



ROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LA PANDEMIA POR COVID-19 EN ASPECTOS TALES COMO PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR

Adriana M. Mendoza Escobar, María A. Costa Cuello, Brayan D. Torres Mazenet

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano
Universidad del Magdalena
2021

Resumen

El siguiente artículo presenta los resultados y conclusiones producto de una investigación dirigida a identificar el rol del departamento de Recursos Humanos frente a la pandemia por COVID-19 respecto a la gestión de la productividad y el bienestar del personal. La actual crisis pandémica ha exigido la generación de cambios en todos los ámbitos organizacionales; en cuanto a esto, la revolución digital ha permitido optimizar los procesos que aseguran la operatividad y sostenibilidad de las empresas, teniendo siempre presente que el capital humano y la comunicación interna son los ejes esenciales para poder sobrellevar esta situación excepcional.

Palabras clave: Recursos Humanos, Bienestar, Productividad, Pandemia

Abstract

The following article presents the results and conclusions of an investigation aimed at identifying the role of the Human Resources department in the face of the COVID-19 pandemic with respect to the management of productivity and well-being of personnel. The current pandemic crisis has demanded the generation of changes in all organizational areas; in this regard, the digital revolution has allowed optimizing the processes that ensure the operability and sustainability of companies, always bearing in mind that human capital and internal communication are the essential axes to cope with this exceptional situation.

Keywords: Human Resources, Wellness, Productivity, Pandemic

1. Introducción

La irrupción de la pandemia por cuenta del nuevo coronavirus (COVID-19) suscitó una crisis sin precedentes en todos los ámbitos de la esfera global. En lo que respecta a las organizaciones empresariales, esta crisis puso en vilo la sostenibilidad, rentabilidad y, sobre todo, la supervivencia en el tiempo de millones de empresas alrededor del mundo. Ante este sombrío panorama, diversos líderes y directores ejecutivos concentraron sus

esfuerzos en mantener a flote sus sociedades; lo que trajo consigo un cambio sustancial en las prácticas laborales. En ese sentido, transformaciones que eran esperadas en años subsiguientes, hoy ya son una realidad: teletrabajo, reuniones virtuales, entrevistas online, capacitaciones a distancia, etc.

De acuerdo a una encuesta efectuada por el Banco Mundial (2020) a empresas en más de 60 países, se pudo establecer que el 34% de estas habían aumentado el uso de internet y de



plataformas digitales. Adicionalmente, un 17% había invertido en nuevos equipos, programas informáticos o soluciones digitales. Esto demuestra que para enfrentar la situación, la gran mayoría de organizaciones, independientemente de su tamaño u objeto social, recurrieron a la digitalización total o parcial de sus procesos como medida salvavidas ante la crisis.

No obstante, la digitalización de las empresas desencadenó igualmente una serie de fenómenos sociales y psicológicos en los trabajadores, en razón a que los límites entre el espacio familiar y el espacio laboral, se fueron difuminando (Palermo, Radetich, Reygadas, 2020). Y es que precisamente esa flexibilización que otorgan las diferentes herramientas tecnológicas, consiguió que el trabajo tomase un sentido más doméstico o casero, lo que eventualmente representó la entrada a nuevos retos para los equipos y áreas de trabajo.

Sobre este punto, Recursos Humanos ha sido pieza esencial para el buen resurgimiento, sostenibilidad y operatividad de las empresas. Durante gran parte de la pandemia, este departamento intensificó sus procesos en la gestión de la seguridad laboral y la salud del trabajador; así como la implementación de nuevas prácticas que garanticen el bienestar del mismo, a través de la facilitación de herramientas que ayuden al trabajador a enfrentar la situación.

Como se afirmó anteriormente, el rol de Recursos Humanos dentro de la organización en el marco del COVID-19 ha sido de suma importancia, sin embargo, dado que el escenario de la pandemia es relativamente nuevo, no se tiene claro el papel real que desempeña esta área en algunos aspectos puntuales. Es por ello que se considera oportuno, bajo este contexto actual, plantear el siguiente interrogante que justamente dio origen a nuestra investigación:

¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en las funciones de gestión de la productividad y de bienestar personal en el marco de la pandemia por COVID-19?

Una de las hipótesis más fehacientes para tratar de dar respuesta al interrogante previamente planteado, es que teniendo en cuenta las circunstancias que a nivel social y económico están atravesando las organizaciones empresariales hoy por hoy, indiscutiblemente el área de Recursos Humanos en relación a la gestión de la productividad, debe cumplir con el papel de proveer o facilitar guías de recomendaciones para teletrabajar. Asimismo, desde la gestión del bienestar personal, debería cumplir con el rol de brindar contenido sobre ejercicios tanto físicos como de meditación que tanto se demandan actualmente.

Por lo anterior, y asumiendo el valor del capital humano, el cual ha cobrado mayor relevancia para las empresas frente a estas circunstancias, se considera de gran interés efectuar una investigación en la que se logre establecer manifiestamente los cambios que ha sufrido Recursos Humanos, asumiendo el uso intensivo de las nuevas TIC en el ámbito laboral.

2. Revisión Bibliográfica

Con el propósito de establecer las bases para la realización del presente trabajo de investigación que lleva por título: “Rol del Departamento de Recursos Humanos frente a la Pandemia por COVID-19 en aspectos tales como Productividad y Bienestar”, se efectuó una revisión bibliográfica exhaustiva a través de diversos sitios web (como artículos de opinión, ensayos, revistas e investigaciones) haciendo un especial énfasis sobre los fundamentos correspondientes a las nuevas tecnologías que están marcando el enfoque moderno del área de Recursos Humanos frente a la pandemia.



Generalmente, el papel del departamento de Recursos Humanos estaba supeditado a la administración de la fuerza laboral y los procesos de gestión del capital humano en las empresas. En contraste con lo anterior, la nueva realidad derivada de la situación de salud pública, ha ocasionado un vuelco a estas funciones y abrió un nuevo paradigma en la dirección de los empleados en las organizaciones empresariales.

Según el profesor de negocios en la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, Dave Ulrich (2021), el rol del área de RRHH durante esta emergencia sanitaria, además de sus funciones habituales, ha sido el de proporcionar seguridad psicológica frente a la incertidumbre a las personas que constituyen o componen la empresa. Conjuntamente, también se ha encargado de incentivar experiencias laborales positivas y empáticas, y un mayor acercamiento de los empleados a través de tres conductas o comportamientos clave: creer (*meaning and purpose*), convertirse (*learn and grow*) y pertenecer (*sense of community*).

Por otro lado, Recursos Humanos siempre ha tenido un rol esencial a la hora de ayudar a los líderes a tomar decisiones audaces, a inspirar confianza a todas las partes interesadas y a modelar los comportamientos que los empleados deban seguir. De la misma manera, siempre ha procurado por ayudar a las organizaciones a promulgar y vivir los valores propuestos, institucionalizar una cultura organizacional que atienda las nuevas necesidades y reinventar los modelos comerciales establecidos (Ulrich, 2021).

Lo dicho hasta aquí supone que Recursos Humanos cuida de los empleados, al mismo tiempo que atiende los requerimientos de la empresa. Aunque, se debe hacer la salvedad en cuanto a que “el cuidar” de los empleados no implica necesariamente crear dependencia sobre estos últimos; por el contrario, se trata

de asegurar de que el personal a cargo se sienta protegido, apoyado y completo en todos los aspectos. Habría que decir también que RRHH debe garantizar la cultura y las capacidades adecuadas, para ser un constructor de la organización.

El profesor universitario Arjen Boin (2005) es enfático al afirmar que una crisis puede desestabilizar una organización al mismo tiempo que a sus trabajadores. El estrés, la novedad situacional y los objetivos poco claros y cambiantes, son algunos de los retos a los que se enfrentan las empresas en tiempos de crisis (Kayes, Allen y Self, 2017, citado por Dirani et al., 2020). Asimismo, los empleados responden de formas distintas durante épocas de crisis; Wim Naudé (2012) encontró que los trabajadores son menos propensos a quejarse por las violaciones laborales durante épocas de crisis, debido al miedo latente de perder su lugar o puesto de trabajo (Dirani et al., 2020 como se citó en Boin, 2005).

Precisamente por esto, el papel de RRHH se vuelve más crítico, puesto que debe enfatizar la importancia del cuidado y bienestar del capital humano. Entre las acciones que pueden emprender para gestionar y suavizar los efectos negativos de una crisis, están el ser un vínculo entre empleados y líderes, escuchar y comunicar las preocupaciones de los empleados sobre su trabajo, brindar apoyo psicológico y acompañamiento en las labores de estos y procurar mantener actualizados e informados a los trabajadores, sobre el estado actual del negocio (Dirani et al., 2020).

En este orden de ideas, las comunicaciones francas y frecuentes con los empleados sobre el estado actual del negocio (sin llegar al punto de causar una sobrecarga informativa), garantizan el bienestar de los mismos y disminuye el malestar emocional que pudiesen presentar, haciendo que los pensamientos intrusivos no sean un distractor que les impacte en su desempeño laboral.



Una encuesta efectuada por Orangefiery (2020) empresa consultora, logró demostrar que en lo concerniente al proceso de comunicación, los trabajadores deseaban tener en mayor proporción:

- 1) Mayor transparencia sobre todo lo que sabían y lo que no, dentro de la organización.
- 2) Disponer de más información sobre cómo lidiar con la salud emocional y mental durante épocas de estrés y ansiedad.

En este ámbito, Orangefiery sugirió algunas formas de optimizar la comunicación durante la crisis por el COVID-19, las cuales incluyen mostrar mayor empatía por los subordinados; preocuparse y priorizar el cuidado de los empleados, así como también predicar siempre con el ejemplo (Dirani et al., 2020).

Lo dicho hasta aquí supone que, los principales retos a los que debe enfrentarse actualmente el departamento de Recursos Humanos, se pueden congregar en cuatro grandes pilares: Salud y bienestar, Tecnología, Gestión y Economía. En ese sentido, haciendo especial énfasis en el primer pilar correspondiente a la salud física de los empleados, el área (RRHH) debe identificar los riesgos en el lugar de trabajo y reforzar las medidas de seguridad y salud como también implementar los protocolos de bioseguridad basados en la normativa local y nacional. Adicionalmente, debe monitorear el estado de salud de los trabajadores por medio de encuestas epidemiológicas u otro tipo de instrumentos (Canteli, 2020).

Por otro lado, es deber del departamento de Recursos Humanos, el informar a todos los trabajadores sobre cómo proceder en el caso de que alguno preséntese síntomas, así como también enseñarles a cómo identificarlos y cómo comunicarse con la empresa para

reportar dichas eventualidades. En cuanto a la salud mental, podemos decir que Recursos Humanos debería ofrecer canales que proporcionen una comunicación fluida, esto con el único propósito de generar un clima de confianza que a largo plazo disminuya las consecuencias generadas por el aislamiento, entre ellas la incertidumbre y el estrés; estados psicológicos propios del contexto que estamos viviendo (Canteli, 2020).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las áreas o departamentos de Recursos Humanos en el contexto colombiano deben adherirse en un principio al Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo, Capítulo 6, en donde se definen los deberes y obligaciones del empleador con la seguridad y salud de sus trabajadores. Asimismo, señala las medidas a implementar a fin de mitigar y contener la emergencia sanitaria, estipuladas en las Circulares 0017 del 2020, 0018 del 2020, 0064 del 2020 del Ministerio del Trabajo y la Resolución 000666 del 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social.

En este sentido y con base en el Decreto 1072 del 2015 del Ministerio del Trabajo se establece que el empleador a través del área de Recursos Humanos debe garantizar la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores; adicionalmente, debe gestionar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión, evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión efectiva de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. Asimismo, debe velar que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa cumplan de manera satisfactoria con todas sus funciones y obligaciones respectivas. De lo contrario se estaría incurriendo en una falta grave a ley (Decreto 1072, 2015).



En este punto concreto, se pone una mirada sobre el teletrabajo y las telecomunicaciones; dos componentes esenciales en el contexto actual del COVID-19. Según Martha Morales (2020) periodista, antes de la pandemia, en Colombia había menos de 200.000 personas trabajando desde casa. Hoy por hoy, con la nueva normalidad y según estimativos de la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) entre 2 y 3 millones de colombianos han hecho la transición del trabajo presencial al trabajo remoto.

No obstante, esta transición a causa de la pandemia ha puesto en evidencia las carencias de las empresas. Esto quiere decir que tanto las empresas como los trabajadores se han visto obligados a adoptar esta modalidad de trabajo de manera improvisada y sin una preparación ni planificación previa. Lo que ha derivado en un gran reto para los departamentos de RRHH (Canteli, 2020).

3. Metodología

Diseño de la Investigación

El presente estudio se efectuó bajo una investigación de carácter exploratorio, en razón a que posibilitó la aproximación a un fenómeno nuevo y de actualidad, concerniente a los nuevos roles del área de Recursos Humanos frente a la pandemia (COVID-19) en la gestión de la productividad y del bienestar del personal. Para este fin, se llevó a cabo una exploración minuciosa en la internet de fuentes primarias y secundarias, predominando los artículos, ensayos y revistas.

Unidades de Análisis

Para la construcción del presente estudio, se concibió el uso de múltiples medios para reunir información bibliográfica oportuna, siendo el primero de estos, artículos en el

espacio virtual con el fin de establecer si se hallaban estudios conexos en base al tema a desarrollar. Se demostró que el tema propuesto había sido estudiado en la actualidad, aunque se resalta el hecho de que aún existen ciertas inquietudes o vacíos sobre el mismo; por lo que se procedió a condensar toda información recopilada a fin de emitir un concepto más claro y detallado.

Procedimiento

En la primera etapa del trabajo de investigación, se realizó un análisis minucioso de la temática a desarrollar; una vez delimitado el tema, se procedió a recopilar la información utilizando medios como: internet, libros y revistas.

Seguidamente se efectuó una consideración acerca de cuál sería la forma más idónea de sintetizar toda la información recopilada en el estudio, llegando a la conclusión de que la más conveniente sería desarrollar un cuadro comparativo en el que se dejara en claro cada una de las posturas emitidas por los autores consultados expertos en el tema tratado, para a partir de allí manifestar un consenso generalizado; el cual es objetivo final de la presente investigación.

Instrumento

El trabajo de investigación utilizó como instrumento una ficha bibliográfica estructurada que constó de 4 ítems o categorías, los cuales estaban destinados a evaluar exclusivamente la temática planteada en el presente estudio. Esta herramienta permitió concretar e identificar los cambios en el rol del departamento de Recursos Humanos frente a la pandemia por COVID-19 en aspectos tales como productividad y bienestar, teniendo en cuenta el uso intenso de las TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones).



Tabla 1
Cuadro Comparativo – Rol De RRHH Frente A La Pandemia

<p align="center">CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LA PANDEMIA POR COVID-19 EN ASPECTOS TALES COMO PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR</p> <p align="center">Los autores seleccionados o elegidos para el presente estudio, cuentan con amplia formación académica y trayectoria a nivel profesional en el área de Recursos Humanos a nivel mundial.</p>			
Autor	Especialidad	País	Concepción
<i>Dave Ulrich</i>	PhD Business (Organization Theory)		<p>RRHH al presente debe proporcionar seguridad psicológica frente a la incertidumbre a todas las personas que constituyen o componen la empresa.</p> <p>Asimismo está en el deber de estimular o incentivar experiencias laborales positivas y empáticas, y un mayor acercamiento de los empleados a través de tres conductas o comportamientos clave: creer, convertirse y pertenecer.</p>
<i>Khalil Dirani</i>	PhD Human Resource Education		<p>El papel de RRHH en la actualidad debe estar limitado a enfatizar el vínculo entre empleados y líderes.</p> <p>Esto permite escuchar y comunicar las inquietudes o preocupaciones de los empleados sobre su trabajo, a finde brindar apoyo psicológico y acompañamiento en las labores de estos; procurando mantener actualizados e informados a los mismos, sobre el estado actual del negocio.</p>
<i>Raquel Canteli</i>	Business Relationship Manager		<p>Frente a la crisis, RRHH tiene que realizar una gestión focalizada en velar por la salud y bienestar de las personas, sin olvidarse de garantizar la viabilidad del proyecto empresarial.</p> <p>El primer reto es garantizar la salud física y mental de los trabajadores durante toda esta situación excepcional. Además de mantener una comunicación fluida que sirva para minimizar el aislamiento, la incertidumbre y el estrés. Un clima de calma y confianza ayudará a incrementar la productividad y la eficiencia.</p>

Fuente: Elaboración Propia



4. Desarrollo, Análisis y Argumentación

De acuerdo a la información obtenida (*Véase Tabla 1 – Cuadro Comparativo Rol De RRHH Frente A La Pandemia*), se puede considerar las siguientes apreciaciones:

Según los expertos Dave Ulrich, Khalil Dinari y Raquel Canteli, el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en las funciones de gestión de la productividad y de bienestar del personal en el marco de la pandemia por COVID-19, se circunscriben en 2 ejes primordialmente:

- ***Salud Física Y Emocional***

En este aspecto, el departamento de Recursos Humanos debe ser garante de la salud física y mental de todos los trabajadores durante toda esta situación excepcional. Teniendo en cuenta que el activo más valioso de una empresa es su personal.

En tal sentido, algunas de las medidas innovadoras que hacen parte de ámbito son:

Los diferentes programas de asistencia a los trabajadores y sus familias enfocados en el bienestar emocional y mental (a través de espacios de terapia psicológica), bienestar físico (como clases de meditación profunda, rumbaterapia, aeróbicos) y financiero, los cuales admiten preparar al personal y a su familia a tener más y mejores herramientas para tolerar la pandemia.

Hacen parte también de estas medidas en pro de la salud física y emocional de los trabajadores, los espacios dedicados a las reuniones sociales virtuales que buscan principalmente compartir temas de interés; aprovechando las diferentes plataformas tecnológicas que existen en este momento. Además de las capacitaciones, iniciativas o comunicados que se quieran anunciar sobre aquellos aspectos que atañen a la organización concretamente.

- ***Comunicación***

La cuarentena y el teletrabajo obligaron al área de Recursos Humanos a reorganizarse y emplear nuevos métodos que permitiesen realizar la gestión de los empleados de forma remota. Esta tarea para nada fácil, demandando un cambio de mentalidad para ambas partes. Es por ello que la gestión del cambio debe basarse ahora en una relación de confianza.

En un escenario de crisis, la comunicación es fundamental. Por tanto, desde el departamento de RRHH se debe saber escoger qué se comunica, cómo y cuándo. Entendiendo que las preocupaciones de los trabajadores en el marco actual, pasan por la salud y su situación económica. Por ende, una comunicación efectiva generará un clima de calma y confianza que se traducirá en un incremento de la productividad y la eficiencia.

En relación a ello, algunas medidas innovadoras que hacen parte de ámbito son:

El establecimiento de nuevos canales de comunicación para guiar a los empleados en la gestión eficaz del tiempo mientras se trabaja desde casa. Así como también el uso de herramientas digitales como chats, plataformas para reuniones, programas de gestión de proyectos, espacio virtuales para almacenar y compartir información; todo esto con el objetivo de facilitar la comunicación interna y la gestión del cambio.

5. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo de investigación, el cual se cimentó sobre el interrogante: ¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en las funciones de gestión de la productividad y de bienestar personal en el marco de la pandemia por COVID-19? Arroja una serie de datos interesantes que podrían ser de utilidad a nivel cognoscitivo y práctico en las empresas específicamente.



Podemos decir que la pandemia por el nuevo coronavirus (COVID-19) trajo consigo una serie de cambios abruptos y repentinos a nivel mundial. Estos cambios alcanzaron varias esferas de nuestra vida y por supuesto, el trabajo fue una de las áreas directamente afectadas. Los esfuerzos por mantener a flote las empresas han hecho que las prácticas laborales se modernicen como única medida para enfrentar la situación; desde el trabajo en casa hasta la digitalización total de las empresas, han sido los salvavidas ante la crisis.

En ese sentido, el departamento de Recursos Humanos durante la pandemia ha sido pieza fundamental como área directamente encargada del personal de trabajo. No obstante, dado que la situación de la pandemia es un escenario relativamente nuevo, no se tenía en claro el rol real que desempeña Recursos Humanos en este momento en aspectos tales como productividad y bienestar del personal; elementos esenciales para la sostenibilidad y operatividad de las organizaciones empresariales.

Teniendo en cuenta los argumentos expuestos por los expertos en el tema: Dave Ulrich, Khalil Dinari y Raquel Canteli. Los principales nuevos retos a los que deben enfrentarse los departamentos de Recursos Humanos para garantizar la productividad y el bienestar en la empresa, se agrupan en dos grandes ejes:

Salud Física Y Emocional: RRHH debe garantizar la salud física y mental de los trabajadores durante esta situación excepcional.

Comunicación: RRHH debe mantener una comunicación directa, fluida y constante desde el primer momento con el fin de generar un clima de confianza que sirva para minimizar el aislamiento, la incertidumbre y el estrés.

6. Bibliografía

- Banco Mundial.* (17 de Febrero de 2021). Obtenido de Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Canteli, R. (04 de Junio de 2020). *Techedge.* Obtenido de RRHH EN TIEMPOS DE COVID: <https://www.techedgegroup.com/es/blog/rrhh-tiempos-covid>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Bogotá, Colombia: McGraw–Hill.
- Dirani, K. M. (28 de Mayo de 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*, págs. 380-394. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 53-96.
- Ministerio Del Trabajo.* (26 de Mayo de 2015). Obtenido de Decreto Número 1072: <https://www.mintrabajo.gov.co/>
- Palermo, H., M., R. N., & Reygadas, L. (2020). *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo.* Obtenido



de Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg.

Ulrich, D. (13 de Abril de 2020). *HRD CONNET*. Obtenido de ¿What is HR's role in crisis management?: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/>