

Gestión Humana, área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia

Ivonne Andrea Cuervo Caicedo
Luz Adriana Guerra Hurtado

Resumen

Palabras Clave: Teletrabajo, Gestión Humana, bienestar emocional, COVID 19, liderazgo en tiempos de crisis, ventajas y desventajas del teletrabajo

El presente artículo muestra un estudio descriptivo sobre los efectos que han surgido con la implementación del teletrabajo en las empresas colombianas, como consecuencia de las medidas y restricciones instauradas por los gobiernos para enfrentar la pandemia causada por el COVID 19 y cómo las empresas se han tenido que adaptar rápidamente a esta nueva situación buscando nuevas estrategias con el fin de mantener la motivación, el bienestar emocional y la eficiencia de los empleados, destacando el rol que ejerce la gestión humana en la implementación de dichas estrategias, convirtiéndose en pieza clave para superar los retos que trae la ausencia de presencialidad como son los problemas de comunicación, la hiperconectividad, los retos tecnológicos y el factor emocional causado por el aislamiento y la incertidumbre generada en los empleados por la amenaza creciente a la salud y seguridad.

Introducción

Las organizaciones se están viendo enfrentadas a un gran desafío como consecuencia del distanciamiento social debido a la pandemia, las relaciones laborales y dinámicas dentro de las organizaciones y los procesos clave de la gestión del talento humano están cambiando, llevando a que las estructuras rígidas estén perdiendo validez. (He et al., 2020).

Además, con los avances en el campo de las tecnologías de la información se han acelerado los cambios en la forma de concebir el trabajo, dando espacio a una forma más flexible de realizarlo pudiendo acceder a la información en tiempo real desde cualquier dispositivo y lugar (Castellano et al., 2017), este nuevo panorama implica toda una gestión de cambio al interior de la organización, en la cual el liderazgo y la Gestión Humana tienen un papel decisivo en la implementación eficaz de un cambio estratégico. (Appelbaum et al., 1998).

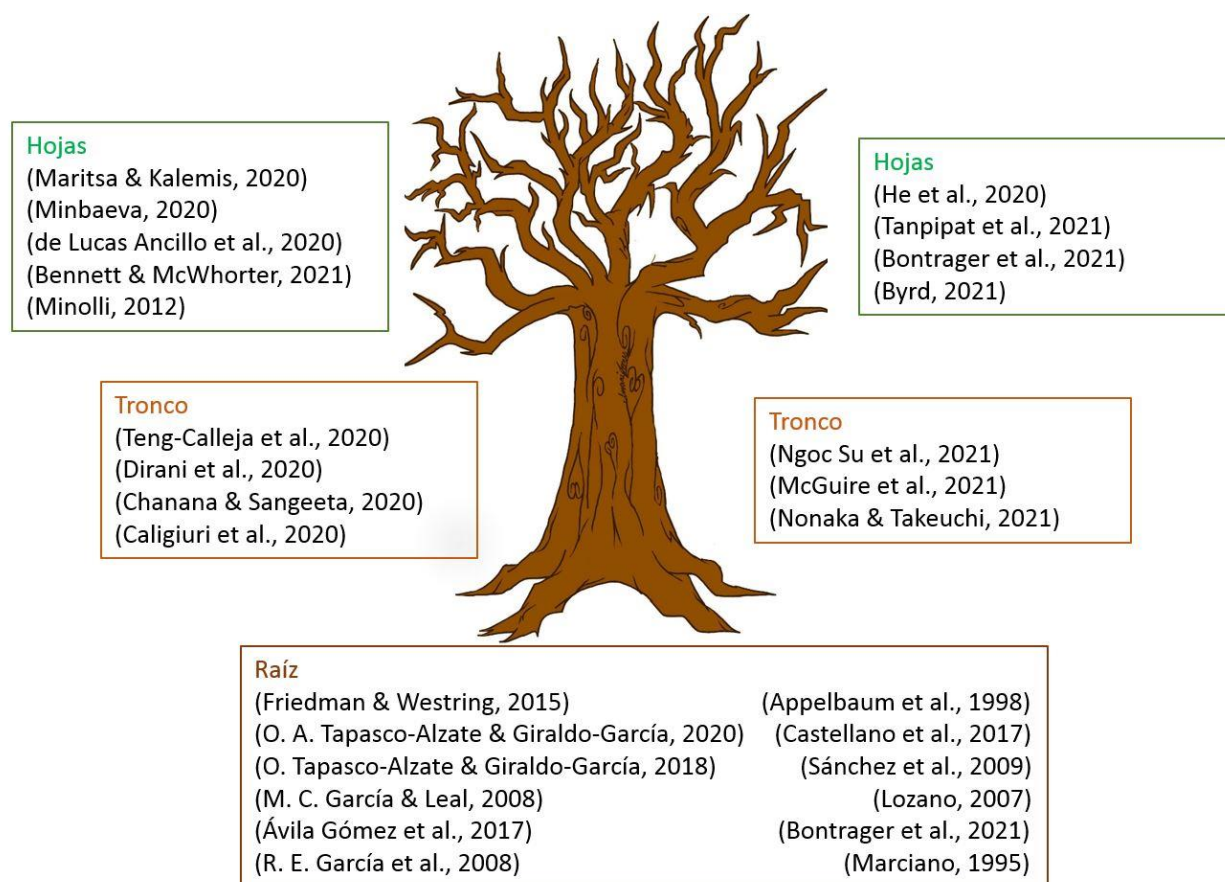
Esta investigación busca medir el impacto que tienen las estrategias que desde Gestión Humana se pueden implementar para mantener el compromiso, cohesión con la organización y mantener altos niveles de bienestar emocional en los empleados, así como encontrar acciones que los líderes pueden llevar a cabo para lograrlo, se realizará con base en los datos obtenidos y procesados de una encuesta aplicada a empleados que se encuentran en modalidad de teletrabajo.

Estructura Conceptual

Se ha realizado una recopilación de diferentes artículos utilizando la base de datos SCOPUS con el fin de identificar el problema y pregunta de investigación. En la figura número uno, se muestra la creación propia del árbol de la ciencia donde en la raíz encontramos artículos que nos hablan de los antecedentes del problema. En la parte del tronco se puede observar la perspectiva estructural de la investigación. Por último, las hojas contienen la información más reciente y las

posibles soluciones a la pregunta de investigación. Esta herramienta fue de gran utilidad para poder ordenar y segmentar la información, convirtiéndola así en un guion y base guía para la continua elaboración del documento.

Figura 1. Árbol de la Ciencia basado en artículos de SCOPUS



Fuente: Elaboración propia

El árbol de la ciencia fue crucial para estructurar el trabajo de investigación, los autores de la raíz ayudaron al enfoque específico en el cual se centra la investigación, ellos trazaron el camino desde el origen de la gestión humana, liderazgo, teletrabajo y bienestar emocional de los empleados, por ejemplo Marciano (1995) escribe sobre el origen y desarrollo del área de recursos humanos, Appelbaum et al. (1998) escriben sobre el liderazgo en las organizaciones y orientado hacia las personas, Friedman & Westring (2015) hablan sobre el empoderamiento de

las personas en las organizaciones y Tapasco-Alzate & Giraldo-García (2018, 2020) muestran como la alta gerencia debe manejar el tema del teletrabajo.

En la parte del tronco, se ubican aquellos autores que se enfocan en la teoría, por ejemplo Teng-Calleja et al. (2020) quienes hablan los comportamientos de los colaboradores en la organización, Dirani et al. (2020) escriben sobre las competencias esenciales del área de gestión humana, Ngoc Su et al. (2021) muestran cómo mejorar la resiliencia en tiempos de crisis como la pandemia ocasionada por el COVID-19 y Nonaka & Takeuchi (2021) centran su atención en las estrategias para humanizar.

Por último, los autores ubicados en las ramas hablan de investigaciones más recientes, Maritsa & Kalemis (2020) quienes desarrollan el tema del liderazgo en tiempos de crisis, (Minbaeva, 2020) quien describe al área de gestión humana como disruptiva y De Lucas Ancillo et al. (2020) quienes inspiran la pregunta de investigación, ya que estudiaron los cambios del sitio de trabajo en el contexto de COVID-19 y afirmaron que futuros estudios deben centrar la investigación en como conectar a las personas después de una crisis como la que enfrenta el mundo debido a la pandemia.

Enfoque Conceptual

Teletrabajo y COVID 19

Incluso antes de la pandemia de COVID-19, las organizaciones de trabajo han venido operando en tiempos complejos e inciertos. Sin embargo, el impacto de la pandemia actual ha evolucionado de una emergencia sanitaria mundial a una crisis humanitaria y económica (Teng-Calleja et al., 2020), que ha afectado a todos los niveles de las organizaciones y especialmente al área de talento humano, la cual se ha visto forzada a cambiar tratando de estar preparada para

explorar los nuevos requerimientos que no estaban contemplados antes, por lo que desarrollar y preparar a las personas para adaptarse a este nuevo modelo de operar en las organizaciones es una tarea clave para esta área (Byrd, 2021).

En este contexto de cambio e incertidumbre, las empresas han de combinar distintas formas de flexibilidad y adoptar prácticas novedosas de recursos humanos para competir con éxito (Sánchez et al., 2009), parte de las estrategias consideran la aceleración de la transformación digital como un disparador del trabajo remoto y del lugar de trabajo, ya que millones de personas empezaron a trabajar desde casa para prevenir el contagio, pero a la vez manteniendo la continuidad de los negocios participado así en la era del desarrollo virtual (Bennett & McWhorter, 2021).

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Son muchas las ventajas del teletrabajo como el aumento de la productividad, ahorro de costos, conciliación de la vida laboral y familiar, disminución de los niveles de estrés laboral y el absentismo laboral, incremento en la flexibilidad de horario, entre otras (Castellano et al., 2017), en cuanto a los tele-trabajadores se tiene el beneficio de la flexibilidad, no sólo en la escogencia del espacio sino del momento en el que se sienten más productivos, sumado al dinero y el tiempo ahorrado asociados al desplazamiento a los sitios de trabajo.

Pero al mismo tiempo también se reportan algunas desventajas que las organizaciones deben afrontar para su adopción, por un lado se generan dificultades de coordinación, y al eliminarse la supervisión directa, se altera la coordinación, la comunicación y la retroalimentación, incremento de las posibilidades de pérdida o robo de información y vulnerabilidad de los equipos de cómputo al ataque de software malicioso, también se requiere mayor acceso a las tecnologías,

dado que la efectividad del teletrabajo demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores.

De otra parte, la libertad que conlleva el trabajo a distancia implica una responsabilidad, la de saber administrarla correctamente (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020), el aislamiento social, la sensación de soledad y las herramientas utilizadas para el control pueden llevar al teletrabajador a desarrollar problemas asociados con el estrés excesivo, además cuando no se tiene un horario laboral rígido y espacios bien definidos de dedicación a tareas específicas y la facilidad que proporcionan las TIC para estar conectado al trabajo siempre, supone el riesgo de tener que estar siempre disponible para la organización para la que se trabaja (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

Rol de la Gestión humana en el teletrabajo

Para que los programas de teletrabajo tengan éxito, no es suficiente con disponer de tecnologías que posibiliten el trabajo a distancia ni que se adapte el proceso de trabajo para un entorno virtual como el del teletrabajo. También se necesita una cultura organizativa orientada a la evaluación por resultados y al fomento de la autonomía y de la responsabilidad de los recursos humanos (Sánchez et al., 2009).

Dentro de las estrategias que se deben implementar para acercar a las personas en modalidad de teletrabajo están entre otras, proporcionar retroalimentación y dirección efectiva a sus subordinados, lograr un mayor enriquecimiento de las relaciones interpersonales, evitando así, la deshumanización en el teletrabajo, así como crear un espacio de trabajo saludable, animar a los empleados a seguir una rutina y a mantener límites entre su tiempo de "trabajo" y su tiempo de "casa", fomentar la comunicación con los colegas y prácticas de bienestar emocional, invertir en

tecnología y construir un régimen de comunicación mucho más fuerte con los equipos remotos (Chanana & Sangeeta, 2020).

La no presencia física permanente de los teletrabajadores en la empresa hace necesaria la coordinación con sus colegas y supervisores de trabajo para establecer unas pautas de intercambio de información y de evaluación de resultados. Ello precisa que los supervisores sean flexibles para facilitar las necesidades de acceso temporal de los teletrabajadores a determinados sistemas de comunicación en la empresa, requiriendo esfuerzos adicionales de formación por parte de la empresa (Sánchez et al., 2009).

El rol del Área de Gestión Humana es fundamental para fomentar el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales como la apertura al cambio, la flexibilidad, la automotivación, la auto-organización a través de entrenamientos, cursos y seminarios, además, el diseño de los puestos, el perfil de los candidatos y la formación que se requiere también deberá revisarse y adaptarse a las nuevas condiciones (García et al., 2008).

Por último, los líderes organizacionales tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados a recibir la información correcta y más actualizada. Además, los líderes deberán adoptar formas innovadoras de proporcionar información con moderación a los empleados para reducir la ansiedad y el miedo (Dirani et al., 2020).

Futuras Oportunidades de Investigación

El presente estudio busca encontrar nuevas formas de conectar a las personas, ya que debido a la pandemia, se empezó a trabajar desde casa perdiendo así toda interacción de forma presencial, lo que ha hecho que las personas no se relacionen de la misma manera y por lo tanto el área de

gestión humana, grupos de líderes y gerentes se han visto en la necesidad de analizar las diferentes situaciones, entornos y contextos, que adicional se ven afectados por la tecnología y globalización, pero donde todos trabajan en una misma dirección enfocada en mantener a flote la operación con colaboradores que a pesar de la distancia se sigan sintiendo igual o más comprometidos, brindándoles herramientas para poder diferenciar los múltiples escenarios que ahora se viven dentro de los hogares (familia, colegio, trabajo, esparcimiento, etc.).

Dicho esto futuras investigaciones deben enfocar su estudio en encontrar un punto medio para continuar conectando a las personas dentro de las organizaciones, pero bajo un ambiente híbrido, nombrado así porque se empezará a ver con más frecuencia que las personas tendrán que trabajar de una manera mixta, parte desde casa y parte desde la oficina y aquí es donde es crucial reconocer como adaptar a las personas al relacionamiento de manera presencial, pues el ser humano es de costumbres y al momento de esta investigación las personas que han podido, llevan más de un año sin tener una interacción cara a cara con sus compañeros. Adicionalmente, es pertinente poder determinar los retos que traerá para las organizaciones el tener la modalidad de teletrabajo como esquema permanente después de la pandemia.

Conclusiones

La crisis causada por el COVID-19 tomó por sorpresa a la mayoría de las empresas, las cuales no se encontraban preparadas para un cambio tan drástico en su modelo de trabajo, haciendo que muchas de ellas tuvieran que improvisar y reorganizar rápidamente sus actividades con el fin de mantenerse a flote y conservar su posición en el mercado, adaptando sus recursos y su personal para tener continuidad en sus labores sin disminuir su productividad y manteniendo en alto la motivación de las personas, mostrando la importancia de la flexibilidad en los procesos, la

adaptación al cambio, implementación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas capacidades en los trabajadores.

El teletrabajo aceleró la adopción de tecnologías de información y prácticas más eficientes de comunicación para lograr un trabajo en línea, retroalimentación y apoyo ajustados a los nuevos escenarios y nuevas exigencias en cuanto a formación, organización del trabajo, establecimiento de objetivos y reglas de juego y también la necesidad de una mayor inversión en tecnología que muchas empresas no tenían contemplada en sus estrategias a corto plazo.

La pandemia y la crisis económica y social generada a raíz de ella, ha generado una situación emocional en las personas bastante compleja en la que se mezclan la incertidumbre por el futuro, el temor por el contagio, sentimientos de soledad y aislamiento, en muchos casos la poca preparación en temas tecnológicos y las nuevas formas de relacionarse laboralmente con el equipo de trabajo y líderes, haciendo necesario un liderazgo enfocado en las personas y un apoyo mucho más estrecho a los trabajadores y llevando a las empresas a encontrar formas para poder conectar a sus equipos de trabajo para mantener su motivación y bienestar emocional.

Uno de los grandes retos para las empresas será el establecimiento de objetivos medibles, el seguimiento a las actividades y la flexibilización de los horarios y al mismo tiempo manejar límites claros de la jornada laboral evitando así que el empleado se convierta en un recurso que debe estar disponible para la empresa las 24 horas; para el tele-trabajador por su parte el reto será conciliar la vida familiar con la laboral que se empieza a mezclar en un mismo entorno, manejar la autonomía y la organización del tiempo para lograr los objetivos propuestos.

Ha transcurrido más de un año desde que inició la pandemia originada por el COVID-19 y de la consecuente implementación del teletrabajo, trayendo muchos beneficios en cuanto a

comodidad, ahorro de costos y tiempos de transporte y algunos costos de administración, tanto es así que se está viendo una tendencia de querer mantener la modalidad del teletrabajo aún después de que termine la pandemia. Así las cosas, como una modalidad de trabajo más establecida, es función de la Gestión Humana adaptar todos sus subprocesos a esta nueva realidad, ya no como medida de contingencia sino como una nueva forma más flexible de abordar todo lo concerniente con el talento humano.

Referencias

- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Byrd, M. Y. (2021). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/1523422320973957>
- Castellano, M. I., Caridad, M., Virviescas, J., & Martínez, J. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME Colombianas. *Espacios*, 38(31).
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrilá, S. G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299–

315. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0144>

García, R. E., Guevera, M. E., & Mella, L. (2008). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entorno de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la República Dominicana, en el año 2007. *Ciencia y Sociedad*, 33(3), 442–461.
<https://doi.org/10.22206/cys.2008.v33i3.pp442-61>

He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346–366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>

Marciano, V. M. (1995). the Origins and Development of Human Resource Management. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 223–227.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536494>

Maritsa, E., & Kalemis, K. (2020). Leadership readiness in crisis context: Health preservation through shared knowledge. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2020-Octob*, 273–279. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.094>

Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, February.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–17.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, January,

102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>

Sánchez, Á. M., Carnicer, P. de L., & Jiménez, M. J. V. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Management*, 12(1), 52–79.

<https://doi.org/10.3917/mana.121.0052>

Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2018). Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2018-July*(July), 19–21. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.221>

Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100149>

Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J. F., Manaois, J. O., Isidro, M. Q. Y., & Zantua, R. M. S. (2020). Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Behavioral Science*, 15(3), 34–50.