

Gestión estratégica del personal en los centros de trabajo ante la nueva realidad causada por la pandemia de COVID-19

Linda Salas Sánchez¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2022

Resumen

Propósito: investigar si un modelo de trabajo a distancia se ha convertido en el factor clave que influye en la gestión estratégica del personal, ante la nueva normalidad provocada por la pandemia de COVID-19

Metodología de la investigación: mixta, fundamentada en investigaciones relevantes para la conceptualización y asociación de datos. Se incluyen cien encuestas a costarricenses mayores de 18 años que trabajaron en diversas modalidades durante la pandemia y que, frente a la nueva normalidad post COVID-19, experimentaron algún cambio en este proceso.

Hallazgos: el 81% de la población prefiere el teletrabajo o algún tipo de modalidad semipresencial, siendo esta última la favorita debido a la flexibilidad; por otro lado, el 19% de la población prefiere trabajar de manera presencial. Aunque el trabajo a distancia fue impulsado durante la pandemia, actualmente no es la única prioridad en la que se debe enfocar la gestión de personal de las empresas.

Limitaciones de la investigación: esta se centró en personas que teletrabajaron durante la pandemia y que actualmente experimentan cambios en la modalidad de trabajo. Las investigaciones futuras deberían incluir el impacto de la pandemia sobre quienes laboraron de manera presencial durante esta, ampliando así el entendimiento sobre el alcance de este fenómeno sobre más sectores empresariales de Costa Rica.

Implicaciones prácticas: Los resultados podrán ser utilizados por los directivos de las empresas para optimizar la gestión estratégica del personal en los centros de trabajo post COVID-19.

Originalidad / valor: El teletrabajo y las estrategias de retención de personal durante la pandemia han sido ampliamente investigadas. Sin embargo, la situación post COVID-19 y su influencia

¹ Estudiante de MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, San José, Costa Rica.

sobre la toma de decisiones en cuanto a las diversas modalidades de trabajo apenas comienza a reflejarse en la reducción para 2022 de las medidas de contingencia, debido a la vacunación a nivel mundial.

Palabras clave: Covid-19, pandemia, trabajo remoto, nueva normalidad, presencialidad.

Abstract

Purpose: Investigate whether a remote work model has become the key factor influencing strategic workforce management in the face of the new normal due to COVID-19 pandemic.

Research Methodology: Mixed and based on relevant research for conceptualization and association of data. Methodology includes 100 surveys answered by Costa Ricans over 18 years old, who worked in different modalities during the pandemic and, due to the new postCOVID-19 normality, had experienced some changes in this modality.

Findings: 81% of the population prefers remote work or semipresential modality, this last one is the favorite due to the flexibility. 19% of the population prefers to work face-to-face. Although remote work was pushed during the pandemic, it is not currently the only priority for companies to focus on in managing their workforce.

Research limitations: This document is focused on individuals who work remotely during the pandemic and are currently experiencing modality changes. Future research should include the impact of the pandemic for individuals who worked face-to-face during it, expanding the scope of the impact of this situation to more business sectors in Costa Rica.

Practical Implications: The results could be used by company managers to optimize strategic personnel management post COVID-19 in the workplace.

Originality/Value: Remote work and staff retention strategies during the pandemic have been extensively researched. However, the post-COVID-19 situation and its influence on decision-making regarding the various work modalities is only beginning to be reflected in the reduction by 2022 of contingency measures, due to vaccination worldwide.

Key words: Covid-19, pandemic, remote working, new normal, presentiality.

1. Introducción

En el año 2020 ocurrió la repentina aparición del virus COVID-19, el cual es altamente infeccioso, tiene el potencial de ocasionar la muerte y presenta gran dificultad para ser controlado o contenido. El COVID-19 provocó profundos cambios económicos, políticos y sociales alrededor del mundo, principalmente en el entorno empresarial en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) a partir del 11 de marzo de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud (2020) anunció que el COVID-19 se clasificaba como pandemia.

La rápida propagación del coronavirus alrededor del mundo y la gravedad del contagio afectó a un estimado de 2.7 billones de personas, es decir, unos cuatro de cinco colaboradores en todo el mundo, según la Organización Mundial del Trabajo (2020); lo anterior se produjo mediante diversas medidas de contingencia, entre las cuales se encuentran las sugeridas por Miller (2020), a saber: *“Correctly washing your hands and maintaining social distance by avoiding large gatherings and close contact with people who are sick are two of the easiest ways to prevent the spread of COVID-19, health officials say”* [Lavarse correctamente las manos y mantener la distancia social evitando las grandes reuniones y el contacto estrecho con personas enfermas son dos de las formas más sencillas de prevenir el contagio de la COVID-19, según las autoridades sanitarias] (párr.3).

De tal forma, durante la pandemia provocada por la COVID-19 se han experimentado múltiples cambios en diversas áreas, tanto a nivel de personal como organizacional y social, entre otros. Todas las divisiones de las empresas fueron afectadas, unas más que otras, pero es el área de recursos humanos una de las más impactadas y, a la vez, una de la que se espera más acción. La situación circunstancial ha dejado clara la necesidad de considerar a este departamento como un aliado estratégico de la organización.

Uno de los principales cambios que las empresas debieron enfrentar a causa de dichas estrategias de contingencia, como se mencionó previamente, fue el distanciamiento social, que se alineó con las medidas adoptadas por muchas compañías para cerrar sus operaciones hasta que pasara la amenaza de la pandemia; en dicho contexto, las tendencias como el teletrabajo y el uso generalizado de Internet fueron predominantes.

Si bien el trabajo desde casa o teletrabajo no es un fenómeno nuevo, es necesario mencionar que creció exponencialmente a causa de la crisis por la de la pandemia del COVID-19, pasando progresivamente de medidas temporales a establecerse luego de dos años como la nueva

normalidad. Para entender mejor el presente estudio, es muy importante abarcar dos conceptos básicos: etapas de una crisis y definición del término nueva normalidad. Zerón (2020) describe nueva normalidad como una “serie de nuevos paradigmas de salud, no sólo relacionados con las infecciones o pandemias, la salud global considera modelos biológicos y de desarrollo económico, geopolítico, medioambiental, educativos y laborales, considerando los avances tecnológicos y alcances en las telecomunicaciones, entre otros” (p. 121).

Una crisis se desenvuelve en tres períodos de tiempo, según Schwartz J, Hatfield S, Scoble N, Volini E. (2020), a saber: “Responder, en el que la organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa; Recuperar, en el que la organización aprende y emerge más fuerte; y Prosperar, en el que la organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad” (p.2).

En este contexto, desde que surgió el virus COVID-19, la mayoría de los estudios tales como el de Grose y Murali (2021) “*Leading in the time of COVID-19* [Liderando en tiempos de COVID-19], y Stoker, Garretsen y Lammers (2022) “*Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors*” [Dirigir y trabajar desde casa en tiempos de COVID-19: Sobre los cambios percibidos en los comportamientos de liderazgo], se han enfocado mayormente en los periodos correspondientes a responder y recuperar de una crisis, pero no así en la etapa prosperar, debido a que recientemente es cuando poco a poco se van reduciendo las medidas de contingencia, luego de la creación de vacunas para inmunizar a la población mundial.

Dentro de los objetivos de dichas investigaciones resaltan elementos como determinar el impacto de la COVID-19 en las organizaciones, los retos y el cambio de prioridades, dejando un poco de lado, sin embargo, la estrategia a seguir en el área de recursos humanos, nuevas formas de trabajo y el impacto en la experiencia de la persona colaboradora y la cultura en la actualidad.

Es por eso que, con la presente investigación, se pretende abordar la etapa de crisis prosperar, respondiendo a la pregunta ¿Cómo gestionar de manera estratégica el personal en los centros de trabajo ante la nueva realidad a causa de la pandemia por el COVID-19?, lo anterior mediante el análisis a profundidad del significado de la nueva normalidad y las estrategias de las empresas para el manejo del recurso humano, adentrándose así no solo en la perspectiva de la empresa, sino también en la percepción del recurso humano, ya que, luego de pasar dos años vivenciando una pandemia, las vidas de muchos trabajadores sufrieron numerosos cambios personales y laborales.

Asimismo, es importante conocer la perspectiva de los colaboradores con respecto a las opciones que les ofrecen actualmente sus empresas, tales como el teletrabajo y el retorno o no a sus lugares de trabajo, ya que se plantea la hipótesis de que quienes han estado trabajando por un tiempo prolongado desde sus casas no querrán regresar a sus lugares de trabajo, lo cual significa un reto para las empresas en cuanto a la estrategia de retención del personal y una alta rotación de este. Asimismo, se debe tomar en cuenta que las personas que han estado trabajando desde casa no perciben en su mayoría ningún beneficio en regresar a sus lugares de trabajo, ya que consideran que el teletrabajo ha traído un mejor balance vida-trabajo, beneficios económicos y de manejo del tiempo.

El manuscrito se estructura de esta manera: justificación del trabajo, problema y pregunta de investigación (Sección 1); marco o fundamento teórico (Sección 2); explicación detallada de la metodología utilizada (Sección 3); análisis de resultados (Sección 4); discusión (Sección 5); conclusiones (Sección 6); y Recomendaciones (Sección 7).

Las metodologías que se utilizarán para comprobar las hipótesis y responder a la pregunta de investigación consisten en la elaboración de un estudio basado en una encuesta dirigida a personas mayores de 18 años que estuvieron trabajando de manera continua durante la pandemia por el COVID-19 hasta la actualidad en mayo 2022. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis mixto que utiliza tanto enfoques cualitativos como cuantitativos apoyados en la literatura, centrándose en los comportamientos de la población encuestada, sin dejar de lado las perspectivas de esta, muy relevantes en el contexto de una crisis.

2. Revisión de literatura

La pandemia del COVID-19 ha tenido un efecto catastrófico sobre las horas de trabajo y los ingresos económicos a nivel mundial; en el segundo trimestre de 2020, la Organización Internacional del Trabajo esperaba que en la etapa Responder de la crisis se acabara con el 6.7% de las horas de trabajo a nivel mundial, lo que equivale a 195 millones de trabajadores a tiempo completo.

Con esta incertidumbre y ambigüedad rodeando el clima de los negocios desde 2020, las organizaciones reconsideraban sus estrategias para reaccionar y enfrentar a la nueva normalidad, asegurando así la continuidad de su negocio. Sin embargo, la literatura académica sobre el impacto

de la pandemia de COVID-19 en el trabajo se concentró durante 2020 y gran parte de 2021 en los trabajadores sanitarios de primera línea, como las enfermeras; al respecto, los autores Thobaity y

Alshammari (2020) mencionan que los centros médicos han enfrentado “*critical shortages of nursing staff, beds, and medical supplies*” [escasez crítica de personal de enfermería, camas y material médico] (p.91). La misma situación afectó a también los cirujanos, quienes, según García y Casal (2020), “tienen el reto de organizar de la forma más eficiente nuestros recursos materiales y humanos. Es fundamental disminuir la necesidad de ingresos prolongados en la UCI y reducir los gastos en material y tiempo quirúrgico, así como de personal sanitario” (p.421), esto generó mucho estrés laboral sobre este sector.

Asimismo, la investigación cuantitativa se enfocó en el estudio y medición de los síntomas físicos y psicológicos de esta población de trabajadores de primera línea, tales como fatiga, dolor de cabeza, estrés, irritabilidad, ansiedad, miedo, depresión, agotamiento, ideas suicidas, insomnio y trastornos mentales y alimentarios. En referencia a esto, Shaukat et al. (2020) indican que “*The frontline healthcare workers are at risk of physical and mental consequences directly as the result of providing care to patients with COVID-19*” [El personal sanitario de primera línea corre el riesgo de sufrir consecuencias físicas y mentales directamente como resultado de la atención a pacientes con COVID-19] (p.1).

También se abarcan temas como la bioseguridad y el personal de salud, Valero (2020) indica que el personal sanitario ha estado expuesto, por lo que “ha sido evidente y esencial, durante la pandemia, que los profesionales que trabajan en diversos campos reciban, además de las condiciones de bioseguridad adecuadas, información actualizada sobre el virus” (p.1).

Por otro lado, los psicólogos fueron clave como apoyo de todo el recurso humano, muy relevante en esta investigación, ya que el personal y cómo este ha sido impactado por la pandemia, así como la gestión llevada a cabo por parte de las empresas, constituye el principal objeto de estudio. Sobre dicho particular, se encuentra que “*COVID-19 has presented healthcare workforce with unprecedented changes in the work environment and increased stress*” [COVID-19 ha presentado al personal sanitario unos cambios sin precedentes cambios en el entorno de trabajo y un mayor estrés] (Norfula et al., 2021, p.25). Geoffroy et al. (2020) se centraron, por su parte, en el estrés vivido por el personal de diversas industrias, el cual puede resumirse en tres dimensiones principales:

1) The “direct Covid-19 stress”—stress of being contaminated, of dying, and of contaminating loved ones; 2) the “social stress”—numerous hospital workers met difficulties at home feeling either isolated, poorly understood, or suffering from intra-family tensions; and 3) the “work-related stress”—with numerous changes at work, loss of routines, and new procedures and materials. These psychological and occupational impacts are similar to those observed during the 2003 SARS Outbreak (9–11), and their understanding is important in planning for future outbreaks of emerging infectious diseases [1] el "estrés directo de Covid-19", es decir, el estrés de estar contaminado, de morir y de contaminar a los seres queridos; 2) el "estrés social", es decir, numerosos trabajadores del hospital se encontraron con dificultades en casa al sentirse aislados, mal comprendidos o sufrir tensiones intrafamiliares; y 3) el "estrés laboral", con numerosos cambios en el trabajo, pérdida de rutinas y nuevos procedimientos y materiales. Estos impactos psicológicos y laborales son similares a los observados durante el brote de SARS de 2003 (9-11), y su comprensión es importante para la planificación de futuros brotes de enfermedades infecciosas emergentes] (pp. 6-7).

Esta cobertura desequilibrada generó muchas oportunidades de investigación, por lo que la literatura fue avanzando rápidamente y proporcionando a los gestores de personal en las empresas de diversas industrias ideas valiosas para reducir el impacto negativo de la pandemia, por ejemplo, en temas como ergonomía y psicodinámica en el trabajo; al respecto, Sigahi et al. (2021) resaltan la importancia de “*construction of health, interindividual diversity and variability, subjective relationship with work, supportive workplace environment, and organizational and individual capabilities*” [la construcción de la salud, la diversidad y variabilidad interindividual, la relación subjetiva con el trabajo, el entorno de apoyo en el lugar de trabajo y las capacidades organizativas e individuales] (p. 386).

Lo anterior implicaba que, a largo o corto plazo, se debieran considerar dentro de las investigaciones las nuevas prácticas, políticas, procesos y procedimientos que definieran la gestión

del personal en los centros de trabajo frente a la pandemia por el COVID-19, como lo sugieren García et al. (2021) en el siguiente texto:

Si bien la necesidad de generar resultados en un entorno de tan alta incertidumbre ha supuesto una extraordinaria presión para las personas responsables de la toma de decisiones, los confinamientos y la disminución del número de actividades operativas les han liberado tiempo y permitido reflexionar a nivel estratégico y, en particular, analizar cómo la innovación, en sus distintas expresiones, puede contribuir al futuro sostenible de sus organizaciones (p.63).

Además, una parte importante de la estrategia de la gestión de personal es el liderazgo, el cual también ha enfrentado cambios a raíz de la pandemia, como sugieren Grose y Murali (2021): “Using a candid, strategic capability review, companies that have found it difficult to adapt or compete in the COVID-germinated world must ask themselves whether more constitutional changes are needed” [Utilizando una revisión de la capacidad estratégica, las empresas que han tenido dificultades para adaptarse o competir en el mundo germinado por la COVID deben preguntarse si son necesarios más cambios constitucionales] (p.44). Sumado a lo anterior, Stoker et al. (2022) mencionan que:

Manager’s perceptions of the changes in their behaviors are in line with the expected or “desired” direction of the WFH concept. That is, managers perceived that they showed significantly less control and more delegation in the early stages of the COVID-19 pandemic (April and May 2020), irrespective of their management level [Las percepciones de los directivos sobre los cambios en sus comportamientos están en consonancia con la dirección esperada o "deseada" del concepto de DPM. Es decir, los directivos percibieron que mostraban significativamente menos control y más delegación en las primeras etapas de la de la pandemia de COVID-19 (abril y mayo de 2020), independientemente de su nivel de gestión] (p.214).

Actualmente, el impacto de la pandemia ha ido reduciéndose con los años de la mano de los avances de la medicina y la tecnología en la vacunación, por lo que es muy importante seguir ampliando el tema de la presente investigación en cuanto a la gestión de personal, para lo cual es necesario apoyarse en estudios con enfoques similares, como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica (INEC, 2022) acerca del impacto del teletrabajo; este mismo tema fue analizado en su investigación por parte de Okot (2021), quien menciona que:

Remote working has come to stay since employees are becoming accustomed to the current new status quo and for as long as countries are still being affected by the pandemic. This influences talent retention strategy because companies must offer remote working models to increase and diversify high-quality retention capacity [El trabajo a distancia ha llegado para quedarse ya que los empleados se están acostumbrando al nuevo statu quo actual y mientras los países sigan viéndose afectados por la pandemia. Esto influye en la estrategia de retención del talento porque las empresas deben ofrecer modelos de trabajo a distancia para aumentar y diversificar la capacidad de retención de alta calidad] (p.336).

De esta manera, partiendo del tema de la nueva normalidad, se establece que “una serie de nuevos paradigmas de salud, no sólo relacionados con las infecciones o pandemias, la salud global considera modelos biológicos y de desarrollo económico, geopolítico, medioambiental, educativos y laborales, considerando los avances tecnológicos y alcances en las telecomunicaciones, entre otros” (Zerón, 2020, p.121).

Adicionalmente, es fundamental adentrarse más en la realidad de quienes pasaron a trabajar desde casa y quienes no tuvieron la oportunidad de hacerlo durante el período 2020-2022, mediante el estudio de temas como estrategias de recuperación para la fuerza laboral post COVID-19, sobre lo cual se menciona que “es importante darse cuenta de que la recuperación no será estática. No ocurrirá en una fecha específica” (Schwartz et al., 2020, p.4).

También se incluye la gestión estratégica del talento ante la nueva realidad, la cual hace referencia a dos aspectos relevantes en relación con la presente investigación: el primero indica que “alrededor del 60% de las organizaciones indican que sus futuras prioridades son el reajuste

de los espacios físicos y desarrollo de equipos ágiles debido al aumento del personal en modalidad de teletrabajo”, y el segundo que “el 46% de las organizaciones prevé que alrededor de un 25% de su fuerza laboral se mantendrá de forma permanente en teletrabajo” (Rivera y Gutiérrez, 2020, p.5).

3. Métodos

3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación utilizó un método de estadística descriptiva, la cual brinda recomendaciones sobre cómo resumir de forma clara y sencilla los datos de la investigación en tablas, figuras, cuadros o gráficos (Rendón et al., 2016, p.1), por lo que fue posible evaluar las asociaciones entre los datos y explicar sus relaciones apoyados en la literatura, con el fin de abordar la etapa de crisis Prosperar (Schwartz et al., 2020, p.2). y responder así al problema de investigación. Se aplicó una metodología mixta que utiliza tanto enfoques cualitativos como cuantitativos para el análisis de las hipótesis planteadas.

3.2 Datos primarios

Para la recopilación de datos en esta investigación, se aplicó una encuesta transversal que constaba de quince preguntas estructuradas y abiertas para una muestra conformada por cien personas costarricenses que, durante la pandemia por el COVID 19, se mantuvieron trabajando de manera continua. Los cuestionarios se llevaron a cabo en línea como formularios de Google durante el mes de mayo de 2022 y fueron enviados a compañeros y compañeras de la universidad, y a personas de empresas de diversos sectores industriales.

3.3 Población de estudio

La población total objetivo de la presente investigación está basada en los datos recopilados por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica) para el tercer trimestre de 2021, el cual indica que 46 mil personas asalariadas dejaron de realizar teletrabajo, debido a que la empresa o institución para la cual laboran cambió su modalidad de trabajo a exclusivamente presencial; específicamente el 60,1 % sigue exclusivamente en su vivienda, el 21,7 % pasó a teletrabajar en forma parcial, es decir, alterna entre su vivienda y la empresa o institución para la que trabaja y, por último, un 18,0 % retornó exclusivamente a sus labores presenciales en la

institución o empresa correspondiente (INEC, 2022). El presente estudio se enfocó en un grupo de 135 personas asalariadas, mayores de 18 años que iniciaron a teletrabajar durante la pandemia y que actualmente experimentaron algún cambio en su modalidad de trabajo.

3.4 Muestra de estudio

Para el estudio se calculó el tamaño de la muestra mediante la ecuación 1, con una población total de 135 (n) personas costarricenses mayores de dieciocho años que estuvieron trabajando de manera continua durante la pandemia por el COVID-19, presentando una desviación estándar (σ^2) de 5% en las respuestas recibidas, con un margen de error máximo permitido (e^2) de 0.5% y un valor crítico de distribución normal o nivel de confianza (z^2) de 95%. Ante este panorama, la muestra mínima requerida fue de cien personas encuestadas para determinar de manera estadísticamente correcta su aceptación o rechazo. Las variables calculadas están definidas por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 z^2}{e^2} \quad (1)$$

La muestra obtenida fue heterogénea en cuanto a género, edad, sector industrial, capital de la empresa y lugar de trabajo. Se registraron cien respuestas completas de costarricenses (51% hombres y 49% mujeres), donde la edad media era de treinta y dos años. En esta muestra de encuestados, 75% pertenecían a empresas de capital transnacional, 23% a nacional y 2% estatal. En cuanto al sector industrial, los encuestados trabajaban en diversas áreas como la manufacturera, tecnologías de información y comunicación y turismo. Se observa que, durante la pandemia, el 75% de encuestados fue cambiado a modalidad virtual o teletrabajo y el 25% continuó trabajando de manera presencial en las localidades de sus empresas.

3.5 Métodos de análisis

Esta investigación esboza una metodología mixta, donde se combina un análisis cualitativo, respaldado por fuentes de información secundarias y literatura relacionada con la temática estudiada, y el análisis cuantitativo, basado en datos primarios obtenidos mediante una encuesta. La encuesta se elaboró a través de la herramienta Formularios de Google para permitir el envío masivo y una posterior retroalimentación online de los datos; esta constaba de quince preguntas de las cuales tres correspondían a datos personales como nacionalidad, edad y sexo; las consultas

restantes se enfocaban en aspectos como sector industrial, capital de la empresa y lugar de trabajo de los encuestados. Los datos fueron recolectados durante el mes de mayo de 2022, para ese momento ya habían transcurrido más de dos años desde que el COVID-19 fuera declarado por como pandemia en 2020 por la Organización Mundial de la Salud.

Mediante la herramienta Formularios de Google se grafican los datos cuantitativos y, a través de la revisión bibliográfica, se analizan los datos cualitativos y se ajustan por medio del enfoque mixto, donde se cualifican los datos cuantitativos con la finalidad transformar de los datos obtenidos y así conseguir un análisis combinado de determinación, contraste y vinculación de forma exploratoria.

3.6 Evaluación y justificación de elecciones metodológicas y justificación de riesgos

Con las metodologías utilizadas se pretendió resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo gestionar el personal de manera estratégica en los centros de trabajo ante la nueva realidad a causa de la pandemia por el COVID-19?, lo anterior con el fin de conocer y verificar o no las hipótesis planteadas, a saber: 1) Quienes han estado trabajando por un tiempo prolongado desde sus casas no querrán regresar a sus lugares de trabajo, lo cual significa un reto para las empresas en cuanto a la estrategia de retención del personal y una alta rotación de este. 2) Las personas que han estado trabajando desde casa no perciben ningún beneficio en regresar a sus lugares de trabajo. Dichos planteamientos abarcan el impacto del COVID-19 en las organizaciones, los retos y cambio de prioridades en el área de recursos humanos producto de la pandemia, las nuevas formas de trabajo, las acciones que se han implementado ante la nueva normalidad y el impacto en la experiencia de la persona colaboradora y la cultura en la actualidad.

Como riesgo, se encuentra que el 25% de los encuestados se mantuvieron en su lugares de trabajo durante la pandemia, es decir, que no tuvieron la posibilidad de realizar teletrabajo, debido a la naturaleza de sus tareas y de la industria donde trabajan, por lo que el impacto de la nueva realidad para estas personas no se encuentra ligado al cambio de modalidad de trabajo (teletrabajo en este caso, como el restante 75% de los encuestados); sin embargo, es muy importante conocer cómo la pandemia impactó a este sector y la estrategia de sus empresas para la retención de personal.

4. Resultados

Se completó esta investigación con una encuesta transversal que contaba con quince preguntas estructuradas y abiertas, aplicadas a una muestra de cien personas costarricenses; se generaron respuestas por parte de un 51% de hombres y un 49% de mujeres, dentro de un rango de edad de treinta y dos años, quienes estuvieron trabajando continuamente durante la pandemia por el COVID-19. A raíz de dicha encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

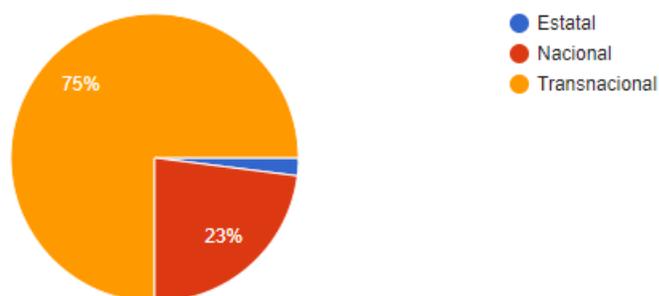
La segmentación por capital de la empresa, tal y como se muestra en la Figura 1, demuestra la importante contribución de las empresas transnacionales para la economía de Costa Rica. Este tipo de capital representa el 75% de toda la actividad económica, seguido del nacional con un 23%.

Figura 1.

Segmentación por tipo de capital de la empresa

Seleccione el tipo de capital de la empresa para la que labora

100 respuestas



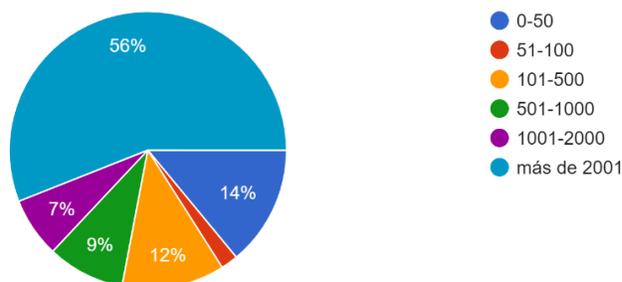
Fuente: Elaboración propia.

El tamaño de la organización (cantidad de empleados) para la cual laboran los encuestados, tal y como se muestra en la Figura 2, demuestra que la mayoría trabaja en empresas de gran capital humano, lo cual está directamente ligado al capital transnacional que se encuentra en la economía de Costa Rica, en la cual la gran mayoría de empresas cuenta con más de 2001 empleados, representados en el 56% de toda esta población.

Figura 2.

Cantidad de empleados de la empresa.

Seleccione el Tamaño (cantidad de empleados) de la organización para la que labora
100 respuestas



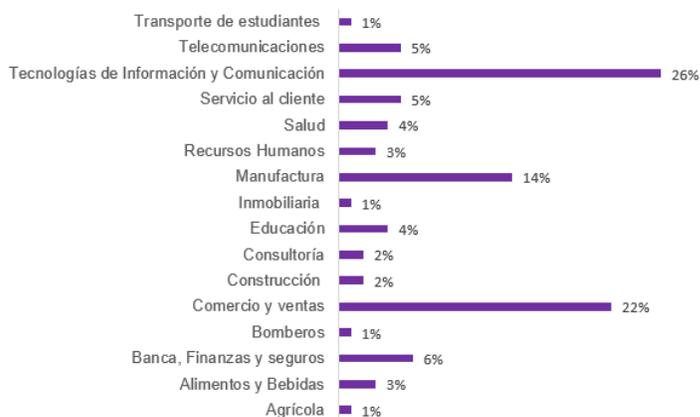
Fuente: Elaboración propia.

La segmentación por sectores, tal y como se muestra en la Figura 3, demuestra la importante contribución del sector de los servicios a la economía costarricense, especialmente en tecnologías de la información y comunicación. Esta área representa el 26% de toda la actividad económica, seguido del comercio y ventas con un 22%; es importante también el aporte del sector manufacturero con un 14%.

Figura 3.

Segmentación por industria.

Seleccione el sector industrial de la empresa para la que labora
100 respuestas



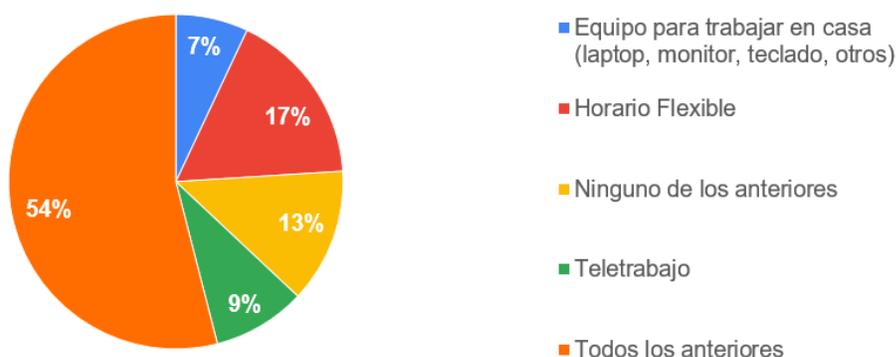
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los beneficios antes de la pandemia, el 54% de la población encuestada indicó que desde antes del COVID-19 contaba con los siguientes beneficios (Figura 4): teletrabajo, horario flexible y equipo para trabajar en casa; el 33% afirmó contar con alguno de ellos y el 13% mencionó que tenía ninguno.

Figura 4.

Beneficios antes de la pandemia

¿Contaba la organización con alguno de los siguientes beneficios, antes de la pandemia?seleccione cuales
100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

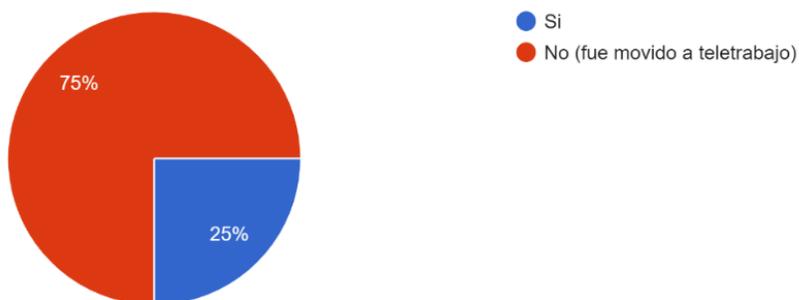
Con respecto al lugar de trabajo durante la pandemia, se infiere que muchas empresas tomaron la opción de enviar a su personal a teletrabajar como una medida de contingencia para evitar el contagio por el COVID-19 y proteger a su población; la presente investigación demuestra claramente que la gran mayoría, el 75% específicamente, fue movido a dicha modalidad (Figura 5).

Figura 5.

Lugar de trabajo durante la pandemia

¿Durante la pandemia siguió laborando desde su lugar de trabajo (empresa, fábrica, zona franca, etc)?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

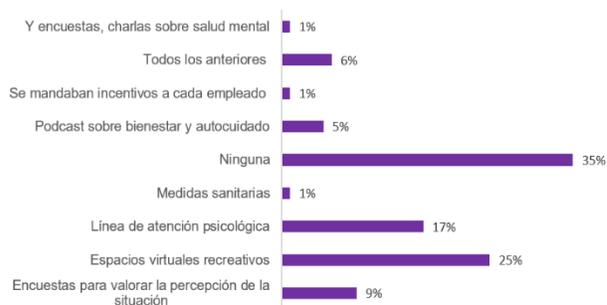
Sobre las medidas para el bienestar organizacional y retención de persona durante la pandemia, se muestra que las organizaciones debieron adaptarse a la nueva normalidad, tomando medidas de contención como espacios virtuales recreativos y líneas de atención psicológica para su recurso humano. Sin embargo, se puede determinar que muchas empresas no tomaron ninguna medida, tal como lo demuestra el 35% de los encuestados en la Figura 6.

Figura 6.

Medidas para el bienestar organizacional y retención de persona durante la pandemia.

¿Que medidas fueron implementadas por su organización para fomentar el bienestar organizacional y retener al personal durante la pandemia?

100 respuestas



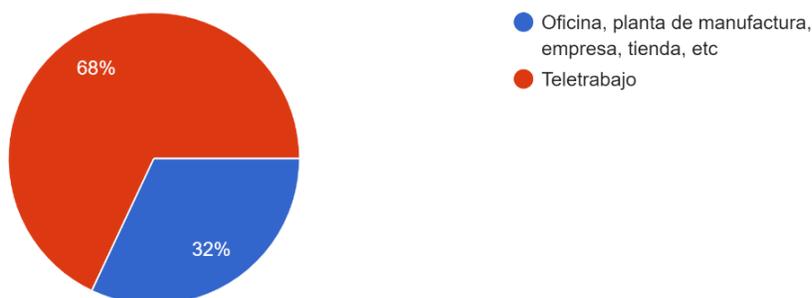
Fuente: Elaboración propia.

Debido a factores como la alta cantidad de personas vacunadas, muchas empresas han adoptado estrategias de recuperación para la fuerza laboral post COVID-19 tales como el reajuste de los espacios físicos para facilitar el regreso a la modalidad presencial de su recurso humano. Para mayo de 2022, del 75% de los encuestados que indicaron estar en teletrabajo durante la pandemia (Figura 5), solo el 7% ha sido movido nuevamente a modalidad presencial, con 32% del total de encuestados (Figura 7).

Figura 7.

Lugar de trabajo para el mes mayo 2022

¿Cual es su lugar de trabajo actual en (mayo 2022)?
100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se puede afirmar mediante este estudio que la mayoría de las organizaciones que utilizaron teletrabajo como una estrategia durante la pandemia, seguirán manteniendo modalidades alternativas a la presencial (Figura 8); el 40% de los entrevistados será movido a modalidad semi presencial, mientras que el 25% se mantendrá permanentemente en teletrabajo.

Figura 8.*Modalidades de trabajo post COVID-19.*

¿Se mantendrá permanentemente en teletrabajo posterior a la pandemia?

100 respuestas



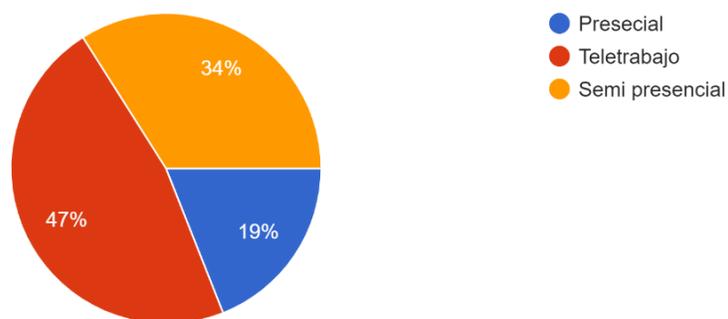
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la preferencia en modalidades de trabajo, más de la mitad de las personas se inclinan por una modalidad de trabajo alterna a la presencial, el 47% de los encuestados consideran como mejor opción el teletrabajo, seguido de la modalidad semi presencial con un 34% (Figura 9).

Figura 9.*Preferencia modalidades de trabajo.*

¿Qué Modalidad de trabajo prefiere?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la disposición a aceptar y pasar de la modalidad teletrabajo a la presencial cuando se lo ofrece el empleado, la mayoría parece estar comprometida con su empresa y aceptaría el cambio a modalidad presencial, según lo indica un 38%; sin embargo, muy de cerca se encuentra un 33%

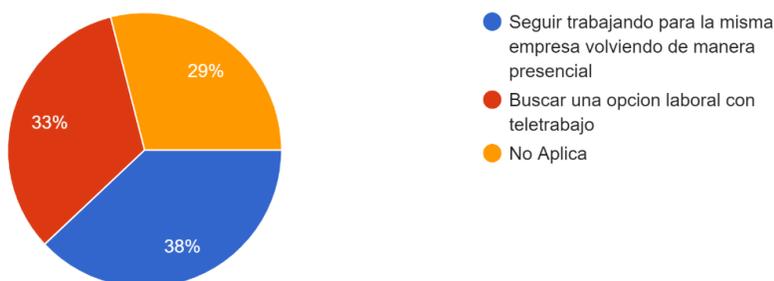
que buscaría una opción laboral con otra empresa que sí les ofreciera mantenerse en modalidad de teletrabajo (Figura 10).

Figura 10.

Disposición cambio modalidad de trabajo remoto a presencial.

¿Si actualmente trabaja de manera remota y le piden regresar a la modalidad presencial que opción elegiría?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

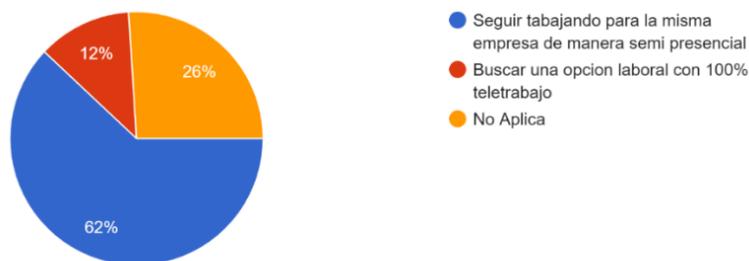
Con respecto a la disposición a aceptar y pasar de la modalidad 100% teletrabajo a la semi presencial cuando se lo ofrece el empleador, se muestra que a los empleados les suele gustar el hecho de pasar uno o dos días en casa (modalidad semipresencial, Figura 11), solo el 12% buscaría otra opción laboral que les ofreciera modalidad 100% teletrabajo.

Figura 11.

Disposición cambio modalidad del teletrabajo a semi presencial.

¿Si actualmente trabaja 100% de manera remota y le piden regresar a modalidad semi presencial que opción elegiría?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se le pidió a los encuestados indicar cuáles factores consideraban importantes para la aceptación del cambio de la modalidad virtual (teletrabajo) a la presencial. Más del 50% considera que el principal factor es contar con horarios flexibles, seguido del ofrecimiento de transporte por parte de la empresa. Todavía hay una población importante conformada por el 10% que indicó que no existe ningún beneficio en regresar de manera presencial (Figura 12).

Figura 12.

Factores esenciales para regresar a modalidad presencial.

¿Que factores o acciones de su empresa considera esenciales para que usted regrese de la modalidad virtual (teletrabajo) a la presencial?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

5.1 Situación y percepción del trabajo presencial y a distancia, nueva normalidad

La pandemia aceleró el ritmo de adaptación de las empresas y los empleados al trabajo a distancia, pasando con el tiempo de medidas temporales a establecerse, luego de dos años, como parte de la nueva normalidad. Según Zerón (2020), la nueva normalidad se enfoca en “un regreso a las actividades cotidianas bajo un esquema que refuerza el lavado frecuente de manos, el uso de un gel antimicrobiano, el distanciamiento físico (no distanciamiento social) caracterizado por un fenotipo humano cubierto con cubrebocas, mascarillas o caretas” (p.120).

Con la nueva realidad, prácticamente todas las funciones administrativas pueden efectuarse a distancia y la mayoría de los empleadores estuvieron dispuestos a adaptarse durante la pandemia este cambio; sin embargo, muchas compañías están comenzando a analizar la posibilidad de pasar a modalidad semi presencial o presencial a partir del 2022. Este estudio mostró que un 75% del personal pasó a trabajar de manera remota durante la pandemia, mientras que el restante 25% continuó de manera presencial y, para los primeros meses del 2022, el 7% ya ha cambiado de modalidad teletrabajo a presencial.

Los resultados de esta investigación muestran también que, aunque el 81% de la población de este estudio prefiere una modalidad alternativa al trabajo presencial, como el teletrabajo a tiempo completo o una modalidad semipresencial, todavía hay una población significativa representada por el 19% que no está abierta en absoluto a la nueva narrativa y prefiere trabajar de manera presencial. Es muy importante tener en cuenta este porcentaje a la hora de gestionar de manera estratégica el personal en los centros de trabajo ante la nueva realidad a causa de la pandemia por el COVID-19 en 2022.

5.2 Gestión estratégica de personal en los centros de trabajo ante la nueva realidad

Cuando los empleados analizan una posible oferta de trabajo bajo la nueva normalidad, surgen prioridades fuertes que influyen en la toma de decisiones. Si se ofrece trabajar de manera remota, ya sea totalmente teletrabajo o semi presencial, los encuestados buscan beneficios como espacios virtuales recreativos (25% de la población encuestada) y líneas de atención psicológica (17%); mientras que, si se les ofrece un trabajo con modalidad presencial, el 51% indicó que es esencial contar con horarios flexibles, 22% desearía el transporte o gasolina (4% de la población encuestada) y un 7% habló de subsidio de alimentación. Esto indica que las empresas tienen un reto muy grande para la retención del personal, cualquiera que sea la modalidad de trabajo ofrecida a consecuencia de la pandemia.

Con respecto a las hipótesis planteadas en este estudio, se puede confirmar que quienes han estado trabajando por un tiempo prolongado desde sus casas, no querrán regresar a sus lugares de trabajo presencialmente, lo cual representa un desafío para las empresas en cuanto a la estrategia de retención del personal y una alta rotación de este.

Más de la mitad de las personas encuestadas prefieren una modalidad de trabajo alterna a la presencial, el 47% de las personas consideran como mejor opción el teletrabajo, seguido de la modalidad semi presencial con un 34%. Al preguntarles a quienes estuvieron teletrabajando durante la pandemia si buscarían otra opción laboral si se les pidiera regresar a modalidad presencial, el 33% respondió que sí lo haría. Por otro lado, al consultarles sobre pasar de modalidad completamente virtual a una semi presencial, el 62% contestó que seguiría trabajando para la misma empresa de manera semi presencial. En cuanto a la consulta sobre si quienes han estado trabajando desde casa perciben ningún beneficio en regresar a sus lugares de trabajo, el 10% respondió que no existe ningún beneficio en pasar de una modalidad remota a una presencial.

6. Conclusiones

Con base en el estudio efectuado, se puede concluir que, por mucho que la pandemia aceleró los modelos de trabajo a distancia, actualmente no es la única prioridad de las empresas en la toma de decisiones para un cambio. Según Okot (2021), *“Remote working has come to stay since employees are becoming accustomed to the current new status quo and for as long as countries are still being affected by the pandemic”* [el trabajo a distancia ha llegado para quedarse ya que los empleados se están acostumbrando al nuevo statu quo actual mientras los países sigan viéndose afectados por la pandemia] (p.336).

Si bien la gran mayoría de personas prefiere seguir trabajando de manera virtual, con la reducción de medidas por la afectación de la pandemia para 2022 muchas empresas se han replanteado la estrategia de gestión de su personal con respecto a volver a la presencialidad, lo que puede estar incrementado la rotación los trabajadores. El presente estudio concluye que es muy importante que se tomen medidas como el acompañamiento mediante actividades que fomenten el compromiso para las personas que se mantendrán de manera virtual, así como el aumento de beneficios para quienes deban pasar de modalidad virtual a presencial, principalmente en temas de flexibilidad de horarios y transporte, debido al gran incremento en los combustibles. Rivera y Gutiérrez (2020) comentan al respecto que *“se deben buscar generar un sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo por medio de la virtualidad. El área de recursos humanos es responsable de desarrollar experiencias y diseñar nuevos procesos del viaje emocional en el trabajo”* (p.5).

Sobre la nueva realidad, el estudio también concluye que, actualmente, la mejor estrategia de gestión de personal en los centros de trabajo es la modalidad semi presencial, ya que esta permite un equilibrio entre la flexibilidad de estar en casa unos días y el volver a la presencialidad en otros. Un gran porcentaje de personas indicaron que, si se les solicita volver presencial, cambiarían de trabajo, mientras que, al ofrecerles modalidad semi presencial, conservarían sus puestos en la misma empresa, lo que puede ser una excelente estrategia de retención de personal en la actualidad.

Rivera y Gutiérrez (2020) proponen una excelente metodología para la modalidad semi presencial, pues sería la mejor forma de regresar frente a la nueva normalidad según el presente estudio, el Hot desking, en el cual se indica que:

Las empresas encontrarán la necesidad de identificar la mezcla óptima entre trabajo en casa y trabajo en la oficina. Esta mezcla busca un equilibrio que permita el sentido de pertenencia a la organización, para lo cual las empresas deberán diseñar espacio físicos o zonas comunes multipropósitos, evitando cubículos y áreas definidas de trabajo. Los “modelos híbridos” apuntan a adoptar nuevas formas de trabajo que armonicen las estructuras ágiles laborales y los roles familiares (p.14)

Finalmente, es muy importante considerar en la estrategia de gestión de personal la necesidad de asegurarse de que los empleados disponen de la tecnología necesaria para poder cumplir con sus tareas diarias, ya sea de manera remota o en sus lugares de trabajo, esto para que se reduzcan el estrés y las barreras entre los empleados.

7. Recomendaciones

Los principales hallazgos del análisis cualitativo destacan la importancia de la tecnología en cuanto al teletrabajo durante la pandemia debido al COVID-19; sin embargo, frente al nuevo estado en el que se busca volver a la presencialidad, es relevante que se profundice en la aplicación de la modalidad semi presencial, las implicaciones de estas para las empresas y para su recurso humano. Esto debido a que se confirma que existe resistencia a pasar de modalidad 100% virtual a presencial, por lo que podría ser fundamental adentrarse más en el estudio de los

beneficios que trae una modalidad mixta, para darle paso al fomento de esta en las empresas como una estrategia de retención de personal y mejora del clima organizacional.

Por otro lado, existen muchos estudios sobre el teletrabajo, las modalidades virtuales y sus ventajas durante y después de la pandemia para las empresas y el recurso humano; no obstante, es muy importante ampliar mucho más los estudios cuantitativo y cualitativo con respecto a la percepción de las personas que se mantuvieron trabajando de manera presencial durante la pandemia, un porcentaje bastante relevante dentro del presente estudio. Muchas empresas tuvieron que enfrentar la crisis por la pandemia sin contar con la posibilidad de apearse al teletrabajo, ya sea porque sus empresas no contaban con los medios para hacerlo o por que la naturaleza de sus actividades no lo permitían; se considera que, al analizar esta situación y las acciones efectuadas para proteger la integridad del personal en momentos tan difíciles, así como las decisiones se tomaron para la continuidad del negocio y el control del impacto económico, se puede ampliar mucho más lo que se conoce actualmente sobre la afectación producida por la pandemia de COVID-19.

Asimismo, es muy importante que se amplíe la búsqueda en el contexto de recuperación económica actual, después de que la crisis sanitaria ha perjudicado profundamente a muchas empresas, ya que esto se puede considerar como una oportunidad para que los negocios emprendan transformaciones para adaptarse y fortalecerse, a la vez que se facilitaría determinar el impacto recibido que causó el cierre definitivo de muchas compañías. La pandemia ha afectado los balances de numerosas empresas alrededor del mundo, por lo que se podrían llevar a cabo estudios enfocados en la innovación y los modelos de negocios de aquellos que han apostado por reinventarse, buscar nuevas líneas de negocio y enfrentar retos como la reorganización y la cohesión de sus departamentos, así como la reestructuración de las deudas contraídas, con el fin de entender el impacto empresarial en el área económica frente a la crisis.

Una situación como la pandemia del COVID-19 ha producido un efecto catastrófico sobre todas las empresas a nivel mundial, muchas lograron enfrentar de manera positiva la crisis, mientras que otras fracasaron en el intento, impactando directamente a 195 millones de trabajadores a tiempo completo en el mundo (Acosta, 2020); esto genera una amplia gama de posibles enfoques de investigación y lo más importante es mantenerse sobre el avance y la evolución de la pandemia, para contar con una amplia lista de conocimiento del mundo antes y después del COVID-19.

Referencias

- Acosta, L. (2020). COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.html
- García A y Casal I. (2020). Crisis sanitaria COVID-19: el papel de un cirujano. *Elsevier* v. 98, i.7, p. 420-421. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2020.04.003>
- García MA, Grilló AJ, Morte T (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. v. 11, n. 21. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Geoffroy P, Le Goanvic V, Sabbagh O, Richoux C, Weinstein A, Dufayet G and Lejoyeux M. (2020). Psychological Support System for Hospital Workers During the Covid-19 Outbreak: Rapid Design and Implementation of the Covid-Psy Hotline. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00511>
- Grose M y Murali A. (2021). Leading in the time of COVID-19: The new business world created by the impact of the pandemic has accelerated the rise of strategic, articulate, authentic and agile insurance leaders with a heightened mix of competencies. *Journal of the Australian & New Zealand Institute of Insurance & Finance* 44(1):42-44. <https://anziif.com/professional-development/articles/2021/03/leadership-in-the-time-of-covid>
- INEC. (2022). El teletrabajo y uso de plataformas digitales en Costa Rica: una nueva modalidad laboral. *Encuesta Continua de Empleo*. <https://inec.cr/documento/ece-el-teletrabajo-y-uso-de-plataformas-digitales-en-costa-rica-una-nueva-modalidad>

- Miller, R. (2020). Coronavirus tips: How to slow the spread of COVID-19 with handwashing, social distance. USA Today.
<https://www.usatoday.com/story/news/health/2020/03/16/coronavirus-tips-slow-covid-19-spread-wash-hands-stay-home/5058412002/>
- Norfula A, Rosenfeld A, Schroeder K, Travers J and Aliyu S. (2021). Primary drivers and psychological manifestations of stress in frontline healthcare workforce during the initial COVID-19 outbreak in the United States. *General Hospital Psychiatry* v.69, p.20-26.
<https://doi.org/10.1016/j.genhosppsy.2021.01.001>
- Okot, T. (2021). Remote working: from benefits to an obligation for talent retention strategy in the service industry. *Int. J. Adv. Res*, 6(10), 325–338.
<http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/13552>
- Organización Mundial de la Salud (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19).
<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Organización Mundial del Trabajo. (2020). COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.html
- Rendón M, Villasís M and Miranda M. (2016). Estadística descriptiva. *Rev Alerg Mex* 63(4):397-407. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i4.230>
- Rivera, L. y Gutiérrez, C. (2020). Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad. Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19. *KPMG Costa Rica*.

https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf

Schwartz J, Hatfield S, Scoble N, Volini E. (2020). Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19. *Deloitte*.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/gx-workforce-strategies-for-post-COVID-19-recovery_ESPA%C3%91OL_v1-2020.pdf

Shaukat N, Daniyal A and Razzak J. (2020). Physical and mental health impacts of COVID-19 on healthcare workers: a scoping review. *International Journal of Emergency Medicine* 13, 40. <https://doi.org/10.1186/s12245-020-00299-5>

Sigahi T, Kawasaki B, Bolis I and Morioka, S. (2021). A systematic review on the impacts of Covid-19 on work: Contributions and a path forward from the perspectives of ergonomics and psychodynamics of work. *Wiley Online Library* v. 31, i.4, p. 375-388. <https://doi.org/10.1002/hfm.20889>

Stoker JI, Garretsen H, Lammers J. (2022). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 208-218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>

Thobaity A and Alshammari F. (2020). Nurses on the Frontline against the COVID-19 Pandemic: An Integrative Review. *Dubai Med J* 3:87–92. <https://doi.org/10.1159/000509361>

Valero, N. (2020). La bioseguridad y el personal de salud: a propósito de la pandemia de covid-19. *Enfermería Investiga*, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 1-4. ISSN 2550-6692. <http://dx.doi.org/10.31243/ei.uta.v5i3.901.2020>

World Health Organization (WHO). (2020). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-Coronavirus-2019>

Zerón, A. (2020). Nueva normalidad, nueva realidad. *Revista ADM*. 77 (3): 120-123.

<https://dx.doi.org/10.35366/94004>

Anexos

Encuesta: Nueva realidad a causa de la pandemia por el COVID-19

Nueva realidad a causa de la pandemia por el COVID-19

El objetivo de esta encuesta es conocer el impacto de la COVID-19 en las organizaciones, retos y cambio de prioridades en el área de recursos humanos producto de la pandemia, nuevas formas de trabajo, acciones que se han implementado para prepararse ante la nueva normalidad y el impacto en la experiencia de la persona colaboradora y la cultura

¿Cuál es su nacionalidad? *

- Costarricense
- Otra...

¿Es usted? *

- Hombre
- Mujer

¿Cuál es su edad? *

- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-59
- más de 60

Seleccione el tipo de capital de la empresa para la que labora *

- Estatal
- Nacional
- Transnacional

Seleccione el Tamaño (cantidad de empleados) de la organización para la que labora *

- 0-50
- 51-100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-2000
- más de 2001

Seleccione el sector industrial de la empresa para la que labora *

- Manufactura
- Banca, Finanzas y seguros
- Tecnologías de Información y Comunicación
- Salud
- Consultoría
- Comercio y ventas
- Alimentos y Bebidas
- Turismo
- Telecomunicaciones
- Otro

...

¿Contaba la organización con alguno de los siguientes beneficios, antes de la pandemia? *
seleccione cuales

- Horario Flexible
- Teletrabajo
- Pago de internet
- Equipo para trabajar en casa (laptop, monitor, teclado, otros)
- Todos los anteriores
- Ninguno de los anteriores

¿Durante la pandemia siguió laborando desde su lugar de trabajo (empresa, fábrica, zona franca, etc)? *

- Si
- No (fue movido a teletrabajo)

¿Que medidas fueron implementadas por su organización para fomentar el bienestar organizacional y retener al personal durante la pandemia? *

- Espacios virtuales recreativos
- Encuestas para valorar la percepción de la situación
- Línea de atención psicológica
- Podcast sobre bienestar y autocuidado
- Todas las anteriores
- Ninguna
- Otra...

⋮
¿Cual es su lugar de trabajo actual en (mayo 2022)? *

- Oficina, planta de manufactura, empresa, tienda, etc
- Teletrabajo

¿Se mantendrá permanentemente en teletrabajo posterior a la pandemia? *

- Sí
- No (vuelve presencial)
- No Aplica (actualmente ya trabaja de manera presencial)
- Volverá en modalidad semi presencial

¿Qué Modalidad de trabajo prefiere? *

- Presecial
- Teletrabajo
- Semi presencial

¿Si actualmente trabaja de manera remota y le piden regresar a la modalidad presencial que opción elegiría? *

- Seguir trabajando para la misma empresa volviendo de manera presencial
- Buscar una opcion laboral con teletrabajo
- No Aplica

...

¿Si actualmente trabaja 100% de manera remota y le piden regresar a modalidad semi presencial que opción elegiría? *

- Seguir tabajando para la misma empresa de manera semi presencial
- Buscar una opcion laboral con 100% teletrabajo
- No Aplica

¿Que factores o acciones de su empresa considera escenciales para que usted regrese de la modalidad virtual (teletrabajo) a la presencial? *

- Transporte
- Subsidio de alimentación
- Implementos de limpieza para su área de trabajo
- Horarios flexibles
- Otra...