Conocer si existe por parte de los colaboradores disposición a continuar con la medida de reducción de la jornada laboral.

### **Antecedentes de la crisis económica y el empleo en Costa Rica**

La actual crisis económica y financiera tuvo lugar en Estados Unidos de América principalmente como consecuencia de los altos precios de las materias primas (por ejemplo el petróleo y los alimentos), la sobrevalorización de los productos, crisis alimentaria mundial por problemas en sectores agropecuarios, una elevada inflación y la amenaza de una recesión planetaria, así como una crisis crediticia y de seguridad en los mercados. En su inicio se atribuye al colapso de la burbuja inmobiliaria que trajo consigo la crisis de hipotecas subprime.

Se sintieron los efectos de dicha crisis en los países de Centroamérica, en tanto que, por ejemplo en Costa Rica, la actividad económica en 2009 se desplomó un 6,2% en marzo, en relación con el año 2008, con lo cual el país completó dos trimestres consecutivos de contracción.

Debido a la difícil situación sobre el empleo que enfrentaba Costa Rica y la zona de Centroamérica en general, diferentes organizaciones de índole industrial, religioso, social, político y sindical, se reunieron para discutir soluciones al respecto. Por ejemplo, en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el 14 de julio de 2009, se efectuó el “Encuentro por el empleo”, convocado por la Presidencia de la República, en el cual representantes de diversos sectores analizaron el impacto de la crisis en el empleo y buscaron dar propuestas de solución. Dentro de las recomendaciones destacó, la importancia que tiene para los países hacer esfuerzos de política anti cíclica, pero en un marco de prudencia fiscal y macroeconómica combinadamente con programas sociales. En el marco de discusión de dicho encuentro, destacaron acontecimientos referentes a la situación en Costa Rica, entre ellos, el PIB costarricense el cual ha bajado un 4,8% en el primer trimestre de este año, con respecto al mismo trimestre del año anterior (debido más que todo, a una reducción de las exportaciones y la formación bruta de capital fijo), la rama de actividad con mayor reducción del producto en el primer trimestre de 2009 es la industria manufacturera, seguida por agricultura, comercio y construcción, a pesar de una reducción en la cantidad de asegurados asalariados de empresas privadas, la situación se compensa con el aumento de asegurados como trabajadores independientes y del sector público.

Empero de todos los esfuerzos que se hicieron para mitigar los efectos de la crisis, el desempleo siguió en aumento. Algunas entidades revelaron cifras desalentadoras sobre despidos, por ejemplo la Caja Costarricense de Seguro Social registró 16.000 despidos en el sector construcción hasta inicios de año y en la industria se contabilizaron 5.000. Empresas como Wal-Mart Centroamérica, Florida Bebidas y el Banco Scotiabank recortaron sus planillas como parte de las medidas para enfrentar la crisis. En números, Walmart eliminó 60 empleos de su área administrativa, mientras que Florida Bebidas suprimió 136 puestos distribuidos en todos los niveles de la compañía y Scotiabank informó que los despidos afectan a menos del 10% de su planilla, la cual era de 1.378 empleados. Estas entidades afirmaron que se encuentran en la búsqueda de mejorar procesos, ajustar horarios, realizar nuevas negociaciones en la compra de sus materiales de trabajo y reducir el consumo de servicios básicos, de modo que los costos de funcionamiento sean menores y no se tenga que recurrir al despido de personal.

La principal consecuencia de la crisis mundial ha sido el desempleo en todos los países. Esto da pie al crecimiento de actividades laborales informales en las que las personas buscan sustento en actividades propias, como trabajadores independientes, pero sin muchas garantías ni seguros. La Caja Costarricense de Seguro Social en febrero del 2009 reportó, una disminución de 3.000 empleos de las planillas privadas reportadas. A esto se une el golpe de la crisis en los sectores económicos en el ciclo expansivo, como la construcción, industria, comercio, inmobiliario y el hotelero que han debido recortar al menos 25.000 puestos. En esta coyuntura, uno de los mayores retos de la Administración Pública es el de generar un ambiente de diálogo político para que los agentes económicos y sociales puedan exponer de manera objetiva, sincera y transparente una política de sostenibilidad del empleo nacional para esta crisis.

### **Proyecto de ley para la protección del empleo en tiempo de crisis**

La Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, en conjunto con varios diputados, con el afán de evitar que los efectos de la crisis económica mundial produjeran un ciclo de despidos masivos en nuestro país, presentó el 26 de marzo del 2009, al departamento de servicios parlamentarios, una propuesta de ley, cuyo objetivo

“es proteger el empleo y garantizar que en estos períodos, el despido no será la primera alternativa por la que optará el patrono”. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2009).

El máximo propósito de esta ley es garantizarles a los trabajadores del sector privado, que antes de que el patrono proceda con los despidos; por no tener recursos para mantener la planilla completa; se podrá contar con otras alternativas para poder mantener estable la cantidad de plazas de empleo en las empresas.

Esta propuesta de ley indica que solamente se podrá ejecutar, cuando el gobierno declare al país en recesión; esto de acuerdo con los resultados trimestrales del Imae, además se menciona que este mismo ente, será el designado para indicar cuáles sectores de la economía serán los autorizados para aplicar este beneficio y se manifiesta que solamente la podrán utilizar las empresas que se encuentren totalmente al día con sus obligaciones en pago de impuestos y relaciones obrero – patronal, de la misma manera, aclara la duración máxima de la ejecución de la medida alterna.

Dentro de las alternativas que ofrece el proyecto de Ley se encuentran:

- Disfrute de vacaciones acumuladas y adelanto de vacaciones anuales.
- Sustitución de jornada ordinaria de trabajo.
- Disminución de la jornada laboral.
- Disminución de salarios y beneficios a trabajadores de altos ingresos.

De igual manera, establece una serie de garantías para los trabajadores, en materias de liquidación, cesantía, entre otras y además postula todo un capítulo de faltas y sanciones hacia las organizaciones que incumplan alguno de los artículos de este proyecto de Ley.

### **Cultura Organizacional**

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo

grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La cultura organizacional está relacionada con las normas de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para su correcto funcionamiento, es el procedimiento que deben seguir los miembros de una organización en el día con día y que dirige sus acciones hacia la realización de los objetivos organizacionales.

Es un conjunto de percepciones, sentimientos, valores, hábitos y tradiciones que comparten los miembros de una organización y que justifica su manera de proceder, de ahí que, se refleje la mentalidad que predomina en la organización. Es la forma de interacción dentro y entre los grupos existentes. De hecho se dice que la cultura organizacional no es algo palpable, pues no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

La cultura organizacional es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones. Además de ser implícita, ya que sus miembros rara vez pueden explicarla.

Las principales características de la cultura organizacional son:

- Regularidad en los comportamientos observados: existe una interrelación entre sus miembros caracterizado por el uso de un lenguaje común y maneras de proceder.
- Normas: se refiere a la manera en la cual, los colaboradores realizan sus tareas.
- Valores predominantes: son los valores que defienden a la organización y que se espera que sean parte del accionar de sus miembros.
- Filosofía: es la manera en que la administración considera las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- Reglas: Establece los procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Clima organizacional: se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

La cultura organizacional es considerada fuerte o débil en función del poder de influencia que ejerce en la conducta de sus miembros, es decir, en la medida en que facilite la identificación de la persona con los esquemas de percepción y actuación en la organización.

### **Clima Organizacional:**

El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Aunque el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otros.
- Estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, entre otros.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, entre otros.
- Personales; tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otros.

- Propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, entre otros

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Partiendo de las características organizacionales, se podría decir que, el clima es un conjunto de características que describen una organización que es única e independiente, relativamente duradera en el tiempo e influyente en la conducta de los colaboradores (Guillén, 2000, citando a Forend y Golmer, 1964).

El clima organizacional se encuentra íntimamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores; de acuerdo con investigaciones, cuando el clima organizacional es elevado, proporciona sentimientos y actitudes de satisfacción, ánimos e interés entre los miembros (Chiavenato, 2007).

Pero si se percibe un clima organizacional bajo, es porque la motivación no es efectiva y se generan sentimientos de frustración e insatisfacción. Se puede deducir, que el clima es favorable en aquellas situaciones que la organización le permite al colaborador satisfacer sus necesidades personales y profesionales y en sentido contrario es desfavorable cuando las frustra u obligatoriamente las modifica.

La motivación de los colaboradores está directamente influenciada por el clima organizacional, ya que en él se generan los aspectos o variables que causan diferentes tipo de reacciones entre la población laboral. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y su vez la motivación es quién determina el tipo de clima percibido en la organización, es decir, existe una retroalimentación recíproca entre ambos.

### **Motivación laboral**

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, es decir, es la energía que mueve a las organizaciones. Por lo que se debe asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los colaboradores y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa que hoy se encuentra inmersa en un mundo sumamente cambiante y competitivo. Y por tanto, el desempeño individual, es la base que mantiene y dirige la rentabilidad de la organización, pero esto depende enormemente del grado de motivación de las personas.

Uno de los principales retos que deben asumir las empresas de hoy, es motivar a su capital humano, es decir, lograr que sean dedicadas, confiadas y mayor comprometidas con el logro de los objetivos empresariales propuestos, además de que exista un sentimiento de realización y éxito por medio del trabajo desempeñado.

El concepto de motivación se ve altamente influenciada por características fundamentales como:

- Se considera como un proceso psicológico.
- La desencadena una necesidad de cualquier índole (social, física, entre otras).
- Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer una necesidad.
- Facilita la actividad: en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta. (Guillén 2000; p.196)

La motivación, en concreto, es un proceso por medio del cual la persona, al realizar una actividad, decide desarrollar esfuerzos encaminados al logro de ciertos objetivos, a fin de satisfacer algunas necesidades o expectativas y de cuya mayor o menor satisfacción va de depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

Entre las personas existen distintas motivaciones, pues las necesidades varían de individuo a individuo, lo que provoca diferentes patrones de conducta; además, el transcurso del tiempo, la convivencia y experiencias, hacen que las necesidades, valores sociales y capacidades cambien o se modifique, pero en el fondo el proceso o la esencia que les da origen siguen siendo la misma en todas las personas.

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

- La conducta es causada: existe una causalidad de la conducta y tanto el ambiente interno como externo influyen en ella.
- La conducta es motivada: siempre está dirigida hacia en una finalidad o logro en específico, no es causada o aleatoria.
- La conducta está orientada hacia objetivos: todo comportamiento depende de un impulso, deseo o necesidad, que son expresiones que designan los motivos de una conducta.

## **Teorías de la motivación laboral**

Se sabe que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la empresa pretende prever el comportamiento de sus colaboradores, entonces deberá tomar en cuenta lo que cada persona es capaz de hacer para satisfacer sus necesidades. Razón por la cual, varios investigadores han formulado una serie de teorías, que buscan dar respuesta al comportamiento de la población laboral. Las teorías de motivación se clasifican en tres grupos:

- De contenido: se refieren a los factores internos de las personas, es decir, necesidades específicas que motivan a las personas.
- De proceso: describen y analizan los procesos de activación del comportamiento.
- De refuerzo o integrales: se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a un feliz término.

Teorías de contenido: estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar.

### **La jerarquía de las necesidades:**

- a) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
1. Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
  2. De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
  3. Sociales: como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
  4. Estima: tanto autoestima, como reconocimiento externo.
  5. Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser en forma continua.
- b) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

- c) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior. (Maslow, 1954)

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente (Guillen, 2000: p.199).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg:**

Basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida), indica que la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, oportunidades existentes, entre otras. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los trabajadores. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción y comprenden: aspectos tales como: condiciones de trabajo, salarios y remuneración, seguridad en el puesto y políticas de la organización y administración.
2. Factores motivacionales: se refiere al contenido del puesto, a las tareas, y las obligaciones; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidades, posibilidades de ascenso, utilización plena de habilidades personales, ampliación o enriquecimiento del puesto, entre otras.

En esencia, la teoría de los dos factores afirma que:

- a) La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: estos son los llamados factores motivacionales.
- b) La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas, de la remuneración, del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos (Herzberg, citado por Chiavenato, 2007: p.53).

### **El modelo situacional de motivación de Vroom:**

La teoría motivacional de Víctor H. Vroom, se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales: naturaleza del deseo para alcanzar objetivos y puede comprender: el dinero, seguridad en el puesto, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Es decir, si trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad. Si un colaborador cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin capacitación adecuada.

Propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera que

cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, promoción, aceptación del grupo) (Vroom, citado por Chiavenato, 2007: p. 55).

### **Teoría de las expectativas:**

Lawler III, en sus trabajos sobre motivación, encontró fuerte evidencia de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente.
2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas, que tienen un mayor desempeño.
3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales. Los salarios se establecen parejos sin distinción del buen o mal desempeño.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del *Homo Economicus* difundido por las teorías de la *administración científica* de Taylor.

Concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tan posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción (Lawler III, citado por Chiavenato, 2005: p. 333 – 338).

### **Definición del tipo de investigación**

El artículo consistió en el estudio exploratorio que buscaba determinar: ¿cuál fue el impacto a nivel laboral en la población de GESSA, causado por la disminución de la jornada laboral?

Se planteó realizar una investigación cualitativa sobre una muestra de los colaboradores de GESSA. Y se propuso descubrir el impacto motivacional que se pudo causar en los colaboradores, así como la influencia que pudo tener la aplicación de esta medida sobre su desempeño o productividad laboral.

### **Establecimiento de las hipótesis**

La reducción de la jornada laboral en la población involucrada del Grupo Empresarial de Supermercados, fue aceptada a conformidad por los colaboradores, pues se percibió como una manera sana y justificada para mantener la misma cantidad de puestos de trabajo en la empresa durante el período de contracción económica del país y de la compañía como tal.

### **Definición de variables**

Las variables independientes de la investigación serían:

- La reducción o rebaja salarial en el pago hacia los colaboradores.
- La modificación del horario preestablecido.
- La redistribución del tiempo laboral efectivo.

La variable dependiente de la investigación sería:

- El grado de aceptación de la disminución de la jornada laboral.

### **Diseño de la investigación**

- Se planteó para el análisis realizar una investigación de tipo no experimental, transversal exploratoria.
- No experimental: los datos no se manejaron en forma deliberada, es decir, no hubo manipulación. Además, se recolectaron bajo el ambiente laboral normal de la empresa y no se realizaron estímulos que pudieran afectar los resultados del estudio.
- Transversal: pues se pretendió obtener los datos en un tiempo único.
- Exploratorio: la intención fue obtener una exploración inicial en un momento específico.

El objetivo de este apartado es definir el tipo de investigación que se aplicó a los colaboradores de las áreas administrativas y centros de logística del Grupo Empresarial de Supermercados, S.A., con la finalidad de efectuar el proyecto, de acuerdo con los sujetos y fuentes de información que se ejecutaron, así como también, la técnica, población bajo estudio y el procesamiento y análisis final obtenido.

Se escogió para llevar a cabo la siguiente investigación una metodología tipo aplicada y descriptiva.

### **Metodología**

La investigación aplicada, también conocida como investigación práctica, se realiza como su nombre lo indica, con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas y en general, para mejorar un producto o proceso por medio del estudio y prueba de conceptos teóricos en situaciones reales (Venegas, 2005, p.21-22).

Este tipo de investigación posee muchos de los rasgos de la investigación pura, dentro de los cuales se encuentra, entre otros, el uso de técnicas de muestreo, el proceso general de la investigación y la obtención de conclusiones válidas y fiables.

Desde el punto de vista del nivel de conocimiento que se desee obtener se encuentran las investigaciones descriptivas y las investigaciones explicativas. En el primer

caso se trata de describir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno y las relaciones que existen con otros. Por tanto, trata no solo de medir, sino también, de comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación (Venegas, 2005, p. 23).

La investigación, por tanto, comprendió un análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un instrumento estadístico como lo es la encuesta en GESSA.

### **Sujetos y fuentes de información**

Las fuentes y sujetos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto son los que se detallan a continuación:

#### **Fuentes**

Se recurre a través de las fuentes de información, a la utilización de fuentes primarias. Estas fuentes permiten recabar información cualitativa de la situación del clima organizacional y motivacional de la compañía.

#### **Fuentes primarias**

Las fuentes que publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas, son fuentes primarias.

La fuente primaria, en el caso de GESSA, estuvo constituida por los colaboradores de oficinas centrales y centros logísticos que laboren para la compañía, a los cuales se les diseñó un cuestionario de diagnóstico cuyo objetivo fue, determinar su opinión con respecto a la modificación de la jornada laboral.

#### **Sujetos**

El sujeto de estudio definido fue la población administrativa y centros de producción de GESSA, se aplicó la encuesta al 10% del total de la población.

### **Población bajo estudio**

Acuerde con la información facilitada por el departamento de Recursos Humanos de GESSA, la cantidad total de colaboradores de esas áreas es de 352 personas, por lo que el estudio se aplicó en un total de 35 funcionarios.

### **Técnicas de investigación**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación (Ramos, 2008). Y pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En este estudio se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

#### **Técnica documental**

Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente a que se hacen referencia.

#### **Cuestionario**

La técnica que se empleará para la recolección de datos será a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas son aquellas en que las respuestas posibles se llaman limitadas a alternativas fijadas de antemano.

Las preguntas abiertas están elaboradas para permitir una respuesta libre y no una limitada a alternativas preestablecidas.

El cuestionario diseñado sirvió para recopilar información sobre el grado de aceptación y motivación de los colaboradores con respecto a la reducción de la jornada

laboral. Y se aplicó de manera que fuera contestado en forma individual y anónimo. Constó de 11 preguntas que se referían a información general y organizacional, cinco preguntas cerradas y cinco preguntas abiertas. (Anexo N°. 1).

### **Procesamiento y análisis de la información**

Se siguieron, para el procesamiento y análisis de la información, los siguientes pasos para la recolección de la información:

- Obtener una lista de todo el personal de administrativo y centros de logística de GESSA.
- Coordinar con el departamento de Recursos Humanos, la selección aleatoria de los participantes, así como la cantidad de personas por departamento.
- En el caso de los colaboradores de Logística, se coordinó con el supervisor de cada área, la hora y el día en el cual se aplicará el cuestionario.
- En el caso de los colaboradores administrativos, se coordinó con la gerencia respectiva el día y la hora, para que ellos sean los que les entreguen y retiren los cuestionarios a sus subalternos seleccionados.
- Tabular la información obtenida.
- Estructurar los resultados.
- En los anexos se adjuntó una copia del cuestionario que se le aplicó a la población en cuestión.

### **Selección de la muestra**

El marco de la muestra es una lista de unidades o elementos que define la población objetivo, el cual es proveído por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa; y es de esta lista que se extrae la muestra, que se seleccionó por medio de un muestreo simple al azar, en el que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

El total de la población es de 352 colaboradores y el estudio se aplicó al 10%, es decir, en un total de 35 funcionarios. (Anexo N°.2)

El método de selección de la muestra se hará con base en la Tabla de Números Aleatorios contenida en la publicación Fórmulas y Tablas Estadísticas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, los criterios son (Anexo N<sup>o</sup>.3):

- Se escogerán los dígitos 2, 3 y 4 de cada número.
- Del punto de partida nos desplazamos hacia abajo.
- Al llegar al último número de la columna, se iniciará en la siguiente columna a la derecha, de abajo hacia arriba; en caso de acabarse las columnas, se pasará a la siguiente página, utilizando la misma secuencia, hasta completar  $n = 35$ .

Con los números aleatorios seleccionados se obtendrá la muestra del marco de la muestra que se indicó anteriormente.

**Desarrollo:**

- a) Recolección de la información.
- b) Tabulación de datos.
- c) Presentación de la información en cuadros y gráficos.
- d) Análisis de la información.
- e) Conclusiones.
- f) Recomendaciones.

Evaluación de la aceptación de la medida de reducción de la jornada laboral entre los colaboradores de oficinas centrales y centros logísticos de GESSA.

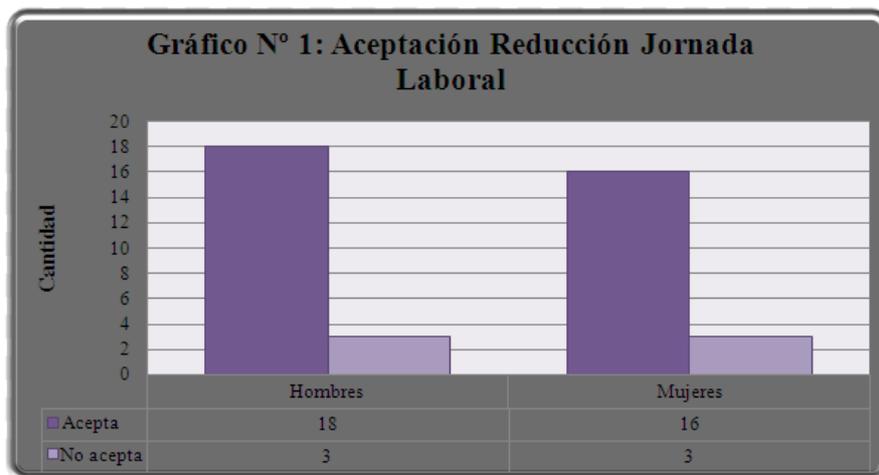
La finalidad de la encuesta fue determinar si la población involucrada de la empresa, aceptaba o no la medida de reducción de la jornada laboral, como un medio para mantener su puesto de trabajo y si esto afectó el clima y la motivación laboral del personal en cuestión.

Esta encuesta fue aplicada a un total de 40 colaboradores, distribuidos en las siguientes áreas:

<b>Centro de trabajo</b>	<b>Cantidad de personas</b>
<b>ICM</b>	5
<b>AIM</b>	3
<b>CEDI</b>	3
<b>PANADERIA</b>	2
<b>FINANCIERO</b>	13
<b>COMERCIAL</b>	6
<b>RRHH</b>	4
<b>MERCADEO</b>	3
<b>PROVEEDURIA</b>	1
<b>TOTAL</b>	40

### **Análisis de los resultados:**

Se realizaron 40 encuestas, de las cuales, 21 fueron contestadas por hombres y 19 por mujeres, los cuales en su gran mayoría aceptaron la reducción de la jornada laboral, tal y como se muestra a continuación:



Cabe destacar que dentro del grupo de hombres, la mayor cantidad de la población está compuesta por personas adultas casadas, que van desde los 35 años en adelante (81,25%) y que su grado de escolaridad tiende a ser poco elevado, ya que solamente el 25,00% posee un título universitario (Anexo N°.4).

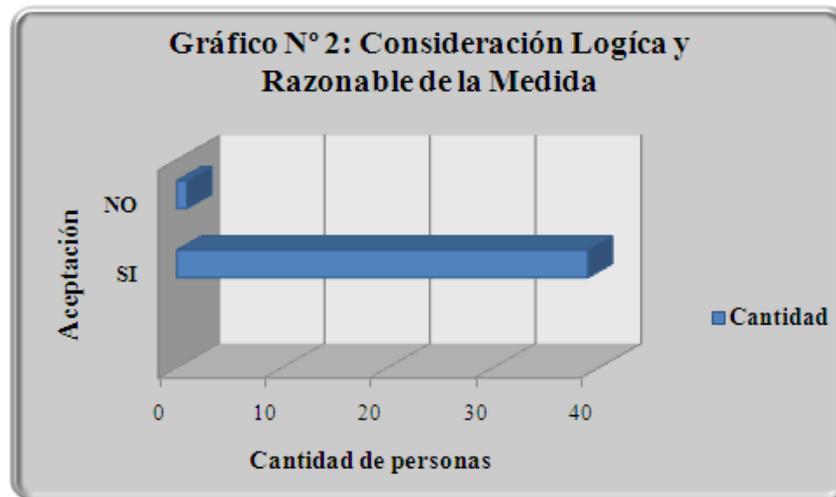
Contrastantemente; del total de la población femenina (19 personas), la mayoría de las mujeres son solteras, con edades desde los 30 años en adelante y con una formación académica superior ya que un 53,85%, de ellas posee un título universitario (Anexo N°.5).

Resultando en forma general que la población de la empresa, se muestra como personas relativamente maduras y con diferentes niveles de responsabilidades familiares y personales (Anexo N°.6).

### **Influencia sobre la cultura organizacional:**

Según los autores consultados, la cultura está determinada por el conjunto de percepciones, sentimientos y valores predeterminados en una organización que comparten sus miembros,

y que justifican la manera de proceder, por lo que en general, la medida fue muy bien recibida y adoptada, pues los colaboradores la asimilaron como una alternativa muy bien analizada y que se propuso de manera tal que beneficiara a ambas partes, es decir, a la empresa como tal, en reducción de gastos operativos, y a los colaboradores ya que les permitió mantener su puesto de trabajo y por ende su fuente de ingresos.



Entre las respuestas más comunes que facilitaron los encuestados, sobre la justificación de la razonabilidad de la medida se encuentran:

- Se pudo mantener el empleo.
- Brindó un beneficio para la empresa (ahorro y aumento de utilidades) pero también para el colaborador (se mantuvo el empleo).

### **Influencia sobre el clima organizacional.**

Al aplicar la reducción de la jornada laboral, no se afectó el clima organizacional de la empresa, ya que esta, fue muy bien comunicada hacia los colaboradores, los cuales la percibieron como la única manera de poder mantener su empleo. Y de esa forma se reflejó en la interacción entre el personal y la organización. De hecho los trabajadores no recomiendan otra medida, ya que anteriormente la compañía había implementado un programa de ahorro y reducción de gastos a nivel presupuestario.



Y las personas que recomendaron otra alternativa, se enfocan en asuntos de forma y no de fondo, de la medida, ya que proponen que sería mejor que el asueto sea lunes en lugar de viernes, o que los horarios se ajusten de diferente manera, como trabajar de 7: 30 a 3 pm, de lunes a viernes pero que siempre se rebaje un día del salario.

### **Influencia sobre la motivación laboral.**

Se considera que fue una medida de conciliación e igualdad ya que la forma de adoptarla y aplicarla no fue autoritaria, sino que también se consultó con el personal, y de igual manera fue aplicada para toda la población; desde las personas de limpieza hasta la gerencia general. Dando como resultado, que los colaboradores la valoricen como una alternativa que se no se pensó sólo por el bienestar de la empresa, sino que también, se buscó la manera de proteger el capital humano.

Relacionando los resultados obtenidos, con las diferentes teorías de motivación laboral investigadas, se puede indicar:

- Relación con la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow: las personas encuestadas, indican que la medida las afectó en que durante cierto tiempo se tuvo menos cantidad de dinero, pero también se ganó tiempo libre para compartir con la familia o para actividades personales. Y que el hecho de tener menor dinero, no les afectó tanto ya que pudieron adecuar o ajustar su presupuesto, de manera tal que les

permitió satisfacer sus necesidades básicas. Pero sobre todo, valoran el no haber perdido su trabajo ya que esto les genera un sentimiento de estabilidad no sólo laboral sino también emocional.

- Relación con lo propuesto por Herzberg, en su teoría de los dos factores: de las personas encuestadas ninguna expresó algún grado de insatisfacción sobre su puesto, trabajo desempeñado o desvalorización hacia la empresa, lo que permite deducir, que el factor de satisfacción era alto. Y que además el factor de insatisfacción (condiciones de trabajo, salarios y remuneración, seguridad en el puesto y políticas de la organización y administración), en realidad no produjo efectos negativos en los trabajadores, pero eso pude obedecer, a que las personas, realmente se encontraban asustadas, pues se sabía que el hecho de perder el trabajo, implicaría ingresar a un mercado laboral con mucha oferta pero con poca demandan.
- Relación con la Teoría de las expectativas: si bien es cierto, esta teoría indica que el dinero no impulsa el aumento en la productividad de los colaboradores; si establece, que las personas, conciben el empleo y el dinero como el medio para salir adelante y poder obtener las cosas materiales y estabilidad emocional que se requiere. Por tanto, el hecho de tener que aceptar una medida que reduce el ingreso, pero brinda una esperanza de no perder el puesto de trabajo, puede hacer que el nivel de productividad se mantenga y el mejor de los casos aumente, ya que aunque no se expresó claramente, existe la posibilidad de reducir el capital humano si el desempeño del colaborador no satisface las necesidades de la organización.

**Conclusiones:**

1. La manera en la cual se comunicó la implementación de la reducción de la jornada laboral fue efectivamente la mejor, ya que cada una de las personas responsables de realizar el comunicado, logró que su personal entendiera y asimilara de la forma correcta el motivo por el cual la empresa se vio obligada a incurrir en ella.
2. Los colaboradores involucrados en la reducción de la jornada laboral, al día de hoy sienten y exteriorizan que en ese momento de crisis económica por la cual atravesaba el país, era mejor adoptar esa medida, a saber que la empresa ya no tenía otra opción que incurrir en despidos masivos.
3. De igual manera, el personal valoró positivamente, la disminución temporal en su salario, ya que aunque tuvo que reducir su capacidad adquisitiva durante varios meses, logró obtener tiempo para disfrutar con su familia, hacer diligencias personales en instituciones con horario de lunes a viernes, pudo asistir a visitas médicas, o simplemente se quedó en casa descansando. Es decir, se refleja que las personas en ocasiones valoran más el tiempo libre y de calidad que el dinero.
4. El hecho de haberle propuesto al personal una alternativa que le permitiera mantener su puesto de trabajo, también fue considerada como una forma responsable de la administración para tratar de mantener la estabilidad laboral de la empresa.
5. La implementación de la modificación de la jornada laboral, se justificó ante el parecer de los colaboradores como un medio rápido y eficaz para tratar de ayudar a la empresa a lograr sus compromisos presupuestarios, pero también, se manifestó que sí estarían dispuestos a volver a aceptarla solamente, si la circunstancia lo requiere, es decir, porque el país de verdad está atravesando una situación económica difícil, pero no, se aceptaría para tratar de ayudar de solventar un problema único de la compañía.
6. A pesar de que fue la presidencia de la República, la entidad que propuso la implementación de este tipo de medidas, su aplicación ante el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social, es ilegal, ya que se le está brindando a los patrones una vía

para reducir el ingreso de los trabajadores en forma desregularizada, pues el proyecto de ley nunca pasó del análisis de la Comisión Permanente de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica. Por lo tanto, las empresas que lo implementaron actuaron en contra de lo que establece el Código de Trabajo de Costa Rica y las leyes vinculantes.

7. Las empresas que en su momento adoptaron algunas de las medidas propuestas en el proyecto de Ley, no las pueden volver a aplicar bajo ninguna justificación y mucho menos, si es para tratar de cumplir con compromisos presupuestarios.
8. En caso de que este proyecto de Ley (Nº.17.315) se llegara a aprobar, las empresas deben tener claro, que su aplicación depende de:
  - a. Se vuelva a declarar al país en recesión económica por medio de los resultados de los últimos tres meses, que así lo indique el Imae.
  - b. El poder ejecutivo, es quien declare para cuáles sector (es) es viable y justificado su aplicación, así como también el periodo de aplicación.
  - c. Toda medida que se vaya a aplicar, en la cual se modifiquen los contratos de con los trabajadores, se debe comunicar oportunamente al Ministerio de Trabajo, esto con la finalidad de que lo términos y garantías de los contratos laborales temporales sean auditados y verificados.

## Anexos

### Anexo N°. 1. Encuesta Aplicada.



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Maestría en Administración de Empresas.

Estimado (a) colaborador (a):

El presente estudio tiene como objetivo valorar su criterio sobre la reducción de la jornada laboral en GESSA.

Por tal motivo se le solicita llenar el siguiente cuestionario, el cual es de carácter didáctico, anónimo y confidencial. La información que usted suministre formará parte de los resultados y conclusiones de un artículo científico para optar por el título de maestría. De antemano le agradezco su colaboración.

I Parte: Información General:

Marque con una "X" la opción que usted considere más adecuada a cada pregunta.

- |   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p>1. Sexo</p> <p><input type="radio"/> Femenino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p>   | <p>2. Estado Civil</p> <p><input type="radio"/> Soltero</p> <p><input type="radio"/> Casado</p> <p><input type="radio"/> Divorciado</p> <p><input type="radio"/> Viudo</p>  | <p>3. Edad (años cumplidos)</p> <p><input type="radio"/> De 18 a 23 años</p> <p><input type="radio"/> De 24 a 29 años</p> <p><input type="radio"/> De 30 a 34 años</p> <p><input type="radio"/> De 35 a 39 años</p> <p><input type="radio"/> 40 años a más</p>                         | <p>4. Escolaridad</p> <p><input type="radio"/> Primaria</p> <p><input type="radio"/> Secundaria incompleta</p> <p><input type="radio"/> Secundaria completa</p> <p><input type="radio"/> Educación técnica</p> <p><input type="radio"/> Universitaria incompleta</p> <p><input type="radio"/> Universitaria completa</p> |
| <p>5. Tipo de Vivienda</p> <p><input type="radio"/> Propia con hipoteca</p> <p><input type="radio"/> Propia sin hipoteca</p> <p><input type="radio"/> Alquilada</p>   | <p>6. Grupo Familiar</p> <p>6.1. Cuántas personas viven con usted?</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 2 personas</p> <p><input type="radio"/> De 3 a 4 personas</p> <p><input type="radio"/> De 5 a 6 personas</p> <p><input type="radio"/> 7 o más personas</p> | <p>6.2. Cuántas personas dependen de su salario?</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 2 personas</p> <p><input type="radio"/> De 3 a 4 personas</p> <p><input type="radio"/> De 5 a 6 personas</p> <p><input type="radio"/> Más de 7 personas</p> <p><input type="radio"/> Ninguna</p>  |  |
| <p>7. Grupo Social</p> <p>7.1. Tiene usted vehículo propio?</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO (pasar a la pregunta 7.3.)</p>  |   | <p>7.2. Tiene usted cochera para guardar su vehículo?</p> <p><input type="radio"/> Propia</p> <p><input type="radio"/> Alquilada</p>   |  |
| <p>7.3. Cuenta usted en su casa con servicio de televisión por cable?</p> <p><input type="radio"/> SI</p> <p><input type="radio"/> NO</p>   |   |  |  |
| <p>8. Información Laboral</p> <p>8.1. Tiempo de laborar para GESSA</p> <p><input type="radio"/> De 6 meses a menos de 1 año</p> <p><input type="radio"/> De 1 año a menos de 3 años</p> <p><input type="radio"/> De 4 años a menos de 7 años</p> <p><input type="radio"/> De 7 años a menos 10 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 10 años</p> |   | <p>8.2. Posición que desempeña en la empresa</p> <p><input type="radio"/> Personal Operativo/Producción</p> <p><input type="radio"/> Personal Administrativo</p> <p><input type="radio"/> Supervisor</p> <p><input type="radio"/> Coordinador</p> <p><input type="radio"/> Gerente</p> |  |



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Maestría en Administración de Empresas.

II Parte. Instrucciones.

Marque con una "X" la respuesta que mejor describa su situación.

1. ¿Cómo se le comunicó la implementación del viernes de asueto?

- Su Gerente reunió a todo el departamento y se los comentó.
- Por medio de un compañero (a) del mismo departamento.
- Por medio de compañeros de otros departamentos.
- Por medio de una circular.

2. ¿Se le explicó a usted que la medida era de cumplimiento voluntario?

- Sí
- No

3. ¿Por qué razón se implementó el asueto?

- Situación económica del país.
- Simplemente para reducir los costos de la empresa.
- Para evitar despidos dentro de la empresa.
- Todas las anteriores.
- No sabe/no responde.

4. ¿Considera usted que la aplicación de la medida fue lógica y razonable?

- Sí
- No. Por qué?

---

---

---

5. ¿Hubiera recomendado usted alguna otra medida en lugar del asueto?

- Sí. Por favor indique cuál? \_\_\_\_\_
- No.



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Maestría en Administración de Empresas.

6. ¿En qué actividades invirtió el tiempo del asueto?

---

---

---

7. ¿Cuánto lo afectó esta medida?

- No me afectó en nada.  
 Me afectó poco.  
 Me afectó mucho.

8. ¿En qué lo afectó esta medida? Pude seleccionar varias respuestas.

- Mayor cantidad de tiempo libre a nivel personal.  
 Mayor cantidad de tiempo libre a nivel familiar.  
 Mayor acumulación de trabajo.  
 Menor disponibilidad de flujo de efectivo.

9. ¿Debió la empresa haber tomado otra medida diferente, cree usted que esta alternativa fue la mejor?

- Sí.  
 No.

En ambos casos justifique su respuesta:

---

---

---

10. ¿Aceptaría usted que se le aplique esta medida de nuevo, en caso de ser necesario?

- Sí.  
 No. Por qué?

---

---

---



**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Maestría en Administración de Empresas.**

Observaciones:

Si considera necesario comentar algún aspecto que no se haya tenido en cuenta, por favor hágalo a continuación:

---

---

---

---

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo No.2. Fórmulas y Tablas Estadísticas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

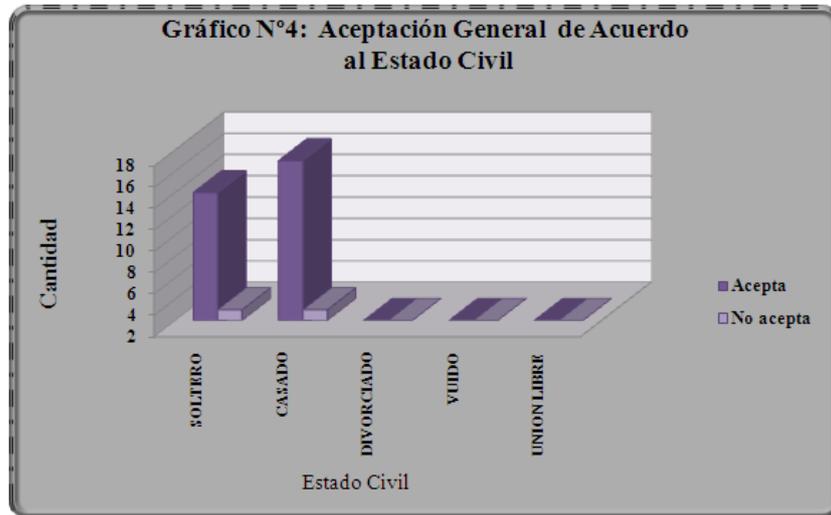
Tabla 1. Números aleatorios

Fila	Columna																																Fila																		
01-05	06-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
87326	63115	95706	56859	30152	89367	76351	65828	63244	72027	96829	56236	64809	64006	85763	30158	14805	16874	64083	47905	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
13025	39122	32731	77392	98463	65557	28978	43724	39069	28462	65450	94583	43113	71139	72024	47066	41136	94430	98679	31596	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
31745	78928	27479	98526	24281	59392	79754	03055	45564	34068	10842	34117	15778	29524	17115	02792	45650	31596	37593	55983	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
58040	31123	71306	30815	87086	39033	95474	15589	57979	59456	08499	32731	00589	61461	77245	09445	99924	40062	16520	51729	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
36686	07093	78961	87283	20986	02603	83343	93023	72320	67370	59523	72774	48976	67180	98112	00797	80001	09507	62960	96741	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
02774	43162	54671	47673	59450	81610	03180	42836	55232	40516	17570	36653	31745	30216	11246	05768	58553	93643	50575	15574	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
95950	30415	45134	61998	32191	87680	07688	04065	48253	28376	62008	52937	13245	57387	28667	32994	63628	96472	52968	80648	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
69338	48378	45039	96432	39949	00824	40339	16062	74010	91046	78610	18086	04651	81405	37422	19672	44624	36836	62484	18281	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
83965	44600	70760	74734	42732	67095	54592	23386	34040	68288	64910	32969	36985	04389	1679	47783	36125	19428	89700	72784	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
28516	63408	60640	80822	53337	80517	83117	17963	50284	98459	01752	48789	85400	47319	81610	62099	90054	89483	16651	82727	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
57241	62410	67937	38011	68857	02423	30882	85556	60726	89669	73415	56666	98859	24168	59352	24125	57845	05518	67119	65084	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
19834	18302	96194	84576	77438	02322	34767	83117	17963	50284	98459	01752	48789	85400	47319	81610	62099	90054	89483	16651	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
13123	15665	84328	43770	36314	94629	16102	99895	43095	65685	83627	90393	85153	15223	53380	89502	72289	71706	16391	44679	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
49281	87567	05057	39671	72164	22871	04648	72210	37053	71358	37727	13343	64629	19474	48483	63860	93411	79058	72228	73379	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
84936	84277	97061	37773	94009	93442	30927	40556	07065	86340	67144	53798	01880	97687	47493	64284	31632	77355	44105	40449	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
17857	39140	05795	36253	40471	30457	34358	05728	78475	41408	33860	88455	51631	62838	32224	49358	69094	05429	32981	17	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
21058	53377	90555	55281	46342	25388	57686	24094	70074	41206	16584	26228	33647	21229	22282	97787	75088	62374	01086	58702	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
87951	73852	05704	59978	42146	27244	27470	59278	19779	61443	44096	90143	69167	33100	30793	41630	30146	53221	13007	12003	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33802	00485	88903	54085	29704	52004	99683	76739	43852	22022	75884	18464	20368	49303	37800	58681	50142	23740	78098	82351	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
39476	92880	04761	63524	21924	38914	72652	83477	66411	66848	81451	48025	84756	94385	68511	26673	91751	84231	74483	58205	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
20893	09381	09919	73333	48909	92056	00992	65059	32191	06864	42454	43345	08277	88916	35893	32746	65490	37346	41545	29572	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33983	55065	21628	84310	00494	15204	03479	24787	02423	94986	40464	85867	00177	67544	96929	61129	85119	92465	49220	42314	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
23670	95492	88949	62053	91644	78185	76574	05542	01645	48045	03607	06800	76870	09787	82794	95123	74212	08388	82504	7334	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
09992	64464	82022	31516	91308	92727	79286	97790	06165	44014	27036	81787	75582	61617	26582	36448	20643	92456	56517	17780	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
47796	43791	65212	20167	05411	28066	04804	86865	14719	72485	34984	11347	28352	75994	74181	95090	19492	34263	27906	77389	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
54857	43312	69619	02927	57436	30360	04987	42825																																												

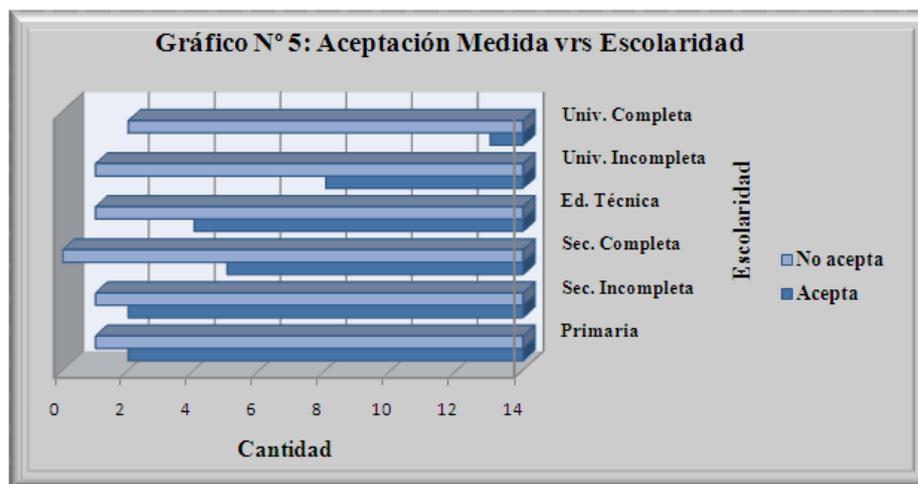
Continuación ... números aleatorios

Fila	Columna																																	Fila
	01-05	06-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100														
33	94362	18516	21207	11490	54109	10205	66961	40858	78835	59468	63124	77743	20365	93356	40886	41523	31739	69225	28819	94592	33													
34	31520	64241	46897	72951	74419	76034	66753	17060	21332	25089	67571	18479	61904	99561	63619	47938	92767	33030	33665	80520	34													
35	04559	55968	29133	83486	80880	11405	89538	82479	62233	75503	43281	71627	78207	73623	21937	83233	00876	32548	66094	82669	35													
36	22663	59450	50981	04068	11710	88232	09903	92495	47926	83883	83670	68145	92840	45479	74123	78274	96329	98437	29887	52434	36													
37	93420	16617	42491	26652	94241	64998	80932	52187	20270	03424	42863	54469	89984	42146	50523	57881	07044	89731	69463	41957	37													
38	54186	83978	78323	44676	45642	46483	67641	78439	42714	51439	95947	74361	81375	49333	81158	20533	22028	36149	55486	09815	38													
39	67583	08704	61931	62862	57097	96738	20508	41951	18857	82839	72515	31629	00855	10431	08982	44353	56664	80044	32240	48833	39													
40	11664	20536	62349	49364	47804	33537	04614	42259	19605	37977	17884	64248	43425	71560	78787	66369	73446	99908	55892	96445	40													
41	55489	67641	19123	83438	36503	82394	50105	18857	82839	72515	31629	00855	10431	08982	44353	56664	80044	32240	48833	08942	41													
42	60625	74517	81054	01740	14032	18278	39546	51628	04096	81469	92239	39637	83261	70077	81149	9680	59874	88772	53066	89016	42													
43	99301	50130	94336	96405	61892	73141	97842	53609	31034	11582	40388	65825	34373	02908	98523	86676	11267	78286	80956	33415	43													
44	29737	24351	05744	67949	05872	37391	00290	9290	28971	60506	52336	93100	45427	44414	90045	43907	04538	22514	19321	75674	44													
45	19367	40825	96503	86270	45753	33442	64461	61553	32615	84124	30084	54628	46678	64617	13236	55916	24723	90411	39082	19691	45													
46	56517	84439	12391	62679	51518	89471	41438	00330	92508	19721	45933	36454	29243	92358	25007	71764	15299	29518	13657	47005	46													
47	41182	71459	05823	86282	66860	91455	56194	08827	53084	50667	06436	70855	00534	38334	7440	13495	22532	61827	50752	47														
48	95544	80511	55431	27677	10486	41691	24366	51924	79168	07863	21531	41786	65709	79089	15891	27525	17844	47163	80578	95576	48													
49	84829	52486	78820	63201	15952	01889	75896	15210	92911	83959	55138	8383	99026	73754	66201	19190	78558	67464	83666	84494	49													
50	89145	37529	04114	22776	00549	48927	58635	05625	42824	27189	77197	94967	56987	18818	57942	11783	51405	34715	11423	51927	50													
51	16926	17225	15925	14554	03952	21448	37248	58968	14530	51439	82617	55327	12629	41899	18082	44981	05695	26023	27515	75985	51													
52	00604	80084	41331	29402	87201	85406	13056	02118	52434	98355	71899	61653	78353	68941	29371	38728	26951	98718	68209	73107	52													
53	65114	78503	91559	78420	32661	86673	60717	41533	06751	58544	99432	22117	65366	07535	92932	68050	04984	86699	59816	12250	53													
54	09885	45268	24921	66588	35603	88842	71285	78484	00272	33805	99341	65635	42631	36668	71450	95889	47896	30879	69936	23679	54													
55	94961	97784	46689	55669	27970	64354	92566	54192	06478	68273	04486	48363	30222	81054	78719	67046	12729	29774	08094	59526	55													
56	71798	08084	11527	19492	25043	17072	73879	77966	72616	26670	27174	80807	27174	98163	31062	16413	93304	58470	41432	09238	56													
57	49449	66826	43977	44749	35548	64425	82150	41469	99408	47731	96854	36694	05014	56056	26279	94565	55925	13981	41060	46320	57													
58	36726	19324	42909	80419	25883	17219	04886	72246	50951	81353	32728	63292	30186	66807	63845	63579	07218	24680	24625	58														
59	50926	01810	85244	88946	79064	65337	05728	29637	44481	24781	05826	57543	85760	97253	85623	68142	79199	15629	11167	19184	59													
60	33833	55971	94775	02319	80874	01971	52828	67736	67656	36424	36424	16605	88217	54247	11570	28359	88690	76678	52638	41444	60													
61	65542	49983	91644	36143	80874	01971	52828	67736	67656	36424	36424	16605	88217	54247	11570	28359	88690	76678	52638	41444	61													
62	16752	84072	88104	64830	97827	70397	04767	95148	44264	83947	10385	24887	59557	93225	12592	41560	98853	28141	85568	81079	62													
63	30204	08798	46199	11090	45238	26011	75024	81085	73326	14228	59960	03497	95465	07437	91070	82040	31922	18741	84387	52538	63													
64	71795	34147	62984	52767	32612	61272	73394	84664	32099	23539	65508	88171	32246	40522	14060	88726	57753	85028	09967	36201	64													
65	42058	57564	98898	00180	04007	68844	97305	37303	08304	70888	60613	96298	12903	27393	35066	76357	56407	64006	69378	04437	65													
66	88653	89068	14933	47148	97583	25523	92599	22800	35520	44569	54250	29319	97998	41704	17170	53578	58229	45753	99408	77810	66													

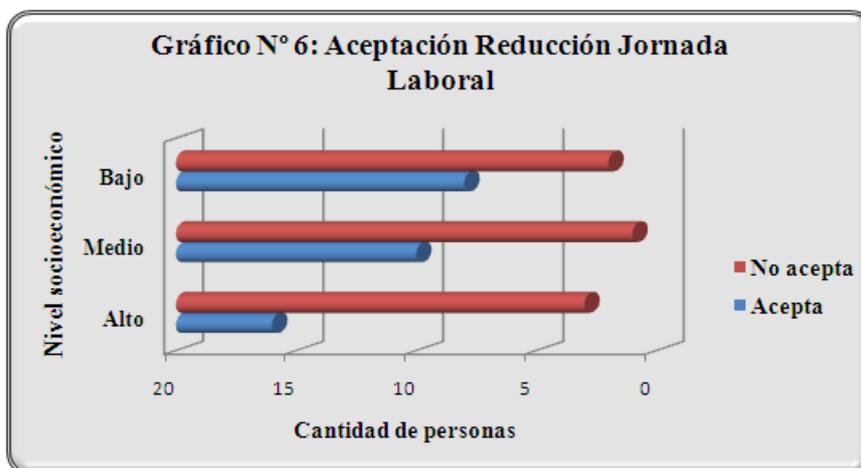
**Anexo N°.3. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al estado civil de los encuestados.**



**Anexo No.4. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al grado de escolaridad de los encuestados.**



**Anexo No.5. Aceptación de la reducción de la jornada laboral de acuerdo al grupo social de los encuestados.**



## **Bibliografía**

### **Libros**

- Barquero, C. A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. San José: UNED.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGrawHill.
- Corte Suprema de Justicia. (2004). *Proyecto de Reforma Procesal Laboral*. San José: GT Arte Editorial.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: McGrawHill.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2004). *Manual de Derechos y Obligaciones Laborales*. San José: Editorama.

### **Compilaciones**

- Mora Valverde, M. (2008). *Fórmulas y Tablas Estadísticas*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.

### **Artículos de periódico**

- Leitón, P., & Cantero, M. (13 de mayo de 2009). Costa Rica está en recesión, reconocen Gobierno y Central . *La Nación* .

### **Memorias de Conferencias**

- Salazar, José Manuel. (2009). El papel de la políticas de empleo y de mercados de trabajo para responder a la crisis. *Encuentro Intersectorial por el empleo*, (pág. 7). San José.

### En Internet

Agüero, M. (29 de julio de 2009). *Trabajo rechaza peticiones de empresas para reducir jornada* . Recuperado el 22 de octubre de 2009, de nacion.com: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/julio/29/economia2041205.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/julio/29/economia2041205.html)

Arguedas, C. L. (14 de julio de 2009). *El empleo en tiempos de crisis* . Recuperado el 22 de octubre de 2009, de nacion.com: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/julio/14/opinion2026598.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/julio/14/opinion2026598.html)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (16 de marzo de 2009). *Departamento de Relaciones Públicas, Prensa y Protocolo*. Recuperado el 21 de octubre de 2009, de Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica: [www.asamblea.go.cr/proyecto/17300/17315.doc](http://www.asamblea.go.cr/proyecto/17300/17315.doc)

Bermudez, M. (05 de abril de 2009). *100 consejos para las empresas*. Recuperado el 25 de octubre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/abril/05/negocios1917467.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/abril/05/negocios1917467.html)

Fallas, H. (20 de Julio de 2009). *Cientes comparan más y buscan ofertas*. Recuperado el 24 de octubre de 2009, de nacion.com: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/julio/20/economia2030424.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/julio/20/economia2030424.html)

Fallas, H. (20 de julio de 2009). *Supermercados se expanden fuera del área metropolitana* . Recuperado el 23 de octubre de 2009, de nacion.com: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/julio/20/economia2030417.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/julio/20/economia2030417.html)

González, G. (9 de agosto de 2009). *Cero despidos: ¿Cómo lograrlo?* . Recuperado el 23 de octubre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/agosto/09/enportada2043300.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/agosto/09/enportada2043300.html)

González, G. (15 de febrero de 2009). *Cuatro cartas para evitar despidos*. Recuperado el 24 de octubre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/febrero/15/economia1862258.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/febrero/15/economia1862258.html)

González, G. (1 de marzo de 2009). *Uccaep impulsará ley para proteger el empleo*. Recuperado el 24 de octubre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/marzo/01/economia1888211.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/marzo/01/economia1888211.html)

Leitón, P. (29 de mayo de 2009). *Leve baja en pesimismo sobre situación económica futura*. Recuperado el 20 de octubre de 2009, de nacion.com: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/mayo/29/economia1978047.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/mayo/29/economia1978047.html)

Lizama, C. (26 de abril de 2009). *Las crisis y el turismo*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/abril/26/opinion1870341.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/abril/26/opinion1870341.html)

Morales, S. (3 de mayo de 2009). *Consumo en pulperías crece más que en supermercados*. Recuperado el 21 de octubre de 2009, de elfinancierocr.com: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/mayo/03/negocios1940430.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/mayo/03/negocios1940430.html)

Organización Internacional del Trabajo. (14 de julio de 2009). *Costa Rica: Encuentro por el Empleo*. Recuperado el 30 de octubre de 2009, de oit.or.cr: [http://web.oit.or.cr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=470&Itemid=1](http://web.oit.or.cr/index.php?option=com_content&task=view&id=470&Itemid=1)

Siu Lanzas, M. (9 de febrero de 2009). *Crisis pegará con fuerza a ciertos sectores económicos*. Recuperado el 21 de octubre de 2009, de La Prensa Libre: <http://www.prensalibre.co.cr/2009/febrero/09/economia01.php>