

Recursos humanos: su papel ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia por la COVID-19

¹*Andrea Fuentes Fernández, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

2022

Resumen

Recursos humanos juega un rol clave en la toma de decisiones y en la capacidad de distinción de las empresas. La presente investigación, de tipo exploratorio con enfoque mixto, identifica las principales prácticas por implementar desde la gestión de recursos humanos, ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, resultado de la pandemia por la COVID-19. Para ello se utilizó como método de recolección de datos la aplicación de encuestas autoadministradas, dirigidas a personal que labora en recursos humanos desde sus diferentes ejes de acción, tanto del sector público, como del sector privado de nuestro país, por considerarles una fuente fidedigna para la obtención de información dada su experiencia.

Se aplicó un muestreo no probabilístico, con una población de 2776 empresas de alcance e interés del estudio, para un tamaño de muestra representativa de 184 empresas o personas participantes. Se alcanzó una aplicación de 204 encuestas, con un nivel de confianza de un 95 % y un margen de error de un 7 %.

Los resultados indican que la pandemia por la COVID-19 ha marcado una nueva pauta en las empresas y ha promovido nuevas tendencias y retos para las áreas de recursos humanos. Dentro de los principales retos identificados se pueden mencionar el aumento significativo de riesgos físicos y psicosociales en los centros de trabajo, la disminución de puestos de trabajo,

¹ Datos de la autora: afuentesf24@gmail.com / (+506) 6033-0469

una marcada reestructuración de departamentos y el desarrollo de tareas fuera del límite de la jornada laboral.

Ante este escenario, desde la gestión de recursos humanos se ve la necesidad de implementar nuevas prácticas que permitan hacerles frente a esos retos, y se considera que puede realizarse desde la capacitación constante del personal; la revisión de cargas de trabajo; la promoción de entornos de trabajo más seguros; la reorganización de equipos y departamentos; y la actualización de los perfiles de puestos, adaptados a las nuevas necesidades organizacionales.

Palabras clave: recursos humanos, COVID-19.

Abstract

Human resources play a key role in decision-making and in the qualities that makes a company unique. This research is of an exploratory type under a mixed approach, it identifies the main practices to be implemented from the perspective of human resource management, in the face of new trends and challenges of Costa Rican entrepreneurship, as a result of the COVID-19 pandemic.

For this, the application of self-administered surveys was used as a data collection method, aimed at personnel working in human resources from their different lines of action, both in the public sector and in the private sector in the country, as they are considered a reliable source for obtaining information based on real life experiences.

The sampling was of a non-probabilistic type, with a sample of 2,776 companies within the scope and interest of the study, for a representative sample of 184 companies or participants, where an application of 204 surveys was reached, with a level of confidence of 95 % and a margin of error of 7 %.

The results show that the COVID-19 pandemic has set a new pattern in companies that has promoted new trends and challenges for the areas of human resources. Among the main challenges identified, there is a significant

increase in physical and psychosocial risks related to the work environment, the decrease in jobs, a restructuring of departments and the development of tasks outside the limit of a normal shift work or work schedule.

As a result, from the perspective of human resources management there is a need to implement new practices that allow facing these challenges such as, the constant training of personnel; the review of workloads; the promotion of safer work environments; the reorganization of teams and departments and the updating of job profiles, adapted to the new organizational needs.

Keywords: human resources, COVID-19.

Introducción

Siempre que se habla de gestión de recursos humanos se hace alusión a retos, innovación y cambio, y no es para menos, ya que esta área debe estar alineada a las condiciones que imperan en los entornos social, laboral, cultural y económico mundial, con el fin de poder guiar y estar a la vanguardia en estrategias empresariales. La pandemia por la COVID-19 ha sido una de las recientes condiciones que ha generado mayores controversias en ámbitos de la salud, la educación y —por supuesto— el laboral. Para la Organización Internacional del Trabajo (2020), “las medidas para hacer frente a la pandemia también tienen un impacto directo en los mercados, la oferta (producción de bienes y prestación de servicios), la demanda (consumo e inversión) y el mundo del trabajo” (p. 8).

Lo anterior denota un entorno de desafíos para las empresas nacionales e internacionales, debido al impacto en los mercados; al surgimiento de nuevas tendencias de trabajo; y a los retos asociados no solamente al alcance de los objetivos empresariales, sino a la posibilidad de brindar entornos seguros de trabajo para el recurso humano. En este sentido, la presente investigación pretende identificar las principales prácticas por implementar desde la gestión de recursos humanos, ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la

pandemia por la COVID-19, con el fin de robustecer su gestión y procurar el desarrollo del talento humano.

Se considera a su vez que, desde la labor de recursos humanos en las diversas empresas costarricenses, se puede aportar al compromiso colectivo para alcanzar el desarrollo sostenible, pactado en el marco de la Agenda 2030 promovida por las Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con la presente investigación se permite brindar una contribución a la meta de protección de los derechos laborales y a la promoción de entornos seguros de trabajo.

Problema de investigación

La crisis que ha representado la pandemia por la COVID-19 propiamente al sector laboral y empresarial es significativa. A raíz de ello han surgido tendencias laborales muy marcadas, como el trabajo a distancia, la automatización de procesos y el surgimiento de nuevos perfiles de puestos, solo por mencionar algunas. Antes de la pandemia ya había problemas significativos por resolver en la gestión de recursos humanos y empresarial, pero ahora se han incrementado y es necesario que las empresas costarricenses tengan una guía de las principales prácticas que deben tomar para hacerles frente a todos estos retos.

Con este escenario, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo implementar las mejores prácticas desde la gestión de recursos humanos, ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia por la COVID-19?

Para su abordaje, se han planteado los siguientes objetivos de investigación.

Objetivo general

Identificar las principales prácticas por implementar desde la gestión de recursos humanos, ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia de la COVID-19, con el fin de robustecer su gestión y procurar el desarrollo del talento humano.

Objetivos específicos

1. Dar a conocer las principales tendencias y retos que se enfrentan hoy en el ámbito empresarial costarricense, como resultado de la pandemia por la COVID-19.
2. Establecer las principales prácticas que las áreas de recursos humanos deben realizar para hacerles frente a las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia por la COVID-19.
3. Identificar una ruta concreta de las principales prácticas que las áreas de recursos humanos en Costa Rica deben seguir, con el fin de hacerles frente a las nuevas tendencias y retos empresariales antes identificados.

Forma de alcanzar los objetivos

El primer objetivo se abordó desde una exploración bibliográfica referente a la materia, con el fin de lograr conocer cuáles son las principales tendencias y retos que las empresas e instituciones enfrentan actualmente, como resultado de la pandemia de la COVID-19.

El segundo objetivo específico se alcanzó mediante la aplicación de encuestas, con el fin de obtener información de interés que permitiera establecer las principales prácticas que las áreas de recursos humanos deben aplicar, acudiendo a la fuente principal y más interesada con respecto a este

tema: el empleado o recurso humano de las organizaciones, públicas y privadas de Costa Rica, que se desempeñan en recursos humanos.

Finalmente, para la identificación de la ruta concreta de las principales prácticas que las áreas de recursos humanos deben seguir, se utilizó la recopilación de material bibliográfico y la información obtenida como resultado de las encuestas antes indicadas.

Pandemia COVID-19

El 11 de marzo de 2020, la enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) fue declarada pandemia por la Dirección General de la Organización Mundial de la Salud (Organización Panamericana de la Salud, 2020), y considerada una emergencia de salud pública a nivel internacional.

En Costa Rica, el 16 de marzo de 2020 se emitió la Declaratoria de Emergencia Nacional para todo el territorio nacional, debido a la situación sanitaria causada por esta enfermedad; esta venía acompañada de una serie de medidas de restricción a la movilidad que generaron gran controversia e impacto en el comercio y en la dinámica empresarial, así como en el mercado en general (Fernández, 2021). Para Tobar y Marchiori (2020), esta pandemia es un problema con grandes impactos en la economía global; logró evaporar trillones de dólares de las bolsas de valores alrededor del mundo, provocó cierres de empresas, caída de activos financieros y pérdida de millones de empleos, revolucionando a su vez la vida empresarial y generando un alto impacto económico en el ámbito de la salud.

A la fecha actual, existe un registro de 520,1 millones de casos de coronavirus alrededor del mundo. En lo que respecta a la región latinoamericana, los desafíos e intentos de mitigación producto de la pandemia vienen desde diversos frentes, “lo cual se ve agravado por los problemas estructurales de la región, en especial los elevados niveles de desigualdad, informalidad laboral, desprotección social, pobreza y vulnerabilidad” (Fernández, 2021, p. 6), agravado aún más por sistemas de salud y protección social debilitados.

De acuerdo con Fernández (2021), para el segundo trimestre del 2020, los efectos sobre la actividad económica a causa de la COVID-19 “produjeron una destrucción de empleos sin precedentes en la historia reciente de Costa Rica, y luego de un año desde el inicio de la recuperación apenas se ha logrado recuperar al 48% del total de empleos perdidos” (p. 10). Entre los sectores más afectados se han encontrado la población femenina, el turismo, el mercado laboral informal de la economía y la rama de actividad de alojamiento y servicios de comida (Fernández, 2021).

Nuevas tendencias y retos empresariales

La pandemia por la COVID-19 ha dejado al mundo entero en un escenario muy complejo, con lamentables pérdidas de vidas humanas y grandes afectaciones de índole económico. Para finales del año 2021 y enero del 2022, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2022), la fuerza de trabajo en Costa Rica era de 2,43 millones de personas, de estas, 1,46 millones son hombres y 974 mil son mujeres. La población desempleada se estimó en 319 mil personas, 155 mil hombres frente a 163 mil mujeres.

A raíz de la pandemia, el Gobierno de la República tomó una serie de medidas que han afectado directamente el ámbito laboral; la activación de protocolos sanitarios y medidas necesarias para reducir el contagio y salvar vidas han sido frecuentes. Dentro de estas medidas sanitarias se pueden mencionar, “la restricción vehicular sanitaria, el llamado a quedarse en casa, el teletrabajo, cierre de fronteras, suspensión de actividades y el cierre de centros de concentración masiva” (Presidencia de la República de Costa Rica, 2022, párr. 8).

Estas medidas han impulsado nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, que de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020) su regulación se remonta al año 2008, con la promulgación del Decreto Ejecutivo N.º 34704-MP-MTSS, “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”; pero como es bien sabido, fue hasta la puesta en marcha de las medidas sanitarias de aislamiento que tomó mayor fuerza en nuestro país, a partir del año 2020.

Para Campbell *et al.* (2021) con el teletrabajo, la realidad ha superado el ordenamiento jurídico una vez más, debido a que, al haber tomado mayor auge como una medida sanitaria y no propiamente desde una perspectiva laboral, actualmente muchos teletrabajadores están sufriendo una serie de afectaciones, principalmente a causa de la conectividad permanente. Dentro de las principales consecuencias del teletrabajo se pueden mencionar el estrés laboral, la pérdida de privacidad debido a la conectividad permanente, eliminación de límites entre la vida laboral y personal y entre el tiempo de descanso y de trabajo (más conocido como desmaterialización del puesto de trabajo), el tecnoestrés, el desarrollo de tareas fuera del límite de la jornada laboral sin que se reconozcan horas extra y el aumento de los riesgos físicos y psicosociales, entre otros (Campbell *et al.*, 2021).

Como mencionaban estos autores, “el trabajo es un derecho humano y, como tal, las formas en que se desarrolle deben contemplar unas condiciones mínimas que garanticen dicha dignidad, en contraposición a considerar como simple mercancía a las personas trabajadoras” (Campbell *et al.*, 2021, p. 3). Sin embargo, Briones-Jáco (2020) comenta que “con la presencia de esta eventualidad se ha configurado la justificación perfecta para el incremento de la productividad, la eficiencia, la rentabilidad y el control que empuja a los trabajadores al agobio, el agotamiento y el burnout” (p. 2). Todo esto causa afectaciones para la salud emocional de los trabajadores, que aunado al miedo al contagio, el miedo por la salud de sus seres queridos, la desmaterialización del puesto de trabajo y la tensión a causa de las nuevas tendencias de trabajo (más para algunas generaciones de trabajadores que para otras), debe considerarse como un reto empresarial para las organizaciones y empresas actuales, pues la salud integral de su recurso humano debe siempre considerarse una prioridad.

La gestión de recursos humanos

En la actualidad, la sociedad es cada vez más demandante y cambiante, por lo que se vuelve ineludible en los centros de trabajo detectar sus necesidades de acompañamiento, para posteriormente diseñar acciones concretas para favorecer las condiciones laborales. Briones-Jácome (2020)

señala que existen un sinnúmero de demandas por parte de las personas hacia las organizaciones, “haciéndose necesaria una gestión de la transformación organizacional que vaya en correspondencia con los objetivos de la empresa” (p. 4).

En este sentido, esas múltiples demandas “sumado a las presiones inherentes a las políticas, normas jurídicas, sistemas económicos y los niveles de competencias cada vez más exigentes, han venido ocasionando que las empresas se adapten, se reinventen y cambien continuamente” (Briones-Jácome, 2020, p. 4), todo ello con el firme propósito de no quedar en el pasado.

Los cambios con respecto a modelos y teorías en recursos humanos a lo largo de la historia han girado en torno al contexto social, político y económico, que ejercen presión para establecer nuevas normas y estrategias de gestión de personal (Gil-Casares, 2021) y el panorama mundial actual ante la pandemia de la COVID-19 no es la excepción. A este respecto, señala que “de la organización y buen funcionamiento del área de recursos humanos, depende en gran medida, que una empresa logre diferenciarse de otra y generar un mayor nivel de ventaja competitiva frente a sus más cercanos competidores” (Gil-Casares, 2021, p. 62).

En esta línea, brindar una contribución a la meta de protección de los derechos laborales y a la promoción de entornos seguros de trabajo, en una dinámica alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda 2030 promovida por las Naciones Unidas, es considerado de suma relevancia. Es debido a esto, que se considera significativa la identificación de prácticas desde la gestión de recursos humanos por medio de las cuales se les haga frente a las nuevas tendencias y retos empresariales en Costa Rica, ante la pandemia de la COVID-19.

Gil-Casares (2021) menciona algunas de estas prácticas desde la gestión de recursos humanos que pueden resultar significativas ante el escenario actual de pandemia. En primera instancia, señala como relevante el papel que desempeñe el encargado de recursos humanos, ya que considera que esta persona debe “centrarse en la asesoría de las políticas

empresariales, con miras a evaluar la reorganización de equipos y departamentos con un fin común” (p. 62).

En este sentido, se hace un llamado a la proactividad y a valorar la reorganización de equipos y departamentos, de acuerdo con la posible nueva realidad de las organizaciones, donde es atinente considerar que incluso, algunos departamentos podrían dejar de existir tal y como se conocían, pues las funciones de su personal cambiaron drásticamente a raíz de la pandemia.

Aunado a lo anterior, otra de las principales prácticas gira en torno a la selección de personal y a la intervención y mejoramiento a fin de garantizar el recurso humano más idóneo para posibles nuevos departamentos o para aquellos que fueron reestructurados (Gil-Casares, 2021). El nivel de intervención y mejoramiento de las estrategias en esta área depende en gran medida del apoyo que brinde la directiva al responsable de recursos humanos.

Debido a lo anterior, se debe considerar que los perfiles de puestos deben actualizarse y adaptarse a las nuevas necesidades de la organización y que la capacitación juega un papel importante. Por ello, Gil-Casares (2021) indica que

se entiende lo trascendental de la capacitación y la formación en materia de recursos humanos, y la congruencia necesaria que debe haber entre las funciones, puestos de trabajo y perfiles de contratación, como requisito para que el cumplimiento de todas las metas se lleve a cabo sin contratiempo (p. 62).

Por otra parte, no se pueden dejar de lado las acciones por parte de las organizaciones en favor de la desmaterialización de puestos de trabajo para los teletrabajadores, para asegurar con ello la prevención de afectaciones a la salud emocional, lo cual puede abordarse a través de revisiones de cargas de trabajo de los puestos, así como con la elaboración de normativas internas claramente definidas, con un balance en apego a la

normativa legal que garantice el derecho al trabajo con equilibrio entre lo laboral y lo personal. La elaboración de contratos de trabajo que aborden los derechos y responsabilidades de empleado-empendedor en relación con el teletrabajo también es una práctica necesaria e importante. Finalmente, dentro de las prácticas necesarias de implementar, es importante, tal como lo señalan Campbell *et al.* (2021), que se promueva la búsqueda de confort por parte de las empresas para sus empleados, por medio de alternativas recreativas viables, de acuerdo con las posibilidades de cada organización, por ejemplo a través de la promoción de espacios saludables como piscinas, canchas de voleibol, salas de yoga, pimpón, futbolín, comida gratis, entre otros, ya que con ello se aumenta la productividad y se ayuda a evitar enfermedades relacionadas al trabajo.

En este sentido, recursos humanos puede ser un intermediario o promotor de estas alternativas recreativas, tomando en consideración que un trabajador feliz y motivado es un trabajador más eficiente.

Metodología

En la presente investigación empresarial, se procuró identificar las principales prácticas por implementar desde la gestión de recursos humanos, ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia por la COVID-19. Para ello, se utilizó la investigación aplicada, cuyo objetivo, según lo indica Lozada (2014), es generar conocimiento con aplicación directa y concreta a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo, para la atención de una situación específica.

Para su alcance, se determinaron los siguientes parámetros investigativos.

Tipo y enfoque de investigación

La presente investigación es de alcance exploratorio, con un enfoque mixto. Tomando en consideración que la enfermedad de la COVID-19 es una condición reciente a nivel mundial, y que fue en marzo del 2020 cuando

tomó auge en Costa Rica, el tema de las nuevas tendencias y retos empresariales en nuestro país generados debido a su impacto, así como las prácticas por implementar para hacerle frente propiamente desde recursos humanos es un tema poco abordado hasta la fecha.

Población meta

La población meta idónea para la aplicación del instrumento, porque puede proporcionar información confiable y de relevancia debido a la experiencia en el área, es el personal que labora en recursos humanos desde sus diferentes ejes de acción (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, etc.), tanto del sector público como del sector privado en Costa Rica.

En ese sentido, se determinaron los siguientes parámetros de inclusión para la participación en la investigación:

- Trabajar en una empresa u organización del sector público o privado de Costa Rica, o que resida en el país, que cuente con un espacio físico exclusivo y delimitado para realizar su actividad laboral y tenga más de treinta trabajadores en planilla.
- Trabajar para el área de recursos humanos, desde cualquiera de sus ejes de acción.

El muestreo fue de tipo no probabilístico, pues según Hernández *et al.* (2014) “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 189). Debido al tema de la investigación y a la población a la cual se dirige, no era viable que todos los elementos de la población al inicio tengan la misma probabilidad de ser elegidos, pues no hay manera de contactarlos a todos.

Según datos del MIDEPLAN (2022), el sector público costarricense está conformado por 325 instituciones, mientras que el sector privado está conformado por 2451 empresas privadas con intervalo de más de treinta trabajadores (INEC, 2021). De acuerdo con estos datos, se logró determinar

que para la presente investigación, tomando en cuenta como base las 325 instituciones públicas y 2451 empresas privadas, el nivel de confianza se ha delimitado en un 95 % con un margen de error de un 7 %, según datos obtenidos utilizando la calculadora de muestras de QuestionPro (2022). Lo anterior brinda una población de 2776 empresas de alcance e interés del estudio, para un tamaño de muestra representativa de 184 empresas o, en su defecto, trabajadores de las áreas de recursos humanos que completaron el instrumento de recolección de datos.

Recolección de datos

El método de recolección de datos utilizado fue la encuesta. Se utilizó como instrumento de recolección un cuestionario con preguntas cerradas en su mayoría y una pregunta abierta; la encuesta contiene categorías u opciones de respuesta que fueron previamente delimitadas, incluyendo categoría multirrespuesta.

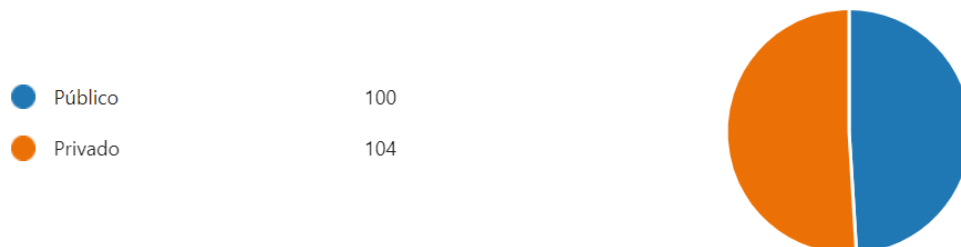
El cuestionario fue autoadministrado y contiene 9 preguntas; para su distribución se utilizó un enlace a la aplicación de Google Forms, referido de forma abierta a través de diversos medios, principalmente WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.

Análisis de resultados

El presente apartado contiene el análisis de la información que se recopiló de las encuestas aplicadas mediante el instrumento empleado para la recolección de datos de la investigación. La interpretación de los datos obtenidos se presenta seguidamente.

La primera pregunta recopiló información sobre el sector laboral al cual pertenecen los participantes; las opciones sugeridas fueron el sector público y el sector privado y la distribución se refleja en la figura 1.

Figura 1

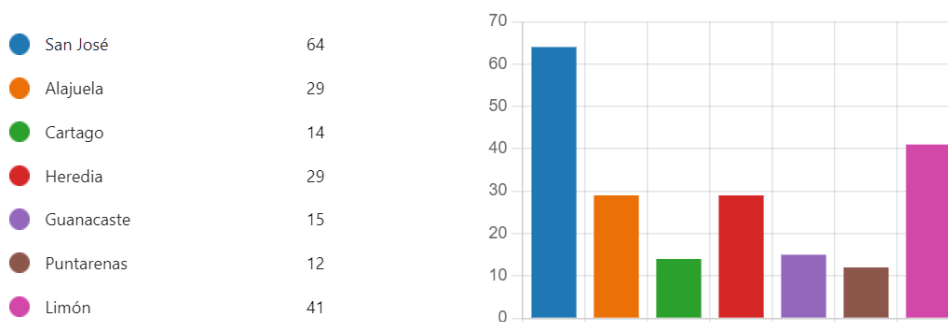
Sector laboral de los participantes

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De las 204 personas participantes, 100 de ellas se desarrollan profesionalmente en el sector público, mientras que 104 en el sector privado, lo cual da una distribución muy equiparada en cuanto a ambos sectores laborales.

En la segunda pregunta se recopiló información sobre la provincia donde se ubica la empresa u organización para la cual trabajan las personas participantes, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Provincia donde se ubica la empresa para la cual trabajan.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

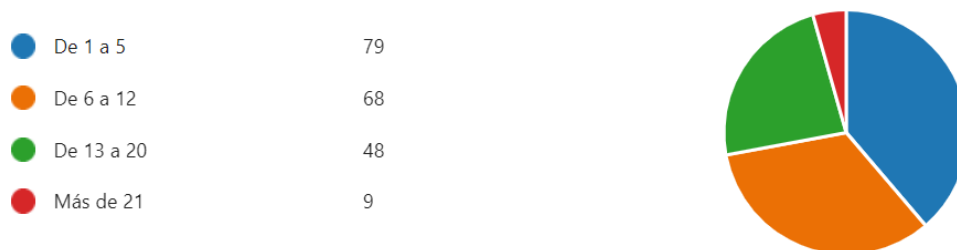
Es importante señalar que la encuesta pudo llegar a las siete provincias del país, pues hubo participación representativa de cada una de ellas, lo cual es relevante para poder contar con una perspectiva global, pues es de considerar que las afectaciones a razón de la COVID-19 impactaron de manera distinta, dependiendo de la región del país y por ende, las prácticas y retos en recursos humanos también tendieron a ser distintas.

La figura 2 señala que la mayoría de las personas participantes trabajan en empresas que se ubican en la capital, con un total de 64, seguida de la provincia de Limón, Alajuela y Heredia, respectivamente. Esto evidencia que se obtuvo información representativa tanto del área metropolitana, como de una de las zonas costeras del país.

En relación con el rango de experiencia en años con que cuentan las personas participantes en gestiones relacionadas con recursos humanos, la figura 3 permite puntar que 79 de los participantes cuentan con experiencia de entre 1 y 5 años en labores de recursos humanos, seguido de 68 personas que cuentan con experiencia que va de los 6 a los 12 años en la materia.

Figura 3

Años de experiencia en labores de recursos humanos.



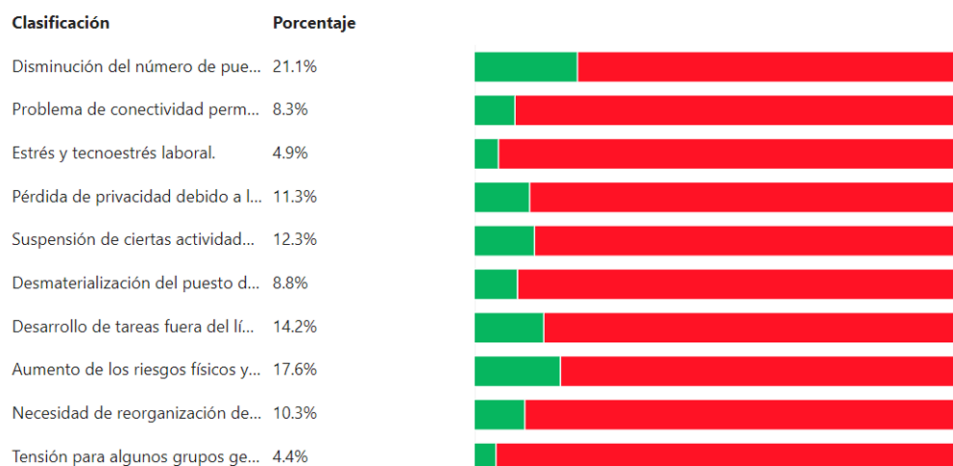
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Si bien es cierto que la mayoría de participantes se encuentran dentro del rango de años con menor experiencia, la diferencia es muy poca, y como 48 de las personas que aportaron su opinión basado en conocimiento en la materia cuentan con hasta 20 años de desempeñarse en recursos humanos y 9 de ellas tienen más de 21 años de experiencia, todo indica que las respuestas se dieron con criterios fiables y aportadas por la fuente que mejor maneja la temática: los propios profesionales en recursos humanos.

En lo que respecta a las principales tendencias y retos empresariales producto de la COVID-19 en las empresas públicas y privadas de Costa Rica, se suministró a los participantes un listado de opciones obtenidas de revisión bibliográfica, con la intención de que las enumeraran en orden de prioridad de atención, tomando en consideración su experiencia y la realidad actual de la empresa para la cual trabajan. En la figura 4 se puede apreciar el resultado obtenido.

Figura 4

Orden de prioridad de los retos empresariales producto de la COVID-19.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

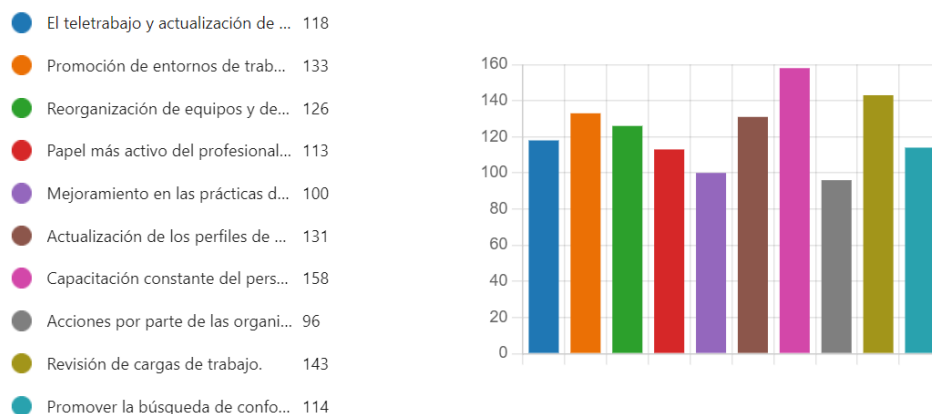
La disminución del número de puestos/plazas en las empresas fue el principal reto por considerar según el criterio de los participantes, seguido del aumento de los riesgos físicos y psicosociales en los centros de trabajo y desarrollo de tareas fuera del límite de la jornada laboral sin que se reconozcan horas extra. Esto hace alusión a problemas de desempleo, reestructuración de departamentos, incremento de riesgos laborales y una tendencia por parte de los trabajadores a dedicar mayor tiempo a sus labores fuera de la jornada laboral.

Los demás retos y tendencias quedaron ordenados de la siguiente forma, de mayor a menor prioridad de atención:

- Suspensión de ciertas actividades laborales.
- Pérdida de privacidad debido a la conectividad permanente y eliminación de límites entre la vida laboral y personal.
- Necesidad de reorganización de equipos de trabajo y departamentos en pro de las nuevas necesidades y funciones.
- Desmaterialización del puesto de trabajo (eliminación de límites entre el tiempo de descanso y de trabajo).
- Problema de conectividad permanente para los teletrabajadores.
- Estrés y tecnoestrés laboral.
- Tensión para algunos grupos generacionales a causa de las nuevas tendencias de trabajo (por ejemplo, uso de nuevos sistemas informáticos, plataformas de videoconferencias).

Por otra parte, con respecto a las prácticas desde la gestión de recursos humanos consideradas como prioritarias para hacerles frente a las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, resultado de la pandemia de la COVID-19, la información se presenta en la figura 5.

Figura 5

Orden de prioridad de las prácticas para enfrentar los nuevos retos

Fuente: Elaboración propia, 2022.

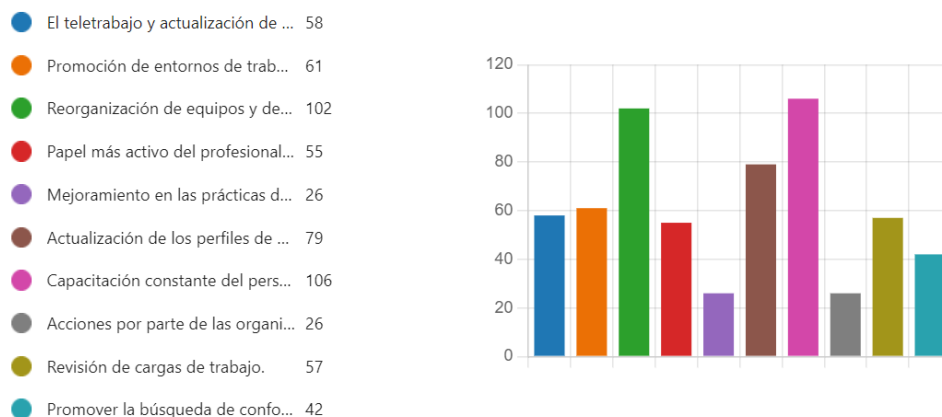
El resultado indica que la práctica empresarial a nivel de recursos humanos considerada prioritaria es la capacitación constante del personal, seguido de la revisión de cargas de trabajo y la promoción de entornos de trabajo más seguros (prevención de riesgos físicos y psicosociales).

De acuerdo con las respuestas brindadas, la capacitación es requerida, en vista de los nuevos retos del entorno laboral actual, donde se está haciendo evidente que hay tendencia a una recarga mayor de trabajo y por ende, a la necesidad percibida de promover entornos de trabajo más seguros.

De la mano del punto anterior, la figura 6 muestra cuáles fueron las tres prácticas que priorizaron los profesionales en recursos humanos para poder hacerles frente a las nuevas tendencias y retos empresariales en el sector público y privado.

Figura 6

Tres principales prácticas para hacerles frente a las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las respuestas arrojan, con una gran diferencia, que la capacitación constante del personal y la reorganización de equipos y departamentos en pro de las nuevas necesidades y funciones son las dos principales prácticas elegidas, pues sobresalen de manera significativa entre las demás prácticas brindadas como opción. A estas se les une la actualización de los perfiles de puestos, adaptados a las nuevas necesidades organizacionales.

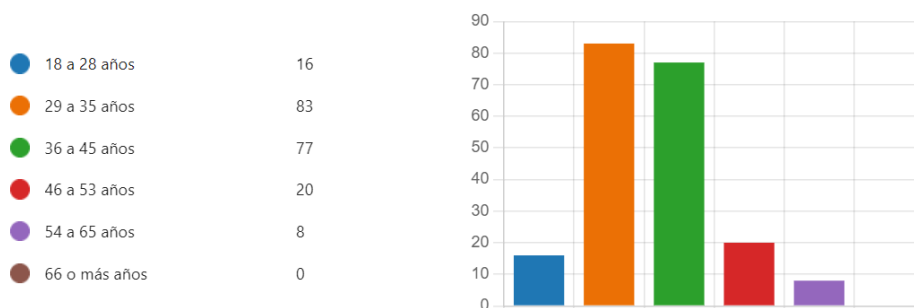
Nuevamente la capacitación constante del recurso humano se considera imprescindible para hacerles frente a las necesidades laborales actuales y es lógico que con todos esos cambios, sea necesario efectuar una reorganización de equipos de trabajo y departamentos, para lo cual se deba realizar actualización de los perfiles de puestos.

En cuanto al rango de edad de las personas profesionales participantes, la figura 7 permite visualizar que la mayoría son adultos jóvenes, en edad laboral productiva entre 29 y 35 años, seguido de profesionales de entre los 36 y los 45 años.

La variabilidad obtenida en el rango de edad permite deducir que las opiniones recopiladas arrojan perspectivas diversas, debido a los distintos grupos generacionales participantes en la investigación, y es propio considerar que, con ello, las problemáticas expuestas, así como las diversas opiniones recopiladas fueron facilitadas por profesionales con ópticas laborales distintas acorde a sus edades.

Figura 7

Rango de edad

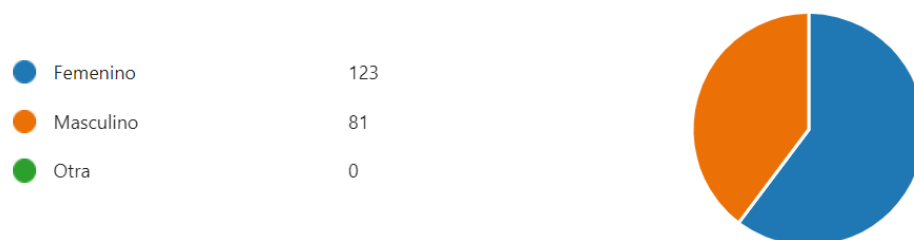


Fuente: Elaboración propia, 2022.

En la investigación participaron en su mayoría mujeres, con un total de 123 participantes, mientras que 81 hombres brindaron sus opiniones.

Figura 8

Identidad de género



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al consultar sobre prácticas puntuales por implementar desde la gestión de recursos humanos, que pudieran robustecer la gestión y procurar el desarrollo del talento humano ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses como resultado de la pandemia de la COVID-19, las respuestas se enfocaron en tres ejes principales:

1. *Gestión adecuada de los factores psicosociales*: se hizo énfasis en las condiciones presentes en la situación laboral y que se relacionan con la realización de las tareas, la organización y el ambiente, y que pueden afectar el bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores. Por ejemplo, los horarios, la búsqueda de equilibrio entre trabajo-recreación, espacios laborales seguros, manejo del estrés, clima organizacional, apoyo al personal, revisión de cargas de trabajo y otros.
2. *Capacitación constante*: tanto del personal en general de la empresa, como del equipo de recursos humanos, con el fin de poder hacerles frente a los cambios constantes generados en los ámbitos laborales debido a la COVID-19.
3. *Uso de herramientas tecnológicas*: que faciliten y fortalezcan la gestión laboral, permitiendo una labor más práctica y ágil.

Discusión

A lo largo de la historia, la administración de recursos humanos se ha caracterizado por su dinamismo y adaptabilidad al contexto político, económico y social imperante, y por ende, a las necesidades o acontecimientos del momento. En la actualidad, con lo acaecido en el mundo entero, ciertamente no es la excepción.

La COVID-19 es una enfermedad que no solo provocó pérdidas humanas y medidas sanitarias drásticas y no vividas antes en la historia reciente, sino que vino a marcar una nueva pauta en la manera de administrar el trabajo y el recurso humano en las organizaciones, acompañada de retos y nuevas prácticas que promuevan el fortalecimiento de la gestión y la procura del desarrollo del talento humano.

En ese sentido, lo indicado por Campbell *et al.* (2021) con respecto al teletrabajo y la forma en que muchos teletrabajadores están sufriendo diversas afectaciones es una realidad que se vio reflejada en el resultado de las encuestas, ya que fue muy marcada la preocupación en cuanto a los factores psicosociales que están afectando a los trabajadores y su salud integral, y la importancia de implementar medidas preventivas y de intervención.

De igual manera, se evidenció que con la aparición de la COVID-19 se dio la justificación perfecta para solicitar a los trabajadores explícita o implícitamente un incremento de la productividad, tal como lo indicó Briones-Jácome (2020). Con esto, se ha experimentado una afectación en los tiempos de descanso a causa de la conectividad permanente, recarga de trabajo, reestructuración de departamentos y afectación en la cantidad de puestos de trabajo (que es lo mismo que desempleo), incremento de estrés laboral y otros, tal como lo sugieren algunos autores citados en esta investigación.

Por otra parte, los resultados también indican que, en este momento de cambio, es necesario el empoderamiento de la gestión de recursos humanos y de los profesionales encargados de la gestión, ya que es precisamente recursos humanos el área responsable en las organizaciones de guiar y promover los cambios que el sistema demanda, pero sin perder de vista el bienestar y la salud integral de los trabajadores. En ese sentido, es coincidente la información obtenida a través de la aplicación del instrumento, pues tal como lo menciona Gil-Casares (2021), la proactividad, reorganización de equipos de trabajo en las empresas y la asesoría en políticas empresariales recae sobre recursos humanos y los encargados de estas áreas en las diversas organizaciones, por lo que estos deben jugar un papel más proactivo.

Para lo anterior, la capacitación constante del personal y de los equipos de recursos humanos fue uno de los aspectos más altamente marcados como imprescindibles, aunado a la posibilidad de reestructurar equipos y departamentos en las organizaciones, así como actualizar los perfiles de puestos para adaptarlos a los cambios requeridos.

Pese a la sugerencia de Gil-Casares (2021) sobre la necesidad de cambio en procesos relacionadas con la selección del personal, como una de las prácticas necesarias en recursos humanos en la actualidad producto de la pandemia, los resultados de la investigación no lo sugirieron de una manera significativa, aunque tampoco lo refutaron por completo.

Conclusiones y recomendaciones

La disciplina de recursos humanos tiene una alta tendencia al cambio, ya que se mueve y desarrolla conforme al escenario social, político y económico que acontece en el momento. Es muy común el cambio en la legislación aplicable en la materia, por lo que las normas y estrategias de gestión del personal se deben ir ajustando a fin de estar a la vanguardia y no quedar expuestos o rezagados.

La pandemia de la COVID-19 ha sido la pauta de cambio en esta ocasión, pues generó muertes, desempleo y una serie de variaciones en el ámbito laboral que vienen a repercutir no solo en la economía y en los sistemas productivos, sino también en la forma en que se desarrolla el trabajo y su impacto en los trabajadores.

Se concluye a su vez que hoy, en el ámbito empresarial costarricense, las empresas enfrentan como nuevas tendencias y retos los daños colaterales de la COVID-19 a través de la disminución de puestos o plazas, que se acompaña de un aumento significativo de riesgos físicos y psicosociales en los centros de trabajo que atentan contra la salud integral de los trabajadores, y que empujan al recurso humano a desarrollar tareas fuera del límite de la jornada laboral, incluso en muchos casos, sin que se reconozcan horas extra por esas tareas.

Se identifica a su vez un problema de desempleo, incremento de riesgos laborales a través de factores psicosociales que muchas veces no son percibidos como relevantes, y una marcada reestructuración de departamentos, a causa de las nuevas necesidades y el requerimiento de adaptación.

Se establecen como principales prácticas por implementar desde la gestión de recursos humanos para enfrentar las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, la capacitación constante del personal, la revisión de cargas de trabajo, la promoción de entornos de trabajo más seguros (prevención de riesgos físicos y psicosociales), la reorganización de equipos y departamentos, y la actualización de los perfiles de puestos, adaptados a las nuevas necesidades organizacionales.

Así también, se identifica como ruta viable y concreta para poder implementar las principales prácticas para afrontar los nuevos retos producto de la COVID-19, que cada empresa —respetando las particularidades que la caracterizan— inicie realizando un análisis de su situación actual y, posteriormente, valore la necesidad de reestructurar, capacitar al personal y finalmente actualizar los perfiles de puestos, a fin de adaptarse a las nuevas necesidades.

También se debe enfatizar que se identifica una alta preocupación por parte del sector laboral acerca de la salud mental del recurso humano. Los cambios en los ambientes de trabajo, en las actividades laborales marcadas por el teletrabajo, la incertidumbre y el riesgo de factores psicosociales está empezando a pasar factura en los trabajadores, por lo que la prevención en las organizaciones es una obligación. No se debe dejar de lado que apoyar al bienestar de los empleados es apoyar al crecimiento y valor de la empresa, ya que se ha demostrado que organizaciones con ambientes sanos, con recreación y oportunidades de autodesarrollo son más productivas y destacadas, pues su personal se identifica con la empresa y por ende con el propósito de alcanzar sus objetivos estratégicos.

La investigación arrojó que el uso de tecnologías para agilizar el trabajo es necesario, y con ello procurar que la gestión laboral se vea fortalecida y realizada de una manera más práctica. Las herramientas tecnológicas son sin duda una ventaja en la actualidad, pero su uso debe ser regulado, bien utilizado y convertido en un aliado y no en una carga o motivo de afectación de la salud de los equipos de trabajo.

Como principales recomendaciones de la investigación, se pueden indicar las siguientes:

- Es relevante hacer hincapié en que la participación activa de las áreas de recursos humanos debe realizarse con el total apoyo de las gerencias. Para que recursos humanos pueda ejercer un rol proactivo, debe recibir total apoyo y confianza de los altos mandos.
- Como parte de la responsabilidad social y conforme con el compromiso con el personal de trabajo y la labor en pro del alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda 2030 promovida por las Naciones Unidas, las organizaciones deben dedicar mayores esfuerzos para promover espacios laborales sanos, donde exista equilibrio entre factores humanos y las condiciones del trabajo, que procuren el aumento de la motivación, la búsqueda de confort, la salud integral, así como el equilibrio entre las necesidades de la empresa y las del trabajador.
- Las nuevas tendencias laborales —como el teletrabajo— deben acompañarse de la normativa apropiada que haga respetar la legislación laboral, por lo que desarrollar reglamentos internos y contratos de trabajo son aspectos básicos, pero impostergables que permiten regular estas actividades laborales.
- Es importante que las empresas inviertan en tecnología que permita maximizar la producción laboral y, a su vez, facilitar y desarrollar las actividades laborales de una manera práctica y ágil.

Referencias

- Briones-Jácome, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>
- Campbell, B., Carvajal, M. y Fernández, A. (2021). Desmaterialización del puesto de trabajo: derecho de la persona trabajadora a la desconexión digital. *Revista Judicial, Poder Judicial de Costa Rica*, 131, 93-104.
<https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/biblioteca/uploads/Archivos/Articulo/DESMATERIALIZACION%20DEL%20PUESTO%20DE%20TRABAJO%20CAMPBELL.pdf>
- Fernández, A. (2021). *Desempleo, pobreza y desigualdad en Costa Rica durante la pandemia por el COVID-19: Consideraciones para una recuperación resiliente*. <https://www.academiaca.or.cr/serie-vision-para-el-desarrollo/desempleo-pobreza-y-desigualdad-en-costa-rica-durante-la-pandemia-por-el-covid-19-consideraciones-para-una-recuperacion-resiliente/>

- Gil-Casares, Í. (2021). *Evolución de la función de recursos humanos y los desafíos que presenta la pandemia del COVID-19*.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/51521/TFG%20Gil-Casares%20Lacambra%2c%20Inigo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- INEC. (2021). *Total de empresas según provincia, cantón y distrito, por intervalo de trabajadores*. <https://www.inec.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>
- INEC. (2022). *Principales indicadores del mercado laboral*. <https://inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/coecende2021-2022.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria. *Cienciamérica*, 3, 34-39. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- MIDEPLAN (2022). *Organización del sector público costarricense*. <https://www.mideplan.go.cr/organizacion-del-sector-publico-costarricense>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Situación del teletrabajo ante el COVID-19.*

https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo.*

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/publication/wcms_742732.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia.* [https://www.paho.org/es/noticias/11-3-](https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia.)

[2020-oms-caracteriza-covid-19-como-](https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia.)

[pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia.](https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia.)

Presidencia de la República de Costa Rica. (2022). *A dos años de pandemia:*

Costa Rica se sostiene con fuerza y esperanza gracias al trabajo en equipo de todo el país.

<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2022/03/a-dos-anos-de-pandemia-costa-rica-se-sostiene-con-fuerza-y-esperanza-gracias-al-trabajo-en-equipo-de-todo-el-pais/>

QuestionPro. (2022). *Calculadora de muestras*.

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Tobar, S. y Marchiori, P. (2020). La COVID-19 y las oportunidades de cooperación internacional en salud. *Cad. Saúde Pública* 36(4).

<https://doi.org/10.1590/0102-311X00066920>

Anexos

Link para la encuesta: Tendencias y retos para recursos humanos como resultado del COVID-19.

<https://forms.office.com/r/pD2dM83dJ5>


25 de junio de 2022

Señores
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago constar que revisé el trabajo de investigación **“Recursos humanos: su papel ante las nuevas tendencias y retos empresariales costarricenses, como resultado de la pandemia por la COVID-19”**, de Andrea Fuentes Fernández, con el fin de que estuviera de acuerdo con las normas actuales de redacción y ortografía de la lengua española.

Atentamente,

OLGA CECILIA CORDOBA RODRIGUEZ (FIRMA)  Firmado digitalmente por OLGA
CECILIA CORDOBA RODRIGUEZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.06.25 09:58:08 -06'00'

Filóloga UCR-010841
MTE
Cel.: 8397-4215
Correo: o_cordobar@hotmail.com