

**Gestión de talento humano un aliado estratégico para mitigar los riesgos psicosociales en los colaboradores durante el retorno a las actividades post-pandemia impactando positivamente en la productividad**

Iveth Milena Rosas Chaparro  
Karen Johanna López Hernández  
Yury Jackelin Castro Guerrero

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2021

**Gestión de talento humano un aliado estratégico para mitigar los riesgos psicosociales en los colaboradores durante el retorno a las actividades post-pandemia impactando positivamente en la productividad**

Iveth Milena Rosas Chaparro  
Karen Johanna López Hernández  
Yury Jackelin Castro Guerrero

Director  
Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialistas en Gerencia Estratégica  
del Talento Humano

Universitaria Agustiniana  
Dirección de Posgrados  
Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C.  
2021

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de diseñar una guía para que las áreas de gestión humana estructuren estrategias y planes de acción que aporten a la readaptación de los colaboradores a la nueva normalidad post pandemia impactando en su bienestar y el de la organización. Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo, no experimental basado en revisión documental, implicó la revisión de 30 documentos de diversas fuentes y naturaleza. Los análisis realizados evidenciaron la importancia del área de gestión humana para fortalecer las capacidades de la organización y sus colaboradores para afrontar cambios de alto impacto como los que surgieron como consecuencia del Covid-19, mediante la identificación de factores de riesgo psicosocial, la acelerada transformación de prácticas, políticas y procesos estratégicos del área y la implementación de intervenciones orientadas a desarrollar en los colaboradores habilidades para afrontar los efectos físicos y psicológicos que situaciones de elevada demanda puedan generarles. Las conclusiones resaltan que estrategias y planes de intervención basados en diagnósticos claros de los riesgos psicosociales, con enfoque integral de los diversos procesos de gestión humana como bienestar, entrenamiento y desarrollo, comunicaciones internas y salud y seguridad en el trabajo, permiten incrementar y fortalecer los recursos personales y laborales de los colaboradores para afrontar demandas del entorno con mayor seguridad y eficacia, reduciendo el impacto negativo en su bienestar y en los resultados de productividad de la organización; asimismo, se evidenció que el rol del líder es fundamental en la implementación y mantenimiento de estas estrategias.

***Palabras Clave:*** Covid-19, Pandemia, Post-Pandemia, Riesgos Psicosociales, Trabajo en Casa, Teletrabajo, Productividad.

## **Abstrac**

This research proposal is developed to design a guide for the human management areas to structure strategies and action plans that contribute to the readaptation of employees to the new post-pandemic normality, that impact their well-being and the organization itself.

A research with a quantitative, non-experimental approach was carried out, fundamentally based on the document review technique, which included the review of 30 documents of various sources and nature. The carried-out analyzes highlighted the importance of the human management area to strengthen the capacities of the organization and its collaborators to face high-impact changes such as those that arose as a result of Covid-19, by identifying the area's psychosocial risk factors, accelerated transformation of practices, policies and strategic processes and the implementation of interventions aimed at developing skills in employees to face the physical and psychological effects that situations of high demand may generate. The conclusions aim to highlight what intervention strategies and plans based on clear diagnoses of psychosocial risks, with a comprehensive approach to the various human management processes such as well-being, training and development, internal communications and health and safety at work, allow to increase and strengthen the personal and work resources of the collaborators to face the demands of the environment with greater safety and efficiency, reducing the negative impact on their well-being and on the productivity results of the organization; Likewise, it was evidenced that the role of the leader is fundamental in the implementation and preservation of these strategies.

**Keywords:** Covid-19, Pandemic, Post-Pandemic, Psychosocial Risks, Homeworking, Teleworking, Productivity.

## **Integrantes del grupo (perfil)**

### **Iveth Milena Rosas Chaparro**

Contador Público, con conocimientos en implementación de NIIF para pymes, Contratación Estatal, seguridad y salud en el trabajo y protocolos de bioseguridad, con capacidad de manejar, interpretar y producir informes financieros para la toma de decisiones en las organizaciones y elaboración de declaraciones de renta persona natural, con gran responsabilidad y compromiso social, con un desempeño ético, confidencial e independencia en mis funciones.

Persona orientada a la superación personal, con gran sentido de responsabilidad, comprometida, dedicada, disciplinada, con capacidad de trabajo en equipo, adaptación al cambio, con calidad de servicio y realizar mi labor con calidad.

### **Karen Johanna López Hernández**

Administradora de Empresas, con conocimientos en sistemas de gestión de calidad, auditorías internas, nómina, tesorería y contabilidad, capacitada para implementar, mantener y mejorar un el sistema de gestión de calidad, con experiencia en la planeación, ejecución y aplicación de Auditorías Internas en busca de acciones de mejora continua basadas en la gestión del riesgo.

Persona íntegra, disciplinada, responsable, creativa y emprendedora; con alto desempeño, visión y orientación al futuro, capaz de fijar objetivos y alcanzarlos, con predominio de trabajo en equipo, capacidad de análisis y síntesis en la resolución de conflicto y búsqueda de soluciones, administrativamente competente y con metas definidas.

### **Yury Jackelin Castro Guerrero**

Psicóloga con conocimiento integral en todos los procesos asociados al ciclo de gestión de talento en la organización. Con 10 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, en ejecución, planeación y coordinación de procesos de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación y beneficios, gestión de clima y procesos disciplinarios, mediante el ejercicio de rol de HR Business Partner.

Con conocimientos y experiencia en análisis, diseño e implementación de cambios estructurales orientados a maximizar la efectividad organizacional al alinear las capacidades con la estrategia de la organización; además de experiencia en el liderazgo de proyectos y certificación en metodologías ágiles.

Con habilidades de planificación y organización, comunicación asertiva, pensamiento estratégico y orientación a resultados.

## Tabla de contenidos

1. Formulación del Problema	9
2. Justificación	14
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. Marco referencial	16
4.1. El Covid-19	16
4.2. Teletrabajo	17
4.3. Riesgos Psicosociales	19
4.3.1. Factores de riesgos psicosociales intralaborales.	20
4.3.2. Factores de riesgo psicosocial extralaboral.	20
4.3.3. Estrés Laboral.	21
4.3.4. Violencia.	21
4.3.5. Acoso laboral.	22
4.3.6. Acoso sexual.	22
4.3.7. Inseguridad contractual.	22
4.3.8. El burnout.	22
4.4. Post-pandemia y Adaptación	23
4.4.1. Regreso a lo tradicional.	23
4.4.2. Transformación hacia nuevos esquemas.	23
4.4.3. Cese o reducción del comportamiento.	24
4.5. Productividad	25
5. Metodología	27
5.1. Enfoque	28

5.2. Diseño	29
5.3. Muestra	29
5.4. Instrumentos	29
5.5. Desarrollo	30
5.6. Criterios de inclusión	30
5.7. Criterios de exclusión	31
5.8. Motores de búsqueda	31
6. Análisis de resultados y discusión	32
6.1. Los subprocesos de gestión humana	32
6.1.1. Organización y Planificación.	33
6.1.2. Incorporación y Adaptación.	33
6.1.3. Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.	33
6.1.4. Desarrollo del Personal.	33
6.1.5. Relaciones con el Empleado.	34
6.1.6. El reclutamiento y la selección del personal.	34
6.1.7. La compensación.	34
6.1.8. Los beneficios sociales.	34
6.1.9. La higiene y seguridad en el trabajo.	34
6.1.10. El desarrollo organizacional.	35
6.1.11. El entrenamiento y desarrollo del personal.	35
6.1.12. Las relaciones laborales.	35
6.2. Subprocesos de gestión humana que intervienen en la mitigación de riesgos psicosociales	36
6.2.1. Bienestar.	36
6.2.2. Entrenamiento y desarrollo.	36

6.2.3. Comunicaciones internas.	37
6.2.4. Higiene y seguridad en el trabajo.	38
6.2.5. Riesgo psicosocial.	38
6.3. Pautas estratégicas de intervención de gestión humana.	40
Conclusiones	44
Recomendaciones	46
Lista de Referencias	47
Anexos	51



## 1. Formulación del Problema

En diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan en China se registra un nuevo virus llamado Coronavirus de tipo 2, causante del síndrome respiratorio agudo (SRAS-CoV-2), coloquialmente conocido como Covid-19, el cual puso en alerta a los especialistas de las Ciencias de la Salud debido a la facilidad con que se transmitía este nuevo virus. (Guardado, Martínez, & Tapia, 2020).

En marzo del 2020 el Covid-19, se había extendido a más de 114 países y matado a más de 4.000 personas, por esta razón es declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como pandemia. (Semana, 2020).

En Colombia, el 06 de marzo del año 2020 se confirma el primer caso de Covid-19, como consecuencia el gobierno nacional declaró la emergencia nacional el día 12 de marzo de 2020, y ordenó a las empresas y sus directivos impulsar al máximo la prestación del servicio a través del teletrabajo y/o trabajo desde casa (Ramos, Ramos, & Tejera, 2020).

Esta pandemia ha cambiado la dinámica que se venía manejando a nivel económico, social, tecnológico y de políticas de salud pública alrededor del mundo. Ante esta realidad se hace necesario realizar un análisis profundo de las consecuencias e impactos que esto genera para las organizaciones, los trabajadores y la sociedad en general. (Guardado, et al 2020).

Los gobiernos se vieron obligados a tomar medidas orientadas a frenar la velocidad de contagio del Covid-19, las cuales impactaron drásticamente la economía y normal funcionamiento de las organizaciones, viéndose obligadas a cambiar su estructura de trabajo, pasando de labores presenciales en las instalaciones de las organizaciones a labores en línea desde casa.

En Colombia el Ministerio de Trabajo consideró las labores que debían realizarse a distancia, como “trabajo en casa”, por ser “una modalidad de trabajo ocasional, temporal y excepcional”, distinta del teletrabajo reglamentario. Por tratarse de una situación transitoria la cual se produjo como consecuencia de la emergencia sanitaria por el Covid -19, el trabajo en casa no contiene los elementos, requisitos y formalidades establecidos en la Ley 1221 de 2008 para ser considerado como teletrabajo (Bernal, Gómez, & Suárez, 2021)

La modalidad de trabajo en casa modificó profundamente la dinámica del trabajo, generando desequilibrio entre los riesgos psicosociales y laborales y los recursos con los cuales cuenta el trabajador para hacer frente a las nuevas demandas cotidianas. Los trabajadores tuvieron que

aplicar, o bien, desarrollar las competencias tecnológicas necesarias para poder efectuar el trabajo en casa.

Lo anterior está fundamentado con la Organización Mundial de la Salud (2016) la cual expresa que la amenaza a la seguridad y al funcionamiento normal del individuo y su comunidad, genera en más del 80% de las personas un incremento de síntomas que podrían afectar su salud mental, como la angustia, el miedo e incluso el pánico y el terror. (Guardado, et al 2020).

Dado este contexto es importante identificar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en esta nueva modalidad de labores, lo que nos invita a estudiar el concepto de Riesgo Psicosocial en el trabajo. Según lo expuesto por, Rubbinni, (2012) los riesgos psicosociales en el trabajo son los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental (p.3).

Por consiguiente, los cambios abruptos en la forma de trabajar desde casa por la emergencia sanitaria Covid-19, ha generado además una gran preocupación por la situación económica que enfrenta el país, desencadenando sintomatologías de estrés, depresión y ansiedad en la población en general.

Rubbinni, (2012), citado en Arguello, (2020), en su revisión bibliográfica sobre la modalidad de trabajo en casa (teletrabajo) señala los siguientes riesgos psicosociales:

**Sobrecarga de trabajo:** Las personas que laboran desde casa perciben incremento en la cantidad de trabajo bajo su responsabilidad, generando una demanda excesiva, aumento de tensión y estrés psicológico.

**Control, autonomía y conciliación vida privada y laboral:** Kossek (2009), citado en Ramos (2020) en el trabajo desde casa se suman las responsabilidades con los hijos, quienes también se encuentran confinados, por lo que la relación con la familia en estas circunstancias es fuente de interrupciones y desconcentración. Según Hilbrecht (2008), citado en Ramos (2020) los estudios previos de condiciones de teletrabajo con hijos han demostrado que las personas se frustran más por la falta de fronteras entre la vida familiar y laboral, donde las mujeres específicamente se sienten más perjudicadas, pues al estar trabajando desde la casa con los hijos presentes, se refuerzan los roles tradicionales donde la madre tiene un papel fundamental en la crianza de los mismos. Adicionalmente, cuando no se fijan rutinas para teletrabajar los horarios se convierten en impredecibles afectando los ritmos biológicos.

Relaciones sociales: Rubbinni, (2012) indica que, aunque las tecnologías de la información y comunicaciones ofrecen posibilidades de apoyo, formación e información en situaciones problemáticas, el teletrabajador puede sufrir: aislamiento físico y social (o sensación del mismo), estado de soledad, un bajo o nulo soporte social por parte de superiores y compañeros, condiciones que no permiten un desempeño adecuado en el empleado.

Uso de las tecnologías de la información y la comunicación: La condición de trabajo en casa obliga al trabajador a mantenerse actualizado en equipos, software y tendencias tecnológicas que le permitan desarrollar su trabajo de forma eficaz y eficiente, Rubbinni, (2012), citado en Castro, Galarza, & Sánchez, (2017), refiere que dicha actualización genera estrés en la persona ya que además de cumplir con las tareas cotidianas, se debe mantener en constante capacitación, preparación y desarrollando habilidades adicionales a las del trabajo que son exigidas por el uso de las TIC.

Competencias/exigencias: Castro et al. (2017) citan que otras competencias que debe tener el teletrabajador son autocontrol del tiempo, autoeficacia para no caer en tecnoestrés o burnout y adecuada capacidad para resolver problemas en situaciones de incertidumbre ya que muchos de los procesos del teletrabajo no están estandarizados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se ve reflejado en los empleados cotidianamente síntomas de estrés, depresión y ansiedad, los cuales se encuentran relacionados con los diferentes factores de riesgo psicosocial que genera la modalidad de trabajo en casa, en especial en situaciones de confinamiento por razones de salud pública.

Ante este panorama las empresas han implementado una serie de medidas para afrontar la crisis por emergencia sanitaria buscando mitigar el impacto en los trabajadores y la productividad de la empresa; dentro de estas medidas se evidencian las siguientes:

Empoderar a los líderes para tomar decisiones y comunicarlas efectivamente de forma que se reduzca el pánico y la incertidumbre por parte de los colaboradores, estableciendo claramente una guía de acción aceptando que existe una crisis que atender, con canales de comunicación asertiva para generar dirección y confianza.

Capacitar a los colaboradores sobre los síntomas y la prevención del Covid-19 fortaleciendo la educación en seguridad, estableciendo directrices de autoprotección aumentando la concientización sobre la prevención de riesgos de contagio.

Desde talento humano se identificó a los empleados con mayor riesgo brindándoles alternativas de trabajo, protocolos y elementos de bioseguridad personal para disminuir el riesgo de contagio en el ejercicio de sus labores.

Establecer canales de apoyo a los colaboradores disponiendo de medios para recopilar dudas e inquietudes que posteriormente serían atendidas mediante prácticas y lineamientos para la reducción del riesgo del contagio asociado.

Revisar, ajustar y comunicar las políticas y procedimientos para manejo de ausentismos vinculados a Covid-19 por contagio o cerco epidemiológico.

Preparar el lugar de trabajo para la prevención del contagio, garantizando la seguridad de los entornos de trabajo mediante limpieza y desinfección exhaustiva de las instalaciones.

Actualizar los protocolos de viaje y reunión, asegurando el cumplimiento de las normas de distanciamiento social definidas por las autoridades en materia de salud y prevención de contagio.

Facilitar guías prácticas para laborar en modalidad de trabajo en casa, incluyendo recomendaciones para el manejo efectivo del tiempo, acondicionamiento del área de trabajo, adecuado uso de recursos tecnológicos, entre otros.

Crear espacios de encuentros sociales virtuales, que permitan a los colaboradores compartir temas de interés y recomendaciones o mejores prácticas para el manejo de trabajo en casa, fomentando ambientes colaborativos y la construcción de redes de apoyo.

Con la aplicación de las medidas que han implementado las organizaciones se ha buscado minimizar los impactos en los colaboradores y mantener la productividad de las diferentes actividades económicas; sin embargo, Guardado et al. (2020) el retorno a labores presenciales supone nuevas condiciones de adaptación y colaboración en materia sanitaria, psicológica y grupal en las empresas. En esta situación, será recurrente encontrar: “Un aumento de síntomas depresivos, de manifestaciones de estrés postraumático, de abuso en el consumo de alcohol y otras sustancias psicotrópicas y de manifestaciones somáticas del estrés, como dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, entre otros.”

La situación antes descrita representa un reto importante para las organizaciones ya que involucra compromisos de reactivación económica al mismo tiempo que deben asegurar las condiciones de bioseguridad para los colaboradores, incorporando un estricto protocolo que permita minimizar el riesgo psicosocial en busca del bienestar de los mismos y la productividad de la empresa.

Al interior de las organizaciones, el verdadero desafío es el regreso progresivo a las labores presenciales en sitio, asegurando el cumplimiento de protocolos de bioseguridad para salvaguardar la salud física y el bienestar de los colaboradores, generando planes de acompañamiento para facilitar su adaptación al retorno, considerando las distintas realidades de cada uno, que en muchos casos involucran situaciones de duelo con afectaciones emocionales que podrían impactar su productividad.

Es indispensable el compromiso de las organizaciones en generar y aplicar estrategias post-pandemia, orientadas a identificar oportunamente factores de riesgo psicosociales que puedan impactar el bienestar de los colaboradores, con el objetivo de implementar planes de acción innovadores que fomenten la resiliencia, con un abordaje integral del ser humano.

El análisis descrito anteriormente nos lleva a plantear el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias que puede plantear talento humano para el retorno a las actividades laborales presenciales posteriores a la emergencia sanitaria del Covid-19, con el fin de mitigar los riesgos psicosociales en los trabajadores?

## 2. Justificación

De acuerdo con lo reseñado en el diario El Tiempo, con la llegada de la pandemia las organizaciones se vieron obligadas a implementar el trabajo en casa para poder mantener la operación y conservar los puestos de trabajo; un estudio de la firma PageGroup revela que, en América Latina, el 96 % de las organizaciones han implementado el trabajo en casa como respuesta a la emergencia sanitaria por Covid-19, ya sea en mayor o menor medida. (Economía, 2020).

El Covid-19 ha generado un alto impacto en los trabajadores forzándolos a laborar bajo la modalidad de trabajo en casa, lo cual demanda esfuerzos de adaptación, aprendizaje e implicó riesgos para su bienestar. La duración prolongada de esta situación conlleva un reto de readaptación cuando las condiciones se reajusten a una nueva normalidad que incluya trabajo presencial; basados en este contexto para los autores de este escrito, adquiere relevancia el papel que juega la gestión del talento humano para brindar estrategias que faciliten el proceso de cambio, mitigando los riesgos psicosociales asociados a los colaboradores, en busca de un equilibrio vida-trabajo, asegurando condiciones de bienestar, bioseguridad de las instalaciones de trabajo y reforzando la cultura de autocuidado.

Sin embargo, la gestión de talento humano no solo participa en la adaptación de los trabajadores sino que también impacta en las organizaciones acompañando en el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo que hagan posible guiar en contextos de cambio; así como en la construcción de una nueva cultura que considere la flexibilidad requerida para redefinir la productividad, enfocándola en los resultados más que en las jornadas, aportando a mantener la competitividad de las organizaciones en el mercado y contribuyendo a la reactivación económica a nivel mundial.

La situación post pandemia obligará a la gestión de talento a replantear sus funciones dentro de las organizaciones asumiendo el liderazgo y guiando a los colaboradores a la nueva normalidad. En este orden de ideas, la realización de este estudio generará aportes para que las áreas de gestión humana estructuren estrategias que conecten la tecnología, los colaboradores y la organización, buscando el bienestar, con un enfoque amplio que incluya aspectos como la salud física, mental y financiera tanto a nivel individual como de la organización.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar una guía para que las áreas de gestión humana estructuren estrategias y planes de acción que aporten a la readaptación de los colaboradores a la nueva normalidad post pandemia impactando en su bienestar y el de la organización.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores en el proceso de readaptación a la nueva realidad
  - Identificar las causas que generan los riesgos psicosociales en los colaboradores
  - Identificar las áreas o subprocesos de gestión humana con mayor potencial de intervención para la mitigación de riesgos psicosociales para el colaborador en el proceso de readaptación a la post pandemia (bienestar, desarrollo, capacitación, relaciones laborales, seguridad y salud en el trabajo).
- Diseñar pautas estratégicas de intervención desde gestión humana que guíen la construcción de planes de acción para mitigar los riesgos psicosociales a los que se expone el colaborador durante el retorno a las actividades presenciales post pandemia.

#### 4. Marco referencial

En este apartado se profundizará en los conceptos que están relacionados con la problemática que da origen al presente trabajo de investigación, con el fin de contextualizar al lector acerca de las variables en estudio, la posible relación entre ellas y los impactos que generan en el bienestar de los colaboradores. En este sentido, se relaciona la evolución del Covid-19 hasta convertirse en pandemia, las respuestas de los gobiernos para contener su contagio y el impacto que este ha generado en los colaboradores con el consecuente esfuerzo de adaptación para sobrellevar los cambios manteniendo su equilibrio y su productividad.

##### 4.1. El Covid-19

“Los coronavirus (CoV) son virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave.” Ministerio de Salud (Salud, 2021).

Según la OMS (2020) el Covid-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. Su existencia fue informada a la OMS en diciembre de 2019 cuando se alertó sobre un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan (República Popular China), luego de ser informada tardo pocos días para que los contagios aumentaran drásticamente, tanto en China como en otros países.

La aceleración de contagio del Covid-19 llevó a los gobiernos a tomar medidas necesarias para prevenir el contagio de un número de personas que llegara a sobrepasar la capacidad de las instituciones sanitarias, priorizando a las personas mayores, con patologías preexistentes y personal de salud, siendo los más vulnerables.

La OMS y otros expertos estiman que entre el 40 y 60% de la población mundial se contagiará con el virus, esto nos da un panorama clave en el cual se evidencia que los sistemas de salud no tienen la capacidad para atender ese nivel de demanda proyectado, es por esto que se recurre a tomar acciones como el aislamiento preventivo y distanciamiento social intentando frenar el contagio. (Koury & Hirschhaut, 2020)

En relación con la evolución de la enfermedad Clinic Mayo (2021) señala que, aunque un gran número de personas contagiadas con Covid-19 presenta síntomas leves a moderados, la enfermedad puede causar complicaciones médicas graves e incluso la muerte en algunas personas. El mayor riesgo de sufrir complicaciones se asocia a adultos mayores o personas con enfermedades de base. Las complicaciones más recurrentes incluyen: neumonía y problemas respiratorios, insuficiencia



en varios órganos, afecciones cardíacas y pulmonares causando síndrome de dificultad respiratoria aguda, coágulos de sangre, lesión renal aguda, infecciones virales y bacterianas adicionales.

El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de Salud declara el Covid-19 como una pandemia, se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad (Koury & Hirschhaut, 2020)

De acuerdo Hospitales Ángeles (2021) “pandemia es una enfermedad que se extiende a muchos países y continentes, traspasa gran número de fronteras, supera el número de casos esperados y persiste en el tiempo; además, ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.”

La OMS catalogo el Covid-19 como emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII), pues se han presentado casos en todos los continentes y, el 6 de marzo se confirmó el primer caso en Colombia. Ministerio de Salud, (Salud, 2021)

La pandemia por Covid-19 es uno de los eventos más perturbadores a los que el mundo se ha enfrentado en su historia más reciente, en abril de 2021 se habían registrado 149 millones de contagiados, 86,5 millones de personas recuperadas y 3 millones de muertos a nivel mundial por este virus (Orus, 2020), lo cual ha desencadenado una crisis económica sin precedentes, en el caso de Colombia ha llevado la tasa de desempleo a los niveles más altos históricamente registrados; según la Gran Encuesta Integrada de Hogares, en los meses de marzo y abril de 2020 se perdieron un total de 5,1 millones de empleos. (Morales, Bonilla, & Flórez, 2020).

#### **4.2. Teletrabajo**

De acuerdo con lo expresado por Peiro & A (2020), durante el periodo de confinamiento generado como consecuencia de la pandemia por Covid-19, los gobiernos a nivel mundial decidieron imponer medidas que obligaron a las organizaciones y sus colaboradores a operar bajo modalidad de labores alternativo como “el teletrabajo” el cual se convirtió en una oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia, con el mantenimiento de las actividades productivas.

Según Eurofound y OIT citado en OIT (2020), el teletrabajo se define como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones – como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio – para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (p.6).

A este respecto, la OIT (2020), refiere que para implementar la modalidad de teletrabajo debe existir un acuerdo voluntario entre las partes involucradas (el empleador y el trabajador). En dicho

acuerdo deben establecerse aspectos como: el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar), las horas o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación a utilizar, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y reportes de las tareas realizadas, entre otros.

Por su parte, autores como Peiro & A (2020), conceptualizan el teletrabajo como “la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en horario diferente” (p.2)

En el contexto colombiano y según lo reseñado por Lamprea, Ospina, Hernández & Rivera (2020) se decreta estado de emergencia sanitaria a consecuencia de la pandemia por Covid-19 en marzo 2020, a partir de allí, el gobierno con el objetivo de proteger a la población y la economía, procede a publicar decretos orientados a implementar medidas de confinamiento a nivel nacional que a su vez regulan e impactan las actividades laborales. Las medidas adoptadas incluyeron el Decreto 457 de 2020 que ordenó la política de aislamiento preventivo obligatorio.

En línea con lo anterior, el Ministerio de Trabajo (2020) emite la circular 0021 de 2020 en la cual expone la posibilidad de que las organizaciones autoricen el trabajo en casa como una situación ocasional, temporal y excepcional aplicable en cualquier sector de la economía, constituyendo la misma como una “alternativa viable y enmarcada en el ordenamiento legal, para el desarrollo de las actividades laborales, en el marco de la actual emergencia sanitaria” (p.1). En esta circular, queda explícito que el trabajo en casa es diferente al Teletrabajo, este último está definido según la Ley 1221 de 2008 como:

Una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC- para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (p.2).

De acuerdo con esta concepción, el teletrabajo tiene una serie de requerimientos, entre los cuales se encuentra la existencia o celebración de acuerdo previo a su implementación entre el empleador y el trabajador, requerimientos que no se cumplen en la modalidad de trabajo en casa implementada como medida preventiva a la propagación del Covid-19.

Autores como Peiro & A (2020) coinciden en que la práctica del teletrabajo como medida de prevención para la propagación del Covid-19; surgió de manera apresurada y sin planificación

previa. Estos autores señalan que el teletrabajo eficaz demanda la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo; además de esfuerzo de aprendizaje de los colaboradores no familiarizados con esa modalidad de labores, lo que implica la incorporación de cambios significativos y de manera acelerada por parte de las organizaciones y sus colaboradores. Asimismo, alertan que los cambios sin preparación suelen producir estrés por razones organizativas, de cualificación y por las condiciones en que se producen.

En este sentido, implementar cambios repentinos en la modalidad de trabajo obliga al reajuste de los hábitos cotidianos del colaborador, su forma de operar, los recursos que necesita para trabajar. Lo anterior se convierte en una fuente de estrés por falta de control sobre la situación y por el aumento de las exigencias de adaptación.

Peiro & A (2020) refieren que la implementación repentina del teletrabajo, puede generar niveles de eficacia, eficiencia y productividad menores que los asociados al desempeño presencial; además puede generar carencias en las relaciones interpersonales.

Por su parte, autores como Santillán (2020) en su artículo “El teletrabajo en el Covid-19” reseña que las desventajas del teletrabajo para el colaborador incluyen: laborar en un ambiente poco apto para el desarrollo de las actividades, riesgo de sedentarismo, potencial incremento de conflictos familiares, horarios laborales ilimitados, sentimientos de aislamiento debido al poco o ningún contacto social con compañeros u otros.

### **4.3. Riesgos Psicosociales**

La crisis de salud pública mundial provocada por la pandemia de Covid-19 y las condiciones de confinamiento ha puesto a las personas bajo condiciones poco habituales, exigiéndoles adaptar sus estilos de vida, de relación familiar, social y laboral, afectando las dinámicas y resultados a nivel individual y organizacional. El impacto transversal de la pandemia pone de relieve que la salud de los trabajadores no solo puede verse afectada desde la dimensión física, sino también se impacta por riesgos psicológicos y sociales que suelen ser más difíciles de diagnosticar e intervenir desde el alcance de la organización; razón por la cual las autoras de este escrito se orientan a incorporar el estudio de estas variables como parte fundamental en el análisis de las consecuencias de la pandemia y que facilitará la elaboración de propuestas orientadas a generar planes de acción para mitigar su impacto.

En línea con esta aproximación, Asún, (1994) citado en Martínez & Muñoz (2018) reseñan que el enfoque de factores de riesgo surge de la perspectiva psicosocial y proporciona una manera de

elaborar el conjunto de problemas propios de una situación global que impactan la calidad de vida de un individuo, facilitando posibilidades diferentes y más eficaces para definir líneas de intervención.

En este contexto, es relevante el concepto de factores de riesgo psicosocial, que de acuerdo con lo expresado por Chavarro & Marín (2019), son el conjunto de condiciones laborales en las que se desenvuelve el trabajador, es decir los factores organizacionales que el empleador le otorga al empleado y que tienen probabilidad de afectar negativamente la salud y bienestar del mismo.

A este respecto, los autores mencionados reconocen diferentes dimensiones asociadas a los factores de riesgo psicosocial entre las cuales se incluyen:

#### **4.3.1. Factores de riesgos psicosociales intralaborales.**

Son características del trabajo y su organización que impactan la salud y bienestar del colaborador incluyendo,

- Exigencias psicológicas que tienen elementos cualitativos vinculados a exigencias emocionales, creativas, sensoriales y cuantitativos relacionados con la cantidad, ritmo y distribución del trabajo;
- Trabajo activo y desarrollo de habilidades, el cual se presenta cuando el colaborador tiene autonomía limitada para decidir sobre la forma de realizar sus tareas (horarios, ritmo, métodos, entre otros) impidiéndole emplear adecuadamente sus habilidades o cuando la tarea carece de sentido.

#### **4.3.2. Factores de riesgo psicosocial extralaboral.**

Condición asociada a las situaciones en las cuales la demanda de tiempo y esfuerzo que se hacen al colaborador en el trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del individuo. Entre estos factores se incluye,

- Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo que se presenta en las situaciones en las que el trabajador realiza sus labores aisladas, careciendo del tiempo, la información y apoyo de sus compañeros y superiores requerida para desempeñarse adecuadamente.
- Compensaciones, que se presentan cuando se aplican cambios en el cargo o condiciones de trabajo en contra de la voluntad del colaborador, generando inseguridad e incertidumbre.
- Doble presencia que involucra la preocupación del trabajador por cumplir adecuadamente las tareas laborales y domésticas.

En el estudio de los elementos psicosociales que impactan el trabajo, se reconoce que los factores de riesgo psicosocial son antecedentes de los riesgos psicosociales laborales, los cuales según Chavarro & Marín (2019) se definen como:

El hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar negativamente a la salud del trabajador y además de forma importante. Es decir, son riesgos psicosociales caracterizados por una alta probabilidad de una consecuencia grave para la salud del trabajador, aunque en cada uno los efectos puedan ser diferenciales (p.6).

Por su parte, Gil-Monte (2009) citado en Chavarro & Marín (2019), define los riesgos psicosociales como:

Las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras, y que pueden ser medidas de manera favorable, intermedio y desfavorable (p.7).

Autores como Gollac, (2011) citado en Rubbini (2012), define los riesgos psicosociales en el trabajo como “los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental” (p3).

Se han identificado los principales riesgos psicosociales a los cuales se expone el colaborador en el marco de las relaciones laborales; entre ellos Chavarro & Marín (2019), mencionan:

#### **4.3.3. Estrés Laboral.**

La exposición que tiene el colaborador a demandas asociadas al cumplimiento de metas y la superación de dificultades para el logro de las mismas, con la consecuente exigencia de esfuerzo físico y mental provocan deterioro en el desempeño y afectan la capacidad de respuesta del colaborador a las exigencias laborales. El estrés como riesgo psicosocial consiste en un “estado de agotamiento del organismo que dificulta de forma importante las respuestas funcionales y adaptativas del organismo y la persona” (p7).

#### **4.3.4. Violencia.**

La OIT (2003), citada por Chavarro & Marín (2019), define la violencia laboral como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo” (p.7).

#### **4.3.5. Acoso laboral.**

Comprende todo acto repetitivo que atente contra la estabilidad laboral, dignidad, reputación o integridad física o psicológica del colaborador y cuya finalidad es que la víctima abandone el trabajo.

#### **4.3.6. Acoso sexual.**

Definido como “cualquier acto de índole sexual, ya sea manifestado de manera física, verbal o no verbal hacia una mujer o un varón de manera no consentida en el que este resulte humillado y/o ofendido” (p.8)

#### **4.3.7. Inseguridad contractual.**

Referido a las situaciones en las cuales el colaborador siente preocupación excesiva sobre su estabilidad laboral, específicamente sobre su permanencia en la organización y las posibilidades de crecimiento dentro de ella, generando un miedo constante a perder el empleo impactando su salud física y mental.

#### **4.3.8. El burnout.**

Refiere el agotamiento emocional que sufre el colaborador, como consecuencia de un proceso de estrés crónico que lo ha afectado, no necesariamente ocurre dentro de la organización.

En opinión de las autoras de este trabajo, la implementación de cambios en la modalidad de trabajo de manera abrupta y sin preparación, que surgió como respuesta a la pandemia por Covid-19, eleva el riesgo psicosocial al que se exponen los colaboradores, con factores de riesgo intralaborales y extralaborales, pues representa una situación de demanda superior, en la que el colaborador tiene un bajo control, hay disminución de recursos y de apoyo organizacional, además se desdibujan los límites entre los espacios y roles familiares y laborales, generando elevados niveles de estrés e impacto negativo en su desempeño y bienestar y siendo origen de posibles deterioros en el entorno familiar.

En línea con lo anterior, Velandia (2020), refleja que la situación de pandemia y aislamiento genera respuestas emocionales de incertidumbre. En este sentido, el Ministerio de Salud de Colombia, refiere que las consultas por depresión y ansiedad han aumentado un 40% desde que inició la pandemia y el confinamiento.

Este panorama de crisis refleja la necesidad urgente de diseñar mecanismos de prevención dirigidas a proteger tanto a las empresas como a los colaboradores.

#### **4.4. Post-pandemia y Adaptación**

En medio de todo lo ocurrido con la pandemia llega el momento en que se debe empezar a generar y proponer transformaciones encaminadas en diferentes contextos, familiares, personales, laborales, entre otros.

Según Mucharraz & Cuilty, (2021) el proceso de vacunación contra el Covid-19 comenzó en diciembre del 2020 en algunos países del mundo y tardara un tiempo para que se pueda inmunizar a toda la población, sin embargo, es necesario desde ya pensar en los retos, desafíos y oportunidades que conlleva el periodo post-pandemia.

Para todos es conocido que durante la pandemia la forma de vivir cambio, las rutinas fueron alteradas y modificadas, de una manera inesperada nos vimos obligados a dar un giro de 180°; en el ámbito empresarial se implementaron medidas alternativas para poder mantener el aislamiento y distanciamiento social en una carrera contra reloj para disminuir los niveles de contagio sin afectar la productividad y por consiguiente cumplir con la necesidades de los clientes cumpliendo con los protocolos de bioseguridad.

Pero no solo la parte empresarial sufre cambios drásticos, sino también los colegios, universidades e instituciones educativas en general quienes recurren a utilizar los medios digitales para continuar con las cátedras de aprendizaje donde el compromiso de los padres se hace más exigente dentro de los hogares, convirtiendo las casas en lugares multifuncionales siendo, oficinas, colegios, gimnasios, iglesias, cines, etc. Las familias se vieron enfrentadas a una convivencia 24/7 que se convierte en compleja, retadora y en algunos casos enriquecedora pues se ven obligados a cambiar y crear nuevos hábitos para enfrentar la situación de emergencia del Covid-19.

Partiendo del panorama anterior Mucharraz & Cuilty, (2021) plantean que es momento de analizar los hábitos y rutinas desde tres enfoques de comportamiento:

##### **4.4.1. Regreso a lo tradicional.**

Algunas actividades se retomarán de forma similar al periodo anterior al confinamiento, especialmente aquellas que requieren contacto humano de mayor cercanía. Algunos de los procesos empresariales siguen requiriendo o se realizan con mayor eficiencia bajo la presencia de los colaboradores y/o de los líderes.

##### **4.4.2. Transformación hacia nuevos esquemas.**

En este sentido se han abierto una serie de opciones que estaban subutilizadas. Conferencias virtuales, uso de las plataformas comerciales, o la banca en línea, son ejemplos de prácticas

empleadas constantemente durante la pandemia. Estos modelos llegaron para quedarse, pero requerirán de algunas adecuaciones en el periodo post-pandemia. Incluso se puede hablar de modelos híbridos, que conservan parte de lo tradicional y combinan estos nuevos esquemas.

#### **4.4.3. Cese o reducción del comportamiento.**

El hábito o la rutina tiende a desaparecer o minimizarse al máximo en el futuro, ya sea porque dejó de ser necesaria o sustituida por un mecanismo automatizado, según sea el caso. En gran medida, los protocolos sanitarios habrán reemplazado, por ejemplo, a las medidas de seguridad e higiene ocupacional anteriores. El trabajo presencial es otro ejemplo de una rutina que en muchos casos dejará de ser vigente.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior, se hace necesario, estudiar las diferentes estrategias, hábitos y rutinas tanto a nivel personal como empresarial de tal manera que se identifique si se dejan las nuevas medidas tomadas durante el periodo de aislamiento o volver a esquemas tradicionales.

Ahora bien, se hace necesario entrar nuevamente en un proceso de adaptación, según Peralta, (2013), citado en Revelo, (2020):

La adaptación supone un esfuerzo continuo del sujeto por acomodarse al entorno y a su lugar de trabajo asignado, el cual, implica que el empleado dentro de una organización, se encuentre satisfecho y conforme con el puesto asignado de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

Además, Venutolo (2016) citado en Revelo (2020) afirma que,

En las organizaciones, se toma en consideración la adaptación de las empresas al medio físico donde manifiesta el empleado su predisposición para adaptarse a su medio de trabajo y también para aprender correctamente el funcionamiento de las operaciones dentro de la organización.

Por otra parte, Collantes (2006) citado en Revelo (2020) nos dice que:

El cambio en los empleados a veces resulta complejo, es por eso que una buena adaptación denota “Salud Mental” (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida), por lo que el ser humano es un ser complejo que en ocasiones le resulta complejo un cambio y más aún una adaptación constante.

Dentro de este proceso de adaptación que va más allá de las capacidades y destrezas que posee cada individuo, se ve enfocado a constantes ajustes, condiciones y diversas situaciones que conlleve a satisfacer sus necesidades fisiológicas, de estabilidad, pertenecer a un conjunto social y de autorrealización tanto particulares, familiares como laborales en búsqueda de un equilibrio emocional que lo conduzca a un estado de armonía con su entorno y su trabajo.



Por lo anterior, este proceso de adaptación es de gran envergadura para generar en el colaborador seguridad emocional que le permita ajustarse nuevamente a la rutina laboral a la cual estaba acostumbrado y que fue interrumpida abruptamente por la emergencia sanitaria presentada, adicionalmente a afrontar nuevos retos y desafíos de aprendizaje que le permitan continuar con su labor de una manera responsable, eficiente y con compromiso para la obtención de resultados encaminados al logro de una mayor productividad y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **4.5. Productividad**

Según Prokopenko (1989) “es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.” En otras palabras, la productividad es obtener mayores resultados con los mismos recursos; sin embargo, la productividad también la podemos evidenciar con los resultados vs el tiempo de ejecución para llegar a los mismos.

Asimismo, el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo. En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los colaboradores en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad

Para mejorar la productividad, es preciso prestar atención a un mundo rápidamente cambiante y aumentar la capacidad de la organización para ajustarse al cambio. Incluso gerentes o directores de empresa y colaboradores sumamente eficientes y esforzados no sobrevivirán, si la organización no puede adaptarse a su medio ambiente en constante mutación. La comprensión y la gestión del cambio tienen un papel esencial que desempeñar en el mejoramiento de la productividad. La organización debe aprender a ajustarse al cambio y a extraer lecciones durante el mismo.

Por lo cual, la adaptación oportuna, genera una estabilidad, posicionamiento y crecimiento de la organización, permitiéndole continuar y estar a la vanguardia de los mercados, igualmente, generando en los colaboradores mayor motivación y fácil adaptación al clima laboral, impulsándolos en la creación de equipos de trabajo y el enriquecimiento profesional que se verá reflejado en la productividad y la calidad de mano de obra, no solo permitiendo la disminución de

costos, la retención y satisfacción de los colaboradores sino además impulsarlos a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta el contexto de pandemia, los cambios que ha implicado y el esfuerzo que ha demandado de parte de las organizaciones y de los colaboradores para hacerle frente a las diferentes exigencias manteniendo la productividad, cobra importancia estratégica la gestión de recursos humanos como facilitador de cambios, que con una perspectiva integral proponga pautas y planes de acción que apoyen la transición hacia la nueva normalidad, apalancados en la comprensión de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores y generando equilibrio entre las necesidades de los colaboradores vs los objetivos de las organizaciones que también deben subsistir para el bienestar de ambos.

Estas pautas deben incluir, atributos de flexibilidad de tal manera que le permitan a los colaboradores tomar decisiones frente al retorno a las actividades presenciales considerando sus necesidades primordiales (relaciones laborales), establecer políticas de comunicación claras que disminuyan el nivel de incertidumbre de los colaboradores con respecto a la nueva normalidad laboral (dirección estratégica y gestión humana), ejecución de acciones de formación y desarrollo orientadas a fortalecer las capacidades de los líderes para ser el vehículo de acompañamiento de sus equipos de trabajo en la transición, ejecución de programas psicoeducativos orientados al desarrollo personal y el fortalecimiento para enfrentar pérdidas y cambios a los que los colaboradores se hayan enfrentado durante el confinamiento (formación y desarrollo), por último establecer programas de bienestar para apoyar a los colaboradores con temas puntuales como el cuidado de sus hijos considerando que el retorno podrá mantener desincronización entre las actividades académicas y laborales (bienestar).

## 5. Metodología

Según Hernández (2014), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema, con el objetivo de generar conocimiento” (p.4).

Considerando la aproximación metodológica, las investigaciones pueden realizarse en diferentes enfoques. El enfoque cuantitativo es aquel que emplea recolección de datos como mecanismo para probar hipótesis, apoyándose con mediciones numéricas y análisis estadístico; todo ello, con el objetivo de establecer modelos o patrones de comportamiento, que permitan probar teorías (Hernández R., 2014).

La investigación cuantitativa se caracteriza por:

- Parte de una idea que se va delimitando, posteriormente se derivan objetivos y preguntas de investigación, se estudia la literatura para finalmente construir un marco o una perspectiva teórica;
- Se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis”;
- Parte de la premisa de que la realidad es objetiva, externa e independiente de las creencias que los investigadores tengan sobre ella y es factible conocerla;
- Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible influir los resultados del estudio.

El presente trabajo de investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, pues las investigadoras parten de una idea con respecto a una problemática actual, que van delimitando para emanar objetivos y la pregunta de investigación por medio del estudio de diferentes literaturas y autores que sustenten la creación del marco teórico; aunado a ello se abordara el fenómeno asociado al Covid-19 y las respuestas de los colaboradores impactados como una realidad objetiva externa e independiente de las creencias de las autoras de este texto, evitando en lo posible que las mismas influyan en los resultados del estudio.

Por otra parte, este escrito se basa en el diseño de investigación no experimental debido a que se observa la problemática presentada a raíz del Covid-19 sin manipular ninguna de las variables presentadas basándonos en la observación, de acuerdo con Mata (2019) quien define que el diseño de investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

En línea con lo anterior, Hurtado (2010) designa como diseño documental a las investigaciones en las cuales la fuente de los datos a analizar, están constituidas por documentos, dirigidos a obtener conocimiento nuevo. Teniendo en cuenta esta premisa, esta investigación se considera diseño documental dado que se analizarán documentos con distintas formas como: revistas y artículos científicos, trabajos de grado, libros, sitios web, entre otros, que permitirán a las investigadoras consolidar conclusiones tendientes a generar conocimiento vinculado a un fenómeno inédito como lo es el Covid-19 y sus impactos en la población.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará la técnica de revisión documental, la cual, según Hurtado, (2008) es una técnica que permite recolectar información escrita sobre un determinado tema, con el objetivo de identificar variables que se relacionan directa o indirectamente con el fenómeno en estudio, en este caso el Covid-19 y su impacto.

Las técnicas de revisión documental utilizan instrumentos de recolección de datos como matrices de análisis, matrices de registro y matrices de categorías.

### **5.1. Enfoque**

Este estudio se desarrolló desde el enfoque cuantitativo que es aquel que emplea recolección de datos como mecanismo para probar hipótesis, apoyándose con mediciones numéricas y análisis estadístico; todo ello, con el objetivo de establecer modelos o patrones de comportamiento, que permitan probar teorías (Hernández, 2014). La investigación cuantitativa se caracteriza por:

- Parte de una idea que se va delimitando, posteriormente se derivan objetivos y preguntas de investigación, se estudia la literatura para finalmente construir un marco o una perspectiva teórica.
- Se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis”.
- Parte de la premisa de que la realidad es objetiva, externa e independiente de las creencias que los investigadores tengan sobre ella y es factible conocerla.
- Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible influir los resultados del estudio.

El presente trabajo de investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, pues las investigadoras partieron de una idea con respecto a una problemática actual, que fueron delimitando para emanar objetivos y la pregunta de investigación por medio del estudio de diferentes literaturas y autores que sustentaron la creación del marco teórico; aunado a ello se

abordó el fenómeno asociado al Covid-19 y las respuestas de los colaboradores impactados como una realidad objetiva externa e independiente de las creencias de las autoras de este texto, evitando en lo posible que las mismas influyeran en los resultados del estudio.

## **5.2. Diseño**

Por otra parte, este escrito se basó en el diseño de investigación no experimental debido a que se investigó sobre la problemática presentada a raíz del Covid-19 sin manipular ninguna de las variables presentadas basándonos en la observación, de acuerdo con Mata (2019) quien define que el diseño de investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Teniendo en cuenta que la combinación de variables objeto del presente estudio es de reciente aparición y por ende poseen respaldo teórico en desarrollo y descubrimientos parciales, el planteamiento de este estudio se basó en una revisión documental. En línea con lo anterior, Hurtado (2010) designa como diseño documental a las investigaciones en las cuales la fuente de los datos a analizar, están constituidas por documentos, dirigidos a obtener conocimiento nuevo.

## **5.3. Muestra**

Nuestra muestra fue de tipo intencional con la cual haremos una revisión documental eligiendo 30 documentos para la recolección de datos que se determinaran en el desarrollo metodológico de la presente investigación, estos datos nos permitieron desarrollar el análisis y la discusión dando respuesta a los objetivos planteados y a la pregunta de investigación de la formulación del problema.

## **5.4. Instrumentos**

El instrumento utilizado para el momento de registro de la información fue la matriz de contenido diseñada por las autoras de este escrito. En esta se destacaban las tesis fundamentales de los documentos que se consideraron de vital importancia para la elaboración del estudio. Se elaboró una matriz, con información acerca de los datos de los documentos como autor (es), año, nombre del documento, tipo de documento, URL de acceso, palabra clave y tesis principal. (Ver tabla 1)

Tabla 1.

*Matriz de contenido.*

No.	AUTOR	AÑO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	URL DE ACCESO	PALABRA CLAVE	TESIS PRINCIPAL

*Nota.* Autoría propia

### 5.5. Desarrollo

La metodología de la presente investigación se llevó a cabo cuando el equipo se reunió y determino que con base en la bibliografía existente se realizaría la revisión de 30 documentos, esta revisión se realizó de la siguiente manera:

En la primera etapa el objetivo fue examinar sistemáticamente la información presentada en bases de datos, revistas científicas, actas de conferencias y textos sobre las variables en estudio. Para lograrlo se realizaron búsquedas en Google Académico, la biblioteca de la Universitaria Uniagustiniana, Dialnet, Scielo, entre otras, y se organizó la información tomando en cuenta las temáticas incluidas en proceso de investigación.

Fue en esta etapa donde se consultaron los 30 documentos y se verifico la pertinencia para la realización del estudio. En la segunda etapa, se organizó la información encontrada y se clasificó en las diferentes temáticas relacionadas con el Covid-19 y el bienestar de los empleados como lo son: teletrabajo, productividad, riesgos psicosociales, post pandemia y adaptación. En la organización de los documentos encontrados se iban extrayendo las tesis principales de los documentos que consideramos importantes para el momento del análisis. Finalmente, se realizó el análisis de todos los documentos encontrados, como insumo para proponer estrategias de manejo a nivel de organización a implementar por gestión humana, dando respuesta a los objetivos de la investigación.

Para llevar a cabo el desarrollo descrito anteriormente se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión, exclusión y se utilizaron los motores de búsqueda que relacionamos a continuación:

### 5.6. Criterios de inclusión

- Textos.
- Tesis de grado.
- Artículos de revista científicas y/o académicas.
- Publicaciones de organizaciones internacionales e

- Investigaciones acerca de las temáticas objeto de estudio a saber: Covid-19, post pandemia, readaptación, bienestar y riesgos psicosociales.

- Documentos escritos en el idioma español.
- Se eligieron documentos desde el año 2017 hasta el año 2021.

#### **5.7. Criterios de exclusión**

- Blogs no científicos.
- Documentos escritos anteriores al año 2017.
- Documentos escritos en idiomas diferentes al español.

#### **5.8. Motores de búsqueda**

- Google Académico
- Biblioteca de la Universitaria Uniagustiniana
- Redalyc
- Dialnet.
- Scielo.

## **6. Análisis de resultados y discusión**

### **6.1. Los subprocesos de gestión humana**

De acuerdo con lo expresado por García, Murillo, & González (2017); las organizaciones pueden desarrollar ventajas competitivas valiosas cuando dedican parte de sus actividades y recursos a la gestión eficiente de su talento humano; para ello, es fundamental que el área de gestión humana disponga de procesos y actividades claramente definidos, que le permitan mantener una adecuada interacción entre la organización y los colaboradores que desempeñan diversos roles al interior de la misma.

Tal como lo expresa Benítez, (2021), en los últimos tiempos, las organizaciones han experimentado una evolución acelerada, teniendo que desarrollarse en entornos volátiles, con alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Estas características contextuales, han sido un factor desencadenante para la acelerada transformación de las prácticas, políticas y procesos de la dirección estratégica de recursos humanos. Este escenario se ha visto fuertemente impactado por crisis globales, como la pandemia por Covid-19, que ha tenido un elevado impacto económico y social. Dichas circunstancias han expuesto a los colaboradores a situaciones adversas, a aumento de exigencias y demandas laborales y de su exposición a los riesgos psicosociales en el entorno laboral. La autora refiere que, como respuesta a este contexto, las organizaciones deberán perfeccionar sus planes estratégicos, incluyendo herramientas e intervenciones que les permitan afrontar los efectos físicos y psicológicos que situaciones de elevada demanda producirán en sus colaboradores.

En línea con lo anterior, Rivera & Gutiérrez, (2020) reflejan que en el contexto actual de la pandemia provocada por la Covid-19, en el mundo se han experimentado múltiples cambios en diferentes áreas, cambios que han impactado a nivel individual, a las organizaciones e incluso a la sociedad. En este contexto, el área de recursos humanos es una de las más afectadas y de la que se espera más respuesta, convirtiéndose de esta manera en un aliado estratégico de la organización.

A este respecto, Delgado & Medina, (2020) refieren que el rol de recursos humanos durante la pandemia ha destacado por la intensificación de procesos de gestión como la seguridad laboral y la salud del trabajador; así como por la necesidad de implementar nuevas prácticas que garanticen el bienestar del colaborador, a través de la facilitación de herramientas que lo ayuden a enfrentar la situación.



En línea con lo anterior, las autoras del presente escrito consideran de elevada importancia incorporar en el abordaje de situaciones de crisis organizacional con impacto en los colaboradores, el estudio de las áreas o sub procesos que se desarrollan en recursos humanos; lo que permitirá identificar aquellas con mayor potencial de intervención para la mitigación de riesgos psicosociales asociados a cambios y/o crisis como la pandemia por Covid-19 y la necesidad de retornar a actividades presenciales, aun cuando la pandemia continúa en proceso.

El análisis de las actividades que se desarrollan al interior de gestión humana en las organizaciones, pone en evidencia que no existe una unificación en la manera en la que se agrupan dichos procesos. Derivado de lo anterior, autores como García, et al. (2017) se orientan por proponer agrupaciones a nivel de macroprocesos interrelacionados, con orientación en asegurar el cumplimiento de los objetivos del área, a saber: “obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal” (p.11), reforzando además que en el desarrollo de los procesos de gestión humana es fundamental la coordinación con la estrategia de la organización, este autor propone que los principales macroprocesos de gestión humana incluyen los siguientes:

#### **6.1.1. Organización y Planificación.**

Preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.

#### **6.1.2. Incorporación y Adaptación.**

La vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de esta, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo.

#### **6.1.3. Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.**

Sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización.

#### **6.1.4. Desarrollo del Personal.**

Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo.

### **6.1.5. Relaciones con el Empleado.**

Mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

En relación con esto, Armijos, Bermúdez, & Mora, (2019) proponen que el área de recursos humanos es uno de los pilares de los que dispone la organización para definirse y consolidarse en el mercado, ampliando su impacto a nivel de política empresarial. En este sentido, Escobar (2009) citado en Armijos et al. (2019), considera que la administración de recursos humanos es una:

Función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. (p. 165).

De acuerdo con estos autores, el radio de acción de recursos humanos contempla:

### **6.1.6. El reclutamiento y la selección del personal.**

Cuyo objetivo es la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. Mientras la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

### **6.1.7. La compensación.**

Cuya función es dar una remuneración monetaria adecuada al servicio prestado por el empleado.

### **6.1.8. Los beneficios sociales.**

Incluyen las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, los que son financiados total o parcialmente por esta organización. Tiene como función mantener o incrementar la fuerza laboral con el propósito de satisfacer el nivel de calidad y producción.

### **6.1.9. La higiene y seguridad en el trabajo.**

Son actividades estrechamente relacionadas, direccionadas a preservar las condiciones personales y materiales de trabajo, en función de propiciar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

#### **6.1.10. El desarrollo organizacional.**

Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

#### **6.1.11. El entrenamiento y desarrollo del personal.**

Se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas para aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, enriqueciendo su desempeño laboral y permitiendo elevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa.

#### **6.1.12. Las relaciones laborales.**

Se basan en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Los autores, incluyen, además

- Las bases de datos y los sistemas de información como herramientas tecnológicas permiten el procesamiento de la información que permite a la organización planificar, decidir y controlar el desempeño laboral de sus colaboradores,
- La auditoría como un importante factor de análisis sobre las políticas, prácticas del personal y la evaluación de su funcionamiento. Asimismo, resaltan que, para el cumplimiento de las actividades antes mencionadas, la administración de recursos humanos requiere planificación, implementación y control constante de sus operaciones, además de un sistema de comunicación continuo y persistente con los colaboradores.

Desde el punto de vista de las autoras del presente trabajo, es muy valioso estudiar los macroprocesos propios de la gestión del talento humano en la organización, pues nos permite proponer un abordaje integral y articulado para la atención de problemáticas generales como el retorno a actividades presenciales en el marco de la pandemia por Covid-19, teniendo en consideración además la etapa del ciclo de vida dentro de la organización, en la que se encuentran los colaboradores. Asimismo, incorporar la aproximación de varios autores, nos permite considerar subprocesos más allá de lo tradicional, de este modo podrán tenerse en cuenta procesos como la gestión de salud y seguridad en el trabajo y las comunicaciones internas como pieza clave en el diseño de pautas estratégicas de intervención que orienten la construcción de planes de acción para mitigar los riesgos psicosociales a los que se expone el colaborador durante el retorno a las

actividades presenciales post pandemia, aportando una mirada global que integre la dimensión física, psicológica y social del colaborador enfocada en su bienestar.

Dando respuesta a los objetivos del presente trabajo y de acuerdo a la investigación realizada, se considera que todas las áreas o subprocesos de gestión humana tienen potencial de intervención en la mitigación de riesgos psicosociales para el colaborador en el proceso de readaptación a la post pandemia en diferentes niveles; de esta manera consideramos más relevantes los siguientes:

## **6.2. Subprocesos de gestión humana que intervienen en la mitigación de riesgos psicosociales**

### **6.2.1. Bienestar.**

En relación con el subproceso de bienestar, autores como Arguello (2020), quienes evaluaron los estados de ansiedad, depresión y sintomatologías de estrés en los trabajadores de una empresa de Turismo, argumentan que los planes de bienestar incorporados en subproceso de talento humano, que son diseñados para responder a las necesidades del colaborador dentro del contexto laboral, facilitan la asunción de nuevos retos asociados a los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización. Por su parte Ramírez (2019) en su investigación para la empresa Silvotecnía refleja la importancia de diseñar un programa de bienestar laboral que contribuya al desarrollo social de sus trabajadores, el cual sea un proceso permanente que busque crear, mantener y mejorar condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, su nivel de vida y el de su familia, que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las organizaciones.

En opinión de las autoras de este trabajo de investigación, generar intervenciones desde el proceso de bienestar cuyo diseño parta del análisis y comprensión de las necesidades de los colaboradores en la situación particular, aporta en la disminución de la incertidumbre generada por la novedad de la inminencia del retorno a labores presenciales después de un año y aún en contexto de Pandemia; facilitando la readaptación de los colaboradores en contextos donde se promueva la seguridad emocional al sentirse acompañados y donde se validen y se ofrezcan alternativas para manejar las emociones generadas por el retorno.

### **6.2.2. Entrenamiento y desarrollo.**

Estudios como el realizado por, Ramos et al. (2020) quienes investigaron las características del teletrabajo y su impacto en la percepción de la productividad y el bienestar de las personas en aislamiento social debido al Covid-19, concluyeron que el desarrollo de habilidades personales como la automotivación y de la autodisciplina o la organización, tienen efecto positivo en la

productividad y en la sensación de bienestar y satisfacción producida por el teletrabajo. Por su parte, Villavicencio, García, Quiroz, & Santamaría, (2021) en su investigación sobre las afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por Covid-19 en México concluyeron que en la actualidad cobra mayor relevancia que las organizaciones cuenten con líderes capaces de enfrentar retos, desde la implementación de un liderazgo orientado esencialmente a desarrollar la autonomía, el autocontrol y la capacidad creativa en sus equipos de trabajo.

En línea con lo anterior, Villavicencio et al. (2021), en su estudio y a través de análisis de regresión lineal múltiple, encontraron que el liderazgo, el apoyo de la organización y la escolaridad son aspectos fundamentales para su desarrollo. En relación con el liderazgo, los resultados obtenidos indican que es tan importante que por sí solo explica el 20% de la varianza. Estos datos ponen de relieve que los líderes son pieza clave para conectar a los trabajadores con la organización, a través del ejercicio de los procesos de comunicación, retroalimentación, entre otros y se convierte en protagonista en la construcción de organizaciones saludables.

En este sentido, consideramos que un plan de intervención orientado a facilitar el proceso de readaptación de los colaboradores al trabajo presencial y/o situaciones de cambio, debe contemplar el fortalecimiento y/o desarrollo de habilidades diversas entre ellas la automotivación, autodisciplina, flexibilidad; asimismo, debe propender por robustecer las competencias de liderazgo que permitan fortalecer a los equipos de trabajo, promoviendo su autonomía y su capacidad creativa para solucionar problemas, entre otras habilidades.

### **6.2.3. Comunicaciones internas.**

Medic, & Tremolada (2021), en su plan de comunicación interna para un retorno seguro al Banco Corporativo Americano recalcan la importancia del proceso de comunicación para el manejo de situaciones de crisis o cambio organizacional. En el caso específico el plan propuesto mantuvo un enfoque orientado hacia la persona, su bienestar y la búsqueda de un diálogo constante, proporcionando información clara y segura sobre el proceso de retorno a las instalaciones. El énfasis del plan de comunicaciones se basó en el bienestar de los colaboradores, reforzando constantemente los protocolos de bioseguridad por diferentes medios y reforzando el papel del ejemplo de los líderes; asimismo, se envió un mensaje centrado en la ayuda mutua, lo que permitió reforzar la corresponsabilidad en la mitigación del riesgo de la propagación del virus. La campaña ofreció información muy precisa y actualizada sobre los protocolos y las acciones de la

organización para su cumplimiento, ello bajo la consideración de que esta medida genera confianza y reduce la ansiedad o sensación de vulnerabilidad en los colaboradores. Asimismo, el plan aseguró una comunicación cercana y con diálogo constante, lo que les permitió conocer el sentir de todos los colaboradores y así poder ofrecer alternativas de solución e informar acertadamente.

El trabajo realizado por Medic, & Tremolada (2021), representa un antecedente de mucho valor para la utilización de las comunicaciones internas como un mecanismo bidireccional de relación con el colaborador que permita transmitir información, disminuyendo resistencias y asegurando el entendimiento de las realidades con el objetivo de plantear alternativas de solución que permitan disminuir la ansiedad que le podría producir a los colaboradores el retorno a actividades presenciales en el contexto de pandemia por Covid-19.

#### **6.2.4. Higiene y seguridad en el trabajo.**

Arguello (2020) en el trabajo realizado referente a la sintomatologías de estrés, ansiedad y depresión en el teletrabajo ante el Covid-19, el caso de una empresa de turismo en la ciudad de Quito-Ecuador 2020, busca evaluar los estados de ansiedad, depresión y sintomatologías de estrés en los trabajadores, como parte de la gestión de seguridad y salud ocupacional que se maneja dentro de la organización, identificando diversos factores de riesgos que pueden estar afectado la salud mental- emocional y física de los trabajadores, los cuales están relacionados como el estrés, ansiedad, depresión y sobrecarga de trabajo, los que generan una demanda excesiva, aumento de tensión y estrés psicológico a los cuales los trabajadores están expuestos debido a los acontecimientos suscitados recientemente en la organización.

Por lo anterior, se puede decir que las diferentes sintomatologías de estrés, depresión y ansiedad, pueden terminar desencadenas en enfermedades laborales y afectar directamente a la economía organizacional, también generando cambios y alteración en los diferentes ambientes de trabajo, que se han presentado debido al confinamiento social por la pandemia del Covid-19 como la adopción de una modalidad de teletrabajo; por lo tanto es importante crear plan de acción que promuevan la salud emocional- mental como física, y que busque mejora la calidad de vida, el bienestar integral de los colaboradores dentro de las organizaciones

#### **6.2.5. Riesgo psicosocial.**

Los autores Chavarro & Marín (2019) definen un riesgo psicosocial laboral “como el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar negativamente a la salud del trabajador y además de forma importante.”

En otras palabras, los autores refieren que los riesgos psicosociales se caracterizan por una alta probabilidad de una o varias consecuencias graves para la salud de los colaboradores, teniendo en cuenta que los efectos de cada caso pueden ser diferentes.

Para el Autor, Gil-Monte, (2009), citado en Chavarro & Marín (2019), los riesgos psicosociales: Son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras, y que pueden ser medidas de manera favorable, intermedio y desfavorable.

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas anteriormente podemos ver la importancia de que las organizaciones tengan planes de acción que mitiguen los diferentes riesgos a los que se exponen diariamente los colaboradores en el desarrollo de sus actividades en pro de su bienestar, seguridad y salud, resaltando claramente, que dependiendo la labor de cada colaborador los riesgos a los que se ven expuestos pueden ser en mayor o menor escala en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Ahora bien, abordaremos el concepto de los factores psicosociales, de acuerdo a la OIT (Organización Internacional de Trabajo, 1986), los factores psicosociales en el trabajo son:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.

Para los autores Pérez, Nogareda, Daza & Sancho (2010):

Son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajador.

Teniendo en cuenta esta postura podemos decir que los factores psicosociales son condiciones laborales en las que se desempeñan los colaboradores; en otras palabras, las condiciones que los empleadores les brindan a los colaboradores.

Para la situación actual que se genera por la crisis sanitaria debida al Covid-19, las nuevas maneras de trabajar como el teletrabajo han generado nuevos factores de riesgo que suponen que los colaboradores tengan un desempeño laboral no sano. Algunos de estos factores son: la falta de feedback en las labores realizadas, confusión entre el principio y fin de la tarea y del horario de

trabajo, falta de formación en competencias digitales, falta de los recursos tecnológicos suficientes para un adecuado desarrollo del teletrabajo, intromisión en los tiempos de descanso, entre otros; adicionalmente ahora con el retorno a la nueva normalidad se enmarcan otros escenarios como el miedo al contagio, el traumatismo por la pérdida de algún ser querido, el no tener con quien dejar los hijos, el choque que genera el volver a los hábitos y rutinas anteriores se ve reflejado directamente en la salud de los colaboradores, quienes han empezado a sufrir daños que se derivan de dichas circunstancias.

Algunas de las consecuencias que están dejando los nuevos factores de riesgos psicosociales son: fatiga informática, ansiedad, depresión, estrés, incertidumbre entre otros.

### **6.3. Pautas estratégicas de intervención de gestión humana.**

La magnitud del impacto de la pandemia por Covid-19 a nivel mundial y en específico en el ámbito organizacional, ha representado un desafío para los colaboradores en general y para las áreas de recursos humanos en particular, pues es el área encargada de velar por la gestión e integridad del capital humano en las organizaciones.

Diversos estudios como el llevado a cabo por Delgado, & Medina, (2020) se han enfocado en identificar el rol y las acciones específicas que las áreas de recursos humanos han desempeñado en su labor de facilitador de cambios y transformaciones al interior de las organizaciones, en este caso, considerando el impacto de la Pandemia por Covid-19. Este estudio reseña una serie de hallazgos provistos de importancia para comprender cómo el área de recursos humanos puede intervenir para proteger a sus colaboradores y a la organización; en específico:

- Uno de los hallazgos más importantes de este estudio refiere que las transformaciones no se dieron en los procesos como tal sino, en las formas para llevar a cabo los mismos;
- Surgimiento de nuevas prácticas enfocadas en el seguimiento y control del Covid-19 al interior de la organización, que se apalancaron en procesos de capacitación, comunicación, entre otros y que incluyeron la implementación de protocolos de bioseguridad;
- Se implementaron espacios de encuentro y conversación entre los colaboradores y el equipo de recursos humanos; los cuales permitían una comunicación cercana, transmisión de información segura y confiable, además de una fuente de información inmediata en relación con las necesidades, vivencias de los colaboradores;
- Acompañamiento en el diseño e implementación de medidas y protocolos de bioseguridad contando con la asesoría de la ARL;



- Capacitar a los colaboradores en habilidades tecnológicas requeridas para manejar los esquemas de teletrabajo;
- Gestionar la comunicación de las decisiones e informaciones más importantes dentro de la empresa;
- Promover el bienestar de los trabajadores y los intereses empresariales;
- Acompañar y dar soporte a las áreas directivas y la vicepresidencia en la toma de las decisiones más importantes.

Por su parte, Benítez (2021), quien elaboró un estudio cuyo objetivo fue diseñar un modelo teórico de gestión de empleados en las organizaciones, cuya aplicación práctica facilitara herramientas de gestión a los departamentos de recursos humanos; refiere que los cambios; especialmente aquellos que surgen como consecuencia de crisis repentinas suelen generar alto grado de incertidumbre y las altas demandas que los empleados deben gestionar en su quehacer diario para lograr cubrir las expectativas de su rol. Considerando lo anterior, la autora resalta que para lograr “sobrevivir” en este contexto, es esencial promover el desarrollo de recursos laborales y personales y que las organizaciones capaces de gestionar la dinámica de incertidumbre y fortalecer a sus colaboradores para el afrontamiento de las mismas tienen mayores probabilidades de evolucionar y mantenerse.

La autora propone la aplicación de prácticas saludables e innovadoras en materia de gestión de personas para mejorar los recursos y capacidades de afrontamiento de los colaboradores y por tanto de la organización. Estas prácticas incluyen intervenciones diseñadas para incrementar los niveles de formación, cualificación, autoeficacia, bienestar y salud de los trabajadores, las cuales permiten incrementar y fortalecer los recursos personales y laborales, facilitando el afrontamiento de las demandas laborales con mayor seguridad y eficacia; lo que además incrementa el compromiso individual del colaborador con su rol, generando resultados óptimos para ambos: organización y colaboradores. En este estudio, se propone la utilización del modelo HERO, que considera la combinación de tres componentes principales:

- Recursos y prácticas organizacionales saludables (autonomía, comunicación, soporte social, estrategias familia-trabajo, liderazgo transformacional);
- Empleados y grupos de trabajo saludables (eficacia, engagement, confianza, resiliencia, afectos positivos)

- Resultados organizacionales saludables (alto desempeño, excelencia organizacional, responsabilidad social corporativa) como elementos a tener en cuenta en intervenciones organizacionales de esta naturaleza. Además, en este modelo, las prácticas de gestión de personas se realizan en tres niveles:

- Nivel organizacional (medidas de conciliación trabajo-familia, prácticas organizativas con enfoque en la mejora de la salud)
- Nivel de la tarea (rediseño de tareas para mejorar la autonomía, retroalimentación)
- Nivel del ambiente social (liderazgo, apoyo psicosocial de supervisores y compañeros).

Benítez (2021), destaca como prácticas de gestión de personas del modelo HERO: formación en liderazgo, feedback del desempeño, comunicación eficaz, prevención y gestión del estrés, selección cuidadosa del personal, conciliación de la vida personal y laboral, flexibilidad laboral, evaluación del desempeño, entre otras, por considera que las mismas contribuyen al desarrollo de una organización saludable.

Teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones reseñadas y dando respuesta a los objetivos de investigación, a continuación, sintetizamos nuestra propuesta de pautas de intervención estratégica que podría ejecutar el área de recursos humanos para acompañar y facilitar las actividades de retorno a presencialidad de sus colaboradores

Tabla 2.

*Pautas de Intervención en los Subprocesos*

<b>Subproceso</b>	<b>Pauta de intervención</b>
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer los efectos negativos generados durante la pandemia particularmente en cada colaborador, con el fin de identificar cual es el riesgo psicosocial al que se expone al retorno a la nueva normalidad para brindarle alternativas que eliminen el riesgo o minimice su impacto</li> </ul>
Entrenamiento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar un plan de capacitaciones enfocado a fortalecer en cada uno de los colaboradores habilidades y destrezas resaltando dentro de ellas la automotivación, autodisciplina, flexibilidad, competencias de liderazgo para fortalecer los equipos de trabajo pese a que no se</li> </ul>

	<p>encuentren en un 100% presencial, promoviendo autonomía y capacidad creativa para solución de problemas.</p>
Comunicaciones internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una matriz de comunicación interna y externa en donde se identifiquen las necesidades de comunicación internas y externas, determinando las metodologías que serán utilizadas para asegurar el desarrollo de una correcta comunicación con los colaboradores, con el fin de establecer un canal unificado en toda la organización para mantener claridad y retroalimentación de todo lo que se comunica en las organizaciones.</li> </ul>
Higiene y seguridad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear un plan de acción que promueva la salud emocional- mental como física, y que busque mejorar la calidad de vida, el bienestar integral de los colaboradores dentro de las organizaciones. Como por ejemplo Establecer horarios de pausas activas orientadas a la recreación y deporte, a planes de lectura y alimentación saludable.</li> </ul>

*Nota. Autoría propia*

## Conclusiones

Después del proceso de investigación efectuado por las autoras sobre los riesgos psicosociales en los colaboradores durante el retorno a las actividades post-pandemia se llegan a las siguientes conclusiones:

En el mundo actual el cambio representa una constante, de allí se concluye que habilidades como la flexibilidad y la capacidad de adaptación se conviertan en capacidades requeridas para la supervivencia de los seres humanos y las organizaciones.

La contingencia provocada por la Covid-19 ha sido un desafío que impactó en todos los aspectos de la vida cotidiana tanto laboral como familiar en todo el mundo, generando un cambio al estilo de vida, procesos y hábitos que estaban definidos y adquiridos a lo largo de los años, lo cual conllevó a un proceso de transformación, nuevas oportunidades de aplicación, inclusión de diversos enfoques y formas de laborar, generando en cada individuo u organización involucrada una evolución en los hábitos, rutinas, comunicación y formas de trabajo, reinventando procesos y procedimientos más sustentables, oportunos y que conllevan al fortalecimiento de nuevas competencias y habilidades que se reflejaran en un buen ambiente familiar y en la productividad en las organizaciones.

El área de gestión humana tiene un impacto estratégico en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales que permitan sortear los cambios en el entorno y capitalizar oportunidades asociadas al devenir del mundo moderno.

El área del talento humano constituye una parte fundamental para el desarrollo organizacional optimizando sus procesos y vinculando de forma significativa a los colaboradores con la innovación y la tecnología; asumiendo el liderazgo y generando una planeación estratégica que busque no solo el bienestar de la organización sino también garantizar el del capital humano y sus familias, implementado procesos y procedimientos que incluya aspectos como la salud física, mental y financiera mejorando la calidad de vida de los colaboradores.

De acuerdo con el impacto generado por la Covid-19 en el bienestar y salud mental de los trabajadores por la ansiedad, el miedo, la depresión, desmotivación y presión laboral que afecta no solo su dimensión laboral, sino familiar, personal y social, el área de talento humano junto a salud y seguridad en el trabajo son un eje fundamental dentro de la organización por ser un aliado para la implementación de acciones y planes de bienestar, siendo facilitadores al cambio y transformaciones al interior de la organización y sus colaboradores.

Dependiendo del nivel de madurez de la organización y la aproximación de los líderes, el alcance del área de gestión humana puede variar e incluir más o menos procesos, algunos de ellos vinculados con la gestión de salud y seguridad en el trabajo o el diseño de la organización; sin embargo, a juicio de las autoras de este escrito, con independencia de los procesos asociados al área de gestión humana, ésta puede agregar muchísimo valor en la intervención y manejo de procesos de cambios, siempre que se propongan estrategias alineadas con los objetivos de la organización y entre los distintos procesos o tareas del área.

Uno de los mayores retos de los líderes de gestión humana está en repensar los límites de sus procesos y retar los mismos guiando su accionar hacia la consideración de los colaboradores como seres humanos integrales, generando intervenciones que consideren los riesgos y el bienestar del colaborador en todas sus dimensiones.

### **Recomendaciones**

Para la realización de próximos estudios de naturaleza similar al presente, se recomienda realizar un levantamiento de información mediante la implementación de una batería de evaluación formal a fin de comprender más detalladamente los riesgos psicosociales a los que se exponen los colaboradores en situaciones inéditas como la pandemia por Covid-19.

Por su parte, para fortalecer el diseño de estrategias de intervención es recomendable considerar la implementación de una encuesta a los colaboradores incluyendo la elaboración de propuestas de manejo de parte de los colaboradores, de esta manera se pueden hacer partícipes de las soluciones, fomentando en ellos la capacidad resolutive.

Se recomienda establecer un plan o sistema de monitoreo de la salud física y mental de los colaboradores de manera permanente e implementar planes de capacitación e intervención.

Establecer mecanismos de comunicación que provean información clara, oportuna y adecuada a todos los grupos de interés dentro de la organización.

### Lista de Referencias

- Arguello, M. (27 de Julio de 2020). Sintomatologías de Estrés, Ansiedad y Depresión en el Teletrabajo ante el Covid-19, el caso de una Empresa de Turismo en la Ciudad de Quito-Ecuador 2020. Quito, Ecuador.
- Bernal, M., Gómez, C., & Suárez, F. (enero de 2021). Riesgo de Estrés psicosocial de trabajadores en casa durante la pandemia por Covid-19 en Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad ECCI.
- Castro, P., Galarza, I., & Sánchez, J. (marzo de 2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo a nivel psicosocial. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de file:///C:/Users/irosas/OneDrive%20-%20Servicio%20Nacional%20de%20Aprendizaje/Desktop/DOCUM%20IMR/
- Chavarro, J., & Marín, M. (2019). *Factores de Riesgo Psicosocial del Personal de una Empresa de Construcción del Suroccidente de Colombia Año 2019*. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3739/ARTICULO%20DE%20FACTORES%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clinic mayo, E. p. (04 de 2021). *Mayo Clinic*. Obtenido de Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19): <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963>
- Economía. (02 de junio de 2020). ¿Cuántos están teletrabajando en América Latina durante pandemia? *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/teletrabajo-estudio-revela-que-el-96-de-organizaciones-en-america-latina-lo-implemento-502154>
- García, M., González, C., & Ruiz, A. (15 de 07 de 2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. Granada, España. Obtenido de Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada, España: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911120301412>
- Guardado, S., Martínez, J., & Tapia, D. (2020). COVID-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *Ciencia, Economía y Negocios*, 7. Obtenido de <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp5-32>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hurtado, J. (2008). *Guía para la comprensión Holística de la ciencia*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Koury, J., & Hirschhaut, M. (20 de 03 de 2020). *Acta odontológica venezolana*. Obtenido de Reseña histórica del COVID-19 ¿Cómo y por qué llegamos a esta pandemia?: <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2/>
- Lamprea, T., Ospina, C., Hernández, G., & Rivera, A. (05 de 2020). Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia. *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/341709159\\_Una\\_medida\\_de\\_los\\_efectos\\_potenciales\\_del\\_Covid-19\\_en\\_el\\_empleo\\_el\\_caso\\_de\\_la\\_politica\\_de\\_aislamiento\\_preventivo\\_obligatorio\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/341709159_Una_medida_de_los_efectos_potenciales_del_Covid-19_en_el_empleo_el_caso_de_la_politica_de_aislamiento_preventivo_obligatorio_en_Colombia)
- Martínez, D., & Muñoz, W. (2018). *La gubernamentalidad y el dispositivo científico-político del riesgo: la teoría de los factores de riesgo psicosocial*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2018000200170&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2018000200170&script=sci_arttext)
- Mata, L. (30 de 07 de 2019). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/#:~:text=Este%20es%20el%20caso%20de,ambiente%20natural%20para%20despu%C3%A9s%20analizarlos%E2%80%9D>
- Mata, L. (30 de Julio de 2019). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/#:~:text=Este%20es%20el%20caso%20de,ambiente%20natural%20para%20despu%C3%A9s%20analizarlos%E2%80%9D>
- Ministerio de Trabajo. (17 de 03 de 2020). *Medidas de Protección al Empleo con Ocasión de la Fase de Contención de Covid-19 y la declaración de la Emergencia Sanitaria Circular 021 2020*.
- Módulo: Metodología de la investigación Lección: Enfoques, m. y. (2021). Obtenido de Universitaria Agustianiana.



- Morales, F., Bonilla, L. P., & Flórez, L. (03 de 09 de 2020). *Banco de la República*. Obtenido de Efectos de la pandemia por Covid-19 en el mercado laboral colombiano: identificando el impacto de las restricciones sectoriales a la movilidad: <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1129>
- Mucharraz, Y., & Cuiilty, K. (2021). ¿Como hacer frente al periodo post-pandemia? *Forbex*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-como-hacer-frente-al-periodo-post-pandemia/>
- OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. *OIT*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Organización Mundial de la Salud, O. (2020). Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Orus, A. (28 de 04 de 2020). *Statista*. Obtenido de Evolución del número acumulado de casos de coronavirus en el mundo desde el 22 de enero de 2020 hasta el 27 de abril de 2021: <https://es.statista.com/estadisticas/1104227/numero-acumulado-de-casos-de-coronavirus-covid-19-en-el-mundo-enero-marzo/>
- Pandemia, Q. e. (28 de 04 de 2021). *Hospitales Angeles*. Obtenido de <https://hospitalesangeles.com/covid-19/articulos/que-es-una-pandemia.php>
- Peiro, J., & A, S. (2020). EL IMPULSO AL TELETRABAJO DURANTE EL COVID-19 Y LOS RETOS QUE PLANTEA. *IvieExpres*. Obtenido de [11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea/](https://www.ivieexpress.com/11-Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea/)
- Pérez, J., Nogareda, C., Daza, M. F., & Sancho, T. (2010). *Mobbing, Violencia Física y Acoso sexual*. Madrid: INSHT.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad Manual práctico*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiJz8O2vaTwAhULeKwKHV3yDQsQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fs1c8267a7ec09212e.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1509937247%2Fmodule%2F9185588769%2Fname%2FLa%2520gest>

- Ramos, V., Ramos, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3, e1450). Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/347841936>
- Revelo, S. (octubre de 2020). "ADAPTACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO MAO UNDERWEAR". Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3039/1/77211.pdf>
- Rubbinni, N. (2012). *Memoria académica - Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. Argentina: Creative Commons Argentina. Obtenido de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf)
- Salud, M. d. (04 de 2021). Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)
- Santillán, W. (2020). El Teletrabajo en el Covid-19. *CienciAmérica*. Obtenido de <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/289>
- Semana, R. (11 de 03 de 2020). *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/coronavirus-oms-declara-oficialmente-la-pandemia/656109/>
- Velandia, C. (28 de 08 de 2020). *Salud mental, riesgo psicosocial y manejo del estrés en las modalidades trabajo en casa*. Obtenido de [http://www.gestionhumana.com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/gh4/BancoConocimiento/S/salud\\_mental\\_riesgo\\_psicosocial\\_y\\_manejo\\_del\\_estres\\_en\\_las\\_modalidades\\_trabajo\\_en\\_casa/salud\\_mental\\_riesgo\\_psicosocial\\_y\\_manejo\\_del\\_estres\\_en\\_las\\_modalidades\\_t](http://www.gestionhumana.com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/gh4/BancoConocimiento/S/salud_mental_riesgo_psicosocial_y_manejo_del_estres_en_las_modalidades_trabajo_en_casa/salud_mental_riesgo_psicosocial_y_manejo_del_estres_en_las_modalidades_t)

**Anexos**

Tabla 1.

*Matriz de contenido.*

<b>No.</b>	<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>URL DE ACCESO</b>	<b>PALABRA CLAVE</b>	<b>TESIS PRINCIPAL</b>

*Nota.* Autoría propia

Ver tabla diligenciada en archivo Excel adjunto.