

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA: Antes, durante y
después de la Pandemia.**

Por

**Deborah Sofía Oliva Monfort
Romina Afonso Villot
Matias Juan Maisonnave Sotes
Marcelo Nicolás Vidal Cornacchione**

TUTOR: Cra. – Lic. Adm. Silvia Bortagaray

**Montevideo
URUGUAY
JULIO 2022**



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Página de aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA: Antes, durante y después de la Pandemia.

Autores: Deborah Oliva, Romina Afonso, Matias Maisonnave, Marcelo Vidal

Tutor: Cra. – Lic. Adm. Silvia Bortagaray

Posgrado de Especialización en Administración

Puntaje

.....

Tribunal:

Profesor

Profesor

Profesor

FECHA

RESUMEN Y DESCRIPTORES

En un contexto dinámico y cambiante es fundamental que las organizaciones cuenten con un sector de Recursos Humanos que sea capaz de enfrentar nuevos desafíos constantemente y reconvertirse, a los efectos de diseñar e implementar los cambios necesarios para adaptarse a nuevas realidades, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo y gestión de sus colaboradores. Esto quedó expuesto ante la irrupción de un evento totalmente inesperado y de gran magnitud como lo fue la pandemia COVID 19, la cual obligó a las empresas a rediseñar sus estrategias, viéndose el sector de Recursos Humanos en la necesidad de actuar de manera rápida, eficiente y con poco margen de error a través de la implementación de las políticas y prácticas de gestión humana, las cuales han ido evolucionando a través del tiempo. A los efectos de analizar esta evolución, se ha obtenido la información necesaria tanto de colaboradores de las organizaciones a través de encuestas, así como de entrevistas realizadas a responsables de la gestión de las personas de distintas empresas. Como resultado, se han obtenido conclusiones que permiten identificar un cambio en el rol del sector de Recursos Humanos, así como la percepción positiva por parte de los colaboradores respecto a las medidas adoptadas por las empresas. Asimismo, se destaca que la implementación de la tecnología en los procesos del sector de Recursos Humanos, que ya venía incluyéndose de forma paulatina, tomó un rol preponderante e incrementó su participación de forma exponencial, siendo primordial para poder llevar a cabo los cambios antes mencionados.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Pandemia, Teletrabajo, Prácticas y Políticas

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVO	1
3.	METODOLOGÍA	2
4.	MARCO TEÓRICO	3
4.1.	RESEÑA HISTÓRICA	3
4.2.	CONTEXTO	4
4.3.	LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS	5
4.3.1.	Definición de políticas y prácticas de Recursos Humanos	5
4.3.2.	Análisis de la evolución de las prácticas	6
4.3.2.1	Motivación	6
4.3.2.2	Capacitación	9
4.3.2.3	Reclutamiento y selección	12
4.3.2.4	Remuneración y beneficios	15
4.3.2.5	Calidad de vida y clima laboral	17
4.3.2.6	Gestión del cambio	20
4.3.2.7	Comunicación interna	22
4.3.2.8	Salud y Seguridad Ocupacional	26
4.3.2.9	Evaluación de desempeño	29
5.	TRABAJO DE CAMPO	32
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	32
5.1.1	Entrevista a responsables de RRHH de distintas empresas	32
5.1.1.1	Empresa 1	32
5.1.1.1.1	Descripción de la Empresa	32
5.1.1.1.2	Concepción de la organización sobre sus colaboradores	32
5.1.1.1.3	La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas	32
5.1.1.1.4	Distintas medidas tomadas por la empresa a partir de la irrupción de la pandemia	33
5.1.1.1.5	Rol de RRHH	33
5.1.1.1.5	Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia:	34
5.1.1.1.5	Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia:	34
5.1.1.1.6	Implementación del teletrabajo en las organizaciones:	36
5.1.1.2	Empresa 2	37
5.1.1.2.1	Descripción de la Empresa	37
5.1.1.2.2	Concepción de la organización sobre sus colaboradores	37
5.1.1.2.3	La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas	37
5.1.1.2.5	Rol de RRHH	38

5.1.1.2.6 Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia	38
5.1.1.2.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia	38
5.1.1.2.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones:	39
5.1.1.3 Empresa 3	39
5.1.1.3.1 Descripción de la Empresa	39
5.1.1.3.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores	39
5.1.1.3.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas	40
5.1.1.3.4 Distintas medidas tomadas por la empresa a partir de la irrupción de la pandemia	40
5.1.1.3.5 Rol de RRHH	40
5.1.1.3.6 Medidas insertas en la organización una vez culminada la pandemia	40
5.1.1.3.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia:	40
5.1.1.3.8 Implementación del teletrabajo en la organización	42
5.1.1.4 Empresa 4	42
5.1.1.4.1 Descripción de la Empresa	42
5.1.1.4.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores	42
5.1.1.4.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas	42
5.1.1.4.4 Distintas medidas adoptadas por las empresas a partir de la irrupción de la pandemia	43
5.1.1.4.5 Rol de RRHH	43
5.1.1.4.6 Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia	43
5.1.1.4.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia	43
5.1.1.4.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones	45
5.1.2 Encuesta a personas laboralmente activas	45
5.1.2.1.1 Estructura por edad	45
5.1.2.1.2 Estructura por nivel de educación máxima alcanzada	45
5.1.2.1.3 Estructura por tipo de empresa	45
5.1.2.1.4 Estructura por rubro de la empresa	45
5.1.2.1.5 Estructura por cantidad de empleados de la empresa	46
5.1.2.1.6 Estructura por personal a cargo	46
5.1.2.2.1 Rol de RRHH	46
5.1.2.2.2 Liderazgo de las medidas tomadas por la organización	46
5.1.2.2.3 Calificación de las medidas	46
5.1.2.3 Evolución de cada una de las políticas aplicadas antes, durante y después de la pandemia	46
5.1.2.3.1 Motivación	47

5.1.2.3.2 Capacitación	47
5.1.2.3.3 Reclutamiento y selección	48
5.1.2.3.4 Beneficios	49
5.1.2.3.5 Calidad de Vida y Bienestar	50
5.1.2.3.6 Comunicación interna	50
5.1.2.3.7 Salud y Seguridad Ocupacional	51
5.1.2.3.8 Evaluación del desempeño	51
5.2. ANÁLISIS CRÍTICO	52
5.2.1- Capacitación	52
5.2.2- Reclutamiento y Selección	53
5.2.3- Remuneraciones:	54
5.2.4- Beneficios	54
5.2.5- Calidad de vida y Clima Laboral	55
5.2.5- Gestión del Cambio	55
5.2.6 Comunicación Interna	56
5.2.6- Salud y Seguridad Ocupacional	57
5.2.7- Evaluación de Desempeño	57
5.2.8- Motivación	58
5.2.8- Rol de RRHH	58
5.2.9- Teletrabajo o trabajo remoto	59
6. CONCLUSIONES	60
7. ABREVIATURAS	62
8. ANEXOS	63
8.1 ANEXO 1 -PREGUNTAS REALIZADAS EN ENTREVISTAS A RESPONSABLES DEL SECTOR DE RRHH	63
8.2 ANEXO 2 –ENCUESTA REALIZADA	65
8.3 ANEXO 3 – RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA	83
9. BIBLIOGRAFÍA	98

1. INTRODUCCIÓN

A fines del 2019 el mundo se vio afectado por una pandemia (COVID 19) la cual generó un impacto en lo social, en lo político, en lo educacional, en lo económico y principalmente en lo tecnológico. En este contexto de cambio muchas personas y organizaciones tuvieron que reconvertirse, cambiaron los hábitos, costumbres, formas de relacionarse de las personas tanto en lo personal como en lo laboral.

La última década se caracterizó por una disrupción económica y social considerable en el mundo del trabajo. Las organizaciones lucharon intensamente por mantenerse al frente de esas disrupciones haciendo ajustes puntuales a sus modelos de negocio y procesos para intentar mantener su competitividad en un panorama velozmente cambiante; sin embargo, cuando los eventos del 2020 crearon disrupciones con grados de magnitud diferentes a los que las organizaciones estaban acostumbradas a manejar, quedó inequívocamente claro que las respuestas puntuales no fueron suficientes. A medida que se destrozaron los planes propuestos para el 2020, también lo hicieron las perspectivas organizacionales sobre la preparación. Los ejecutivos reconocieron que la planificación para eventos esperados e incrementales no es una base sólida para prosperar en futuros múltiples e inciertos. Como resultado, ellos están cambiando su abordaje a la preparación¹.

La pandemia ha transformado por completo el mundo laboral y ha planteado grandes desafíos a organizaciones de todos los sectores y ámbitos de actividad. Las empresas tuvieron que adaptarse a la realidad cambiante generada en este periodo de crisis y el Área Recursos Humanos fue donde principalmente se puso el foco. En este sentido RRHH tiene que adaptar y reconfigurar su función debido a la pandemia, reaccionando rápidamente, readaptando sus roles, reconstruyendo la organización, examinando la potencialidad de cada persona y evaluando cómo se la puede aprovechar de la mejor manera. En esta crisis, se pone de manifiesto la importancia de realizar una gestión focalizada en velar por la salud y bienestar de las personas, sin olvidarse de garantizar la viabilidad del proyecto empresarial.

2. OBJETIVO

El objeto del siguiente trabajo es determinar cómo se vio afectada el área de RRHH y la Gestión de las Personas en las organizaciones a causa de la irrupción de la pandemia de COVID 19, analizando para ello la evolución, vigencia y el impacto en la forma de llevar a cabo las políticas y prácticas de Gestión Humana antes, durante y después de dicha pandemia.

¹ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – 2021

3. METODOLOGÍA

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo del presente trabajo mencionado en el punto anterior, se ha realizado una revisión bibliográfica a los efectos de elaborar el marco teórico. Por otra parte, y con el objetivo de comparar el marco teórico con lo que pasó en la realidad, se han seleccionado para el trabajo en campo dos formas primarias de obtención de información, siendo las mismas las que se detallan a continuación:

Encuesta:

Se realizaron encuestas mediante un formulario web a personas laboralmente activas de distintas empresas, a los efectos de recabar información de una forma directa del sujeto de investigación. En lo que respecta a la población, la misma está compuesta por toda la población laboralmente activa, mientras que la muestra (porción de la población que fue tomada como referencia en el análisis realizado) ascendió a 200 personas.

En lo que respecta al contenido de la encuesta, la misma se definió en tres partes, comenzando por la estructura de la población, (edad, nivel de educación máximo alcanzado, rubro de la empresa en que trabaja, cantidad de empleados y si tiene personal a cargo o no). La segunda parte consistió en consultar sobre cómo respondió la organización a la pandemia. Por último, se indagó sobre la evolución de cada una de las políticas y prácticas de gestión de RRHH aplicadas antes, durante y después de la pandemia.

Entrevista:

Se realizaron entrevistas a los responsables de la gestión de RRHH en empresas de distintos rubros, tales como servicios profesionales, consultoría, servicios de laboratorio y certificaciones de calidad, tecnología e innovación, desarrollo de sistemas web y aplicaciones móviles, con el fin de obtener información desde la perspectiva de las empresas.

En las entrevistas se consultó respecto a la concepción de las organizaciones sobre sus colaboradores, la forma en que afectó la pandemia la organización y en particular a la gestión de personas, las distintas medidas tomadas por las empresas a partir de la irrupción de la pandemia, así como aquellas que se mantuvieron una vez culminada la pandemia. Asimismo, en las entrevistas se consultó respecto a las prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia, así como la implementación del teletrabajo en las organizaciones y su influencia en la gestión de las personas.

Cabe destacar que la información obtenida de las encuestas y entrevistas se realizó en un solo momento y la misma no tiene valor estadístico, ya que la muestra no representa al conjunto de la población laboralmente activa en el Uruguay.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. RESEÑA HISTÓRICA

Las teorías enfocadas en RRHH han evolucionado a través del tiempo, al igual que los esfuerzos por comprender y gestionar el comportamiento de las personas.

Como consecuencia de la Revolución Industrial (mediados del siglo XVIII), donde surgieron grandes adelantos que ayudaban a las empresas en la automatización de sus procesos de producción, los empleados comenzaron a sentir mayor inseguridad e insatisfacción. Esto provocó que años más tarde se crearan los departamentos de bienestar a los efectos de atender aquellas necesidades insatisfechas de los colaboradores. En este sentido, y gracias a las investigaciones y hallazgos del Ing. Frederick Taylor se crearon los primeros departamentos de RRHH, sin embargo, estos aún no eran considerados un sector relevante para las organizaciones.

A pesar de que a partir de la primera guerra mundial, el sector comenzaba a desempeñar funciones más relevantes, dado que se consideraban ciertas necesidades humanas por parte de las empresas, y que durante la segunda guerra mundial, se desarrollaron distintas técnicas como lo fueron el diseño y la descripción de cargos, el sector de RRHH continuaba siendo considerado como una parte residual de las organizaciones.²

En los años setenta, en las organizaciones comenzaron a aparecer los primeros sectores específicos cuya función era resguardar los intereses empresariales, refiriéndose a dicha etapa como “etapa laboral”.³

Si bien a principio de la década de 1970 surge el concepto de Administración de RRHH (ARH), aún se consideraba a los empleados como un recurso administrable. A medida que fue evolucionando el mercado en un contexto de economía globalizada, en constante cambio y con una competitividad creciente entre las empresas, las personas pasaron de ser consideradas un recurso a ser consideradas un activo esencial para el logro de los objetivos organizacionales.⁴

El drástico crecimiento de Internet durante los últimos años es representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de RRHH. A mediados de los 90, el término “economía de la red” (web economy) no había sido acuñado, sin embargo, hoy en día casi todas las empresas utilizan Internet como parte de sus prácticas normales de negocio. La forma en que las empresas gestionaban a sus RRHH fue atravesado por el importante impacto de Internet.⁵

² Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-Hill

³ Cejas M. (2017). Administración de RRHH: La arquitectura estratégica de las organizaciones (1ra ed.). Ecuador

⁴ Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-Hill

⁵ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

En este sentido, el mundo de los RRHH no ha sido ajeno a la revolución tecnológica, encontrándose maneras más eficientes de desarrollar las funciones a través del uso de nuevas herramientas tecnológicas para gestionar los RRHH en las empresas.⁶

Con la irrupción de la pandemia COVID-19 las organizaciones se vieron obligadas a implementar cambios en sus distintas áreas, siendo el sector de RRHH uno de los más afectados. Dicho sector pasó a ser visto como un “aliado estratégico de la organización”.⁷

4.2. CONTEXTO

A fines de 2019, todos los aspectos del contexto de las organizaciones se han visto impactados por la irrupción de la pandemia, lo cual ha obligado a las organizaciones a reestructurar y adaptar las políticas de RRHH a una nueva realidad, entendiéndose crítico preservar la salud y el bienestar de los colaboradores.

Según el informe de Deloitte del año 2020 “Tendencias Globales de Capital Humano” las empresas necesitan encontrar nuevas formas de medir el estado actual de su plantilla e ir monitoreando el mismo, a los efectos de poder planificar e implementar cambios necesarios que sean de impacto positivo en la fuerza laboral. La evolución que han tenido las estrategias de gestión de RRHH no han sido acompañadas del avance en los indicadores que les permitan a los directivos tener información oportuna para la toma de decisiones. La incorporación de nuevas interrogantes a la hora de medir a la fuerza laboral hace posible el análisis desde otros puntos de vista logrando entender así los comportamientos de ésta.⁸

El informe del Foro Económico Mundial 2020 establece que, si bien con la evolución de la tecnología y la inteligencia artificial se pronostica que para los próximos años la incorporación de las máquinas desplazará una gran cantidad de empleos, esto será acompañado por una creación, aún mayor, de nuevos roles que demandarán otras destrezas por parte de las empresas. En este sentido, se prevé que las organizaciones aumentarán su demanda sobre todo en aquellas habilidades de análisis crítico y resolución de problemas.⁹

Deloitte en su informe sobre Tendencias Globales de Capital Humano 2021 menciona que, si bien desde hace unos años las empresas comenzaban a considerar la importancia del bienestar de las personas, la irrupción de la pandemia dejó en evidencia que la salud y el bienestar de los colaboradores deben ser tratados como prioritarios en las organizaciones. En este sentido, las

⁶ Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-Hill

⁷ Artículo: Informe sobre prácticas de RRHH en tiempos de COVID-19 – KPMG – 2020

⁸ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2020

⁹ Foro Económico Mundial sobre el Futuro del Trabajo 2020

empresas han implementado la incorporación de prácticas que ayuden a preservar el bienestar emocional, mental y físico de las personas.

En ese mismo informe Deloitte hace énfasis en el nuevo rol que tomó el sector de RRHH a raíz de la pandemia y sostiene que los nuevos desafíos planteados por la pandemia a las organizaciones hicieron que RRHH tuviera que salir de sus procesos habituales para enfocarse en el diseño de nuevas formas de trabajo; RRHH tuvo que liderar desde la creación de protocolos sanitarios hasta un rol directivo dentro de la organización, demostrando que están preparados para apoyar y liderar los cambios organizacionales que así lo requieran.¹⁰

4.3. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

4.3.1. Definición de políticas y prácticas de Recursos Humanos

Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro Administración de RRHH definen a la administración de RRHH como “las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”. Asimismo, destacan el establecimiento de políticas y prácticas sobre los comportamientos de los colaboradores como la principal función y responsabilidad del sector de RRHH, necesarios para el alcance de los objetivos organizacionales.¹¹

Por otra parte, Robbins¹² considera a las políticas y prácticas de RRHH de una organización como aquellas encargadas de establecer un marco referencial para el comportamiento y las actitudes de los empleados.

Para Chiavenato¹³ las políticas de RRHH son vistas como reglas y guías para la acción que garantizan que el desempeño de las personas se encuentre alineado a los objetivos organizacionales y evitan que los comportamientos de los colaboradores pongan en riesgo dichos objetivos. Estas políticas consideran también el logro de las metas individuales para cada persona. Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede concluir que las organizaciones deberán definir políticas de RRHH adecuadas tanto para el logro de los objetivos organizacionales como para la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, así como las prácticas apropiadas para llevar a cabo la política definida. Cabe destacar que es fundamental que las políticas, prácticas y procesos de RRHH estén alineados y tengan una estrecha relación entre sí, dado que éstos se influyen de manera directa y recíproca.

¹⁰ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2021.

¹¹ Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educación

¹² Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ma ed.). México: Pearson Educación

¹³ Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-Hill

4.3.2. Análisis de la evolución de las prácticas

Tal como se ha expuesto con anterioridad, la irrupción de la pandemia ha generado cambios en varios aspectos, y las políticas de RRHH no han sido la excepción. En este sentido, se analizarán aquellas prácticas de RRHH que más han tenido que adaptarse y transformarse a la nueva realidad.

4.3.2.1 Motivación

Para Robbins¹⁴, la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.”

Si bien para Chiavenato¹⁵ no es fácil definir exactamente a la motivación ya que considera que dicho concepto se ha utilizado en diversos sentidos, en su libro incluye una definición de Kast & Rosenzweig, la cual indica que “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”. La definición además menciona que la acción puede ser provocada por estímulos externos (que provienen del ambiente) o por aquellos generados internamente.

Por otra parte, Gomez-Mejía, Balkin y Cardy¹⁶ entienden que la motivación se refiere al deseo de una persona de hacer su trabajo de la mejor manera posible, realizando su mayor esfuerzo por cumplir con las tareas que le fueron asignadas.

Teorías de la motivación

Robbins considera que la teoría sobre motivación más conocida es la “teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien planteó la existencia de cinco necesidades dentro de cada ser humano, siendo las mismas las detalladas a continuación en orden jerárquico (de menor a mayor):

1. Fisiológicas (alimentación, respiración, descanso, sueño)
2. Seguridad (física, emocional)
3. Sociales (afecto, sentido de pertenencia, amistad)
4. Estima (respeto de sí mismo, autonomía, status, reconocimiento)
5. Autorrealización (crecimiento, desarrollo de potencial propio, autorrealización)

Desde el punto de vista de la motivación, esta teoría afirma que aquella necesidad que se cubre sustancialmente deja de motivar, por lo cual para poder lograr la motivación es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra, y apuntar a satisfacer esas necesidades, o incluso aquellas de un nivel superior.

¹⁴ Stephen Robbins – Comportamiento Organizacional – 13era Edición

¹⁵ Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-Hill

¹⁶ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

Por otra parte, la teoría propuesta por Frederik Herzberg llamada teoría de los dos factores (también conocida como teoría de motivación e higiene), tomó como partida que la relación de una persona con su trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su propio trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Solicitó a personas que detallaran situaciones en las cuales se sentían excepcionalmente bien o mal respecto a sus trabajos, y concluyó que los comportamientos que mostraban en ambas situaciones variaban significativamente. Notó una tendencia a la atribución de factores intrínsecos (de sí mismo) por parte de quienes se sentían bien en su trabajo, así como una atribución a factores externos de aquellos que dijeron estar insatisfechos. En este sentido, se plantea que la insatisfacción no es lo opuesto a la satisfacción, ya que un trabajo no se vuelve necesariamente satisfactorio al eliminar sus características insatisfactorias.

Asimismo, Victor H. Vroom planteó la teoría de las expectativas, la cual ayuda a la explicación de por qué muchos trabajadores solo hacen lo necesario para conservar sus trabajos y no están motivados, quedando en evidencia cuando se analizan los detalles de las relaciones planteadas en esta teoría. Las relaciones planteadas por esta teoría son:

1. Relación esfuerzo–desempeño: Cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño–recompensa: El desempeño llevará al resultado que se desea.
3. Relación recompensas–metas personales: Atractivo que tienen las recompensas organizacionales (que sirven para satisfacer las metas o necesidades personales de alguien)

Lo que se plantea es que los empleados serán motivados por el desarrollo de cierto nivel de esfuerzo cuando consideren que a través del mismo podrán obtener una evaluación del desempeño positiva, lo cual a su vez, llevará a la obtención de premios organizacionales (como lo puede ser un ascenso, un bono, un aumento salarial), los cuales podrán satisfacer sus metas personales.¹⁷

El sector de RRHH de una organización deberá evaluar cuáles son las posibles políticas que deberá implementar a los efectos de mantener motivados a sus empleados.

En lo que respecta al rol del sector de RRHH, Werther¹⁸ hace referencia a que el departamento de RRHH ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado.

Para Gomez-Mejía¹⁹, desde la perspectiva de los RRHH, la productividad de los empleados depende de la capacidad, la motivación y la calidad de la vida laboral

¹⁷ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación

¹⁸ Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-Hill

¹⁹ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la irrupción de la pandemia ha generado cambios importantes en las organizaciones, incluyendo el sector de RRHH, el cual ha tenido que adaptarse a una nueva realidad.

Por su parte, Deloitte deja claro en su informe que lograr la transformación no es tan simple como parece. Se considera que definir el significado de transformación es en sí mismo un gran desafío, y uno mucho más grande aún la motivación de las personas de tal manera que puedan ayudar a superar la resistencia al cambio.²⁰

Tal como indica KPMG²¹, para poder lograr mantener ciertos niveles de productividad que permitan un funcionamiento y un desempeño empresarial adecuado es fundamental contar con personal seguro y motivado.

Análisis de la Evolución

En su informe de tendencias globales de 2014, Deloitte señalaba que la gente valora ser valorada y no sólo, ni siquiera principalmente, en términos monetarios, sino que las organizaciones están aprendiendo a recompensar y reconocer de manera más significativa el logro del empleado. Si bien a todos les gustaría ganar más dinero, la investigación posicionaba a la “cultura de alto reconocimiento” como uno de los conductores más importante de la retención.

En este sentido, Deloitte plantea en su informe de 2018 que el diseño de programas de recompensas fue durante décadas un ejercicio relativamente directo que consistía en encontrar la mezcla correcta entre compensación y beneficios tradicionales (por ejemplo, seguro médico y tiempo de vacaciones), pero afirma que esos días han terminado. Hace referencia a que las organizaciones líderes reconocen y entienden que es esencial para la atracción, motivación y desarrollo del talento contar con un sistema de recompensas ágil y personalizado.

En el mismo informe, aparece el “bienestar” en cuarta posición de importancia de tendencias, habiendo escalado año a año hasta posicionarse como principal tendencia en materia de RRHH en su informe de 2020. En 2021, en el marco de los efectos de la pandemia COVID 19, indica que la crisis arrojó nueva información sobre la importancia del bienestar, y concientizó sobre las consecuencias de poner el bienestar en riesgo. Indica que las organizaciones tomaron medidas rápidas para redirigir recursos y procurar que el trabajo sea seguro, y mantenga a los colaboradores saludables.

Por su parte, KPMG menciona que un análisis de su personal actual y del futuro deben ser realizados con el fin de identificar sus principales motivadores, necesidades y prioridades, según cambios post pandemia. Sumando la consideración de la estabilidad financiera de la organización,

²⁰ Informe Motivando para la transformación – Deloitte – julio 2019

²¹ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

deberían ser la información de partida para pensar en reajustar aquellos paquetes de beneficios (económicos y no económicos) considerando una nueva realidad.²²

Por último, KPMG en su sección de tendencias publica una entrevista realizada post-pandemia a una reconocida psiquiatra y escritora; Marian Rojas Estapié; quien señala la necesidad de la existencia de una meta para motivar a alguien. Hace mención de un objetivo que pueda ser transferido a los empleados y directivos conjuntamente, para poder retomar el camino. Asimismo, señala que la realización de pequeñas actividades relacionadas con la motivación y la felicidad, así como instancias donde los líderes transmitan a sus empleados los momentos de miedo y vulnerabilidad vividos por la pandemia de forma tal de poder empatizar con ellos, pueden ayudar a motivarlos.

A continuación, se desarrollarán otras prácticas y políticas de RRHH, a través de las cuales cada organización podrá motivar a su fuerza laboral

4.3.2.2 Capacitación

Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro Administración de RRHH definen a la capacitación como “los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.”²³

Por otra parte, Chiavenato la define como “un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas.” De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede decir que la capacitación es una inversión realizada por las empresas para incrementar los conocimientos, competencias y habilidades de los colaboradores, con dos finalidades: mejorar el desempeño de la organización en su conjunto y cumplir con los objetivos empresariales definidos.²⁴

Tanto para Chiavenato como para los autores Dessler y Varela, la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por diversas etapas:

Una primera etapa de diagnóstico, donde se realiza el análisis de las necesidades de capacitación. En la etapa siguiente es donde se diseña el programa para satisfacer las necesidades previamente detectadas. Una tercera etapa definida para ejecutar el programa diseñado, y culmina el proceso la evaluación del programa considerando los resultados obtenidos. Sin perjuicio de lo anterior, se puede incorporar una etapa de validación (posterior a la etapa de diseño) donde se presenta la capacitación a determinados miembros de la organización para su aprobación.

²² Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

²³ Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educación

²⁴ Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.). México: McGraw-HILL

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Stephen P. Robbins, clasifica los métodos de capacitación de la siguiente manera: Formal e informal, en el trabajo o fuera de él.

La capacitación formal es aquella que pasa por las etapas del proceso de capacitación, se planifica y se estructura de forma tal que los colaboradores puedan acceder a ella para mejorar sus conocimientos, competencias y habilidades para el puesto de trabajo. Por el contrario, la capacitación informal es aquella que se da entre los colaboradores en cualquier momento de la jornada laboral cuando se solicita asistencia a otra persona. La capacitación en el trabajo es aquella que se imparte en la propia organización, a través de planes definidos que pueden contener, entre otros, un plan de mentores. La capacitación fuera del lugar de trabajo puede ser brindada en instituciones educativas, o también a través de cursos asincrónicos, conferencias, tutoriales, entre otros.²⁵

Ahora bien, de acuerdo con lo expuesto anteriormente y a los efectos de conjugar la capacitación de los trabajadores con el desarrollo de los mismos, los autores William B. Werther y Keith Davis señalan que, si bien la capacitación está orientada a las funciones actuales que desempeña un colaborador, las organizaciones pueden llegar a beneficiarse de ese plan de formación incluso si las personas cambian las funciones y/o responsabilidades para las que fueron capacitadas. Esto es así debido a la elasticidad y transversalidad que puede tener determinada capacitación que no solo mejore el desempeño de un colaborador en determinado cargo de trabajo, sino que lo ayude quizás en todo su desarrollo laboral.²⁶

Desde otro punto de vista, Gomez Mejía, David Balkin y Robert Cardy en su libro *Gestión de RRHH*, señalan la diferencia que existe entre la formación y el desarrollo, y que estos dos conceptos no son sinónimos. La formación le brinda al colaborador una habilidad o conocimiento concreto para mejorar su rendimiento. Por otro lado, el desarrollo es la inversión que realiza una organización en el aprendizaje y generación de habilidades que ésta demandará en el largo plazo.²⁷

Análisis de la Evolución

Según el informe de *Tendencias Globales de Capital Humano* del año 2019 de Deloitte, una característica valorada por los aspirantes al acceder a un puesto de trabajo es la posibilidad que brindan las organizaciones de poder capacitarse y desarrollarse, volviéndose así más atractivas las empresas que poseen esta característica. Las organizaciones más destacadas continúan analizando e implementando planes de capacitación cada vez más personalizados, e integrando en el análisis de dichos planes al sector de RRHH, los colaboradores y los expertos del negocio. Los avances

²⁵ Robbins S. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Pearson Educación

²⁶ Werther W., Davis K. (2008). *Administración de RRHH* (6ta ed.). México: McGraw-Hill

²⁷ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) *Gestión de RRHH* (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

tecnológicos juegan un rol fundamental dado que permiten articular el plan de capacitación con la jornada laboral de los colaboradores y las posibilidades de los mismos (tiempo, espacio, capacitación previa, entre otros).²⁸

En el año 2020, Deloitte incorpora la reconversión o “reskilling” (“dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente”) como una de las tendencias de capital humano de ese año. Es necesario que las habilidades de los colaboradores vayan acompañando la evolución (más o menos rápida) que van teniendo las organizaciones en cuanto a modelos de negocio, los procesos llevados a cabo, los productos y servicios brindados, entre otros. Para esto, es fundamental que se identifique la brecha existente entre las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las habilidades existentes en la organización. Esta brecha, será el puntapié inicial para planificar el contenido de la capacitación que será impartido a los colaboradores, de forma tal de dotarlos con las habilidades necesarias.

A efectos de hacer frente a los cambios en los requerimientos de habilidades por parte de las organizaciones y, dado que es posible que ante dicha realidad algunos colaboradores puedan sentirse desmotivados, se debe dotar a los mismos con herramientas que les permitan adaptarse a futuros inciertos, fomentando así la resiliencia en las personas. Desarrollar esta capacidad en el conjunto de los colaboradores hace que aumente la resiliencia de la organización, y ésta se encuentre más capacitada para hacer frente a los cambios.²⁹

Por otra parte, KPMG, en su informe Gestión Estratégica del talento ante la nueva realidad, publicado en agosto 2020, menciona que ante la realidad vivida por la pandemia covid-19, las empresas pueden generar un mayor compromiso de sus colaboradores mediante la disponibilidad de capacitaciones en temas como salud mental, comunicación, liderazgo, entre otros.³⁰

El informe del Foro Económico Mundial sobre el Futuro del trabajo 2020 destaca que aún en un periodo de recesión económica las organizaciones identifican la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores. “En promedio, los empleadores esperan ofrecer recapitación y actualización a poco más del 70% de sus empleados para 2025. Sin embargo, la participación de los empleados en esos cursos está rezagada, y solo el 42% de los empleados acepta oportunidades de actualización respaldadas por el empleador.”³¹

En el año 2021, el informe de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, expone que, si bien tradicionalmente las organizaciones eran las que diseñaban los planes de capacitación de

²⁸ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2019

²⁹ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2020

³⁰ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

³¹ Foro Económico Mundial sobre el Futuro del Trabajo 2020

sus colaboradores, existe una manera que hace posible combinar los intereses personales de los colaboradores con las necesidades actuales y futuras de la organización, al mismo tiempo que maximiza el potencial de las personas. Para llevar a cabo este proceso es necesario dotar de libertad a los trabajadores para que puedan elegir desde qué lugar le pueden brindar su aporte a la organización mediante una oferta disponible de planes de desarrollo profesional y capacitación. Empoderar a los colaboradores e invitarlos a que sean parte del diseño de su propio plan de carrera no solo traerá como consecuencia una mayor disponibilidad de habilidades existentes en la organización, sino que también traerá aparejado un mayor compromiso de los colaboradores para con la empresa.³²

4.3.2.3 Reclutamiento y selección

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento de personal es un método de información a través del cual una empresa comunica al mercado laboral los cargos vacantes que existen en la misma y que pretenden ser cubiertos en el corto plazo, con el objetivo de atraer aspirantes que cuenten con los conocimientos, competencias y habilidades requeridas para ocupar los cargos, a los efectos de dotar a la organización de las competencias necesarias para lograr sus objetivos.³³

Por su parte, Gómez Mejía, establece que a través del reclutamiento se genera un grupo de aspirantes que cuentan con las competencias necesarias para realizar las funciones de cada cargo que determinada organización pretende cubrir.³⁴

Con la denominación de “identificación de talento” William B. Werther y Keith Davis hacen referencia al proceso de encontrar candidatos calificados para desempeñar determinadas funciones dentro de una organización y hacer que ellos se interesen por ingresar a la misma. Es decir, no solamente basta con comunicar qué cargos vacantes tiene una organización, sino que este proceso también tiene como objetivo generar un interés en los candidatos para que éstos quieran convertirse en los próximos colaboradores de la organización.³⁵

Para Chiavenato, el reclutamiento se puede clasificar en interno y externo, de acuerdo al mercado en el cual se aplique el proceso.

El reclutamiento es interno cuando se aplica dentro de la organización ofreciendo la posibilidad a los candidatos de acceder a otros puestos de trabajo ya sean de mayor jerarquía o, aun teniendo el mismo nivel de jerarquía, puestos que se encuentran en otros sectores, otras radicaciones geográficas, con otras especialidades, etc.

³² Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2021

³³ Idalberto Chiavenato – Gestión del Talento Humano – 3ra Edición

³⁴ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

³⁵ Werther W., Davis K. (2008) Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-HILL.

Por otra parte, el reclutamiento es externo cuando se aplica fuera de la organización a los efectos de atraer hacia la organización talentos del mercado laboral. Las principales técnicas de reclutamiento externo son: publicaciones en redes sociales empresariales, en periódicos, revistas especializadas o lugares visibles, agencias de reclutamiento, contactos con instituciones educativas, sistema de referidos, archivos de candidatos de procesos anteriores, reclutamiento virtual, y banco de datos de candidatos o banco de talentos.³⁶

Según plantea Deloitte, las organizaciones se encuentran constantemente con el desafío de atraer y retener a determinados candidatos, por este motivo es necesario que las empresas sean capaces de diseñar la fuerza laboral óptima para lograr sus objetivos organizacionales. Para esto existen nuevas tecnologías para detectar y atraer a los candidatos que más se adecúan a los puestos de trabajo, y es lo que se denomina “Reclutamiento 4.0”.³⁷

La selección de personal es el proceso de decisión que, una vez culminado el reclutamiento, elige al aspirante que se incorporará a la fuerza laboral a los efectos de dotar a la organización de determinados conocimientos, habilidades y competencias. Para tomar esta decisión, se escoge a aquel candidato que cumple de manera más satisfactoria con los criterios de selección definidos para la cobertura del puesto.³⁸ Según Stephen P. Robbins, en su libro comportamiento organizacional³⁹, se puede evaluar el resultado de una selección eficaz por el desempeño y la satisfacción de las personas que pasaron por el proceso y fueron seleccionadas para ocupar un puesto de trabajo. Dado que el proceso de selección debe combinar la especificación de un puesto de trabajo con los conocimientos, características, habilidades, competencias e intereses de una persona, los efectos de obtener la información necesaria para poder decidir qué aspirante será elegido para ingresar a la organización, es necesario determinar cuál o cuales técnicas de selección utilizarán. Estas técnicas pueden ser:

Entrevistas de selección: se trata de una comunicación entre dos partes. Por un lado, el o los entrevistadores y por otro lado se encuentra el candidato o el grupo de éstos. Mediante esta técnica el entrevistador intentará obtener la información necesaria para conocer a cada aspirante.

Pruebas de conocimientos o de capacidades: mediante esta técnica se examinan las capacidades, habilidades y conocimientos que tienen los aspirantes en relación al cargo de trabajo para el cual se los está evaluando.

Pruebas psicológicas: técnica diseñada para obtener un pronóstico acerca de cómo será el desempeño de una persona en el cargo para el cual puede ser seleccionado. Esta técnica busca

³⁶ Idalberto Chiavenato – Gestión del Talento Humano – 3ra Edición

³⁷ Artículo Deloitte - Industria 4.0: Pasos para activar su nueva fuerza laboral

³⁸ Idalberto Chiavenato – Gestión del Talento Humano – 3ra Edición

³⁹ Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ma ed.). México: Pearson Educación

determinar las aptitudes individuales y características de personalidad que tiene cada persona, las cuales pueden no ser detectadas en otras técnicas de selección. Dentro de las pruebas psicológicas y complementarias a éstas también están las pruebas de personalidad, mediante ellas se pueden conocer determinadas características de la personalidad de los aspirantes.

Técnicas de simulación: esta técnica busca percibir cómo sería el comportamiento de los aspirantes mediante la exposición a situaciones de similares características a las que enfrentarían en el puesto de trabajo que se pretende cubrir. Mediante esta técnica tanto el evaluado como el evaluador puede evaluar la capacidad del aspirante para ocupar el cargo en cuestión.⁴⁰

Análisis de la Evolución

En el informe Tendencias Globales de Capital Humano del año 2019 de Deloitte, se hace mención a la guerra que ha existido en los últimos 10 años entre las empresas por incorporar candidatos talentosos a sus organizaciones; la que fue desencadenada, entre otras causas, por la falta de determinadas habilidades técnicas que poseía el mercado laboral. Como consecuencia de esto, las organizaciones se vieron enfrentadas a la ardua tarea de reclutar y seleccionar a los mejores candidatos que, en la mayoría de las ocasiones, no se encontraban buscando empleo activamente. En la búsqueda de llevar a cabo los procesos de incorporación de personal, las empresas acudieron a campañas de marketing activas y a sistemas que les permitieran captar a los mejores aspirantes, lo que se pudo realizar gracias a la evolución de las herramientas tecnológicas. A su vez, dado que para el 2019 y 2020 los profesionales de la materia pronosticaban un receso económico, Deloitte entendió necesario cambiar ese enfoque agresivo de reclutamiento y selección, y estar abiertos a nuevas modalidades de captación de personal con el constante apoyo de las herramientas tecnológicas que hagan más eficientes los procesos. Asimismo, se sugiere impulsar aún más el proceso de selección de personal dentro de la propia organización (reclutamiento interno), y encontrar aspirantes en los colaboradores temporales en caso de que existieran.⁴¹

Marcela Bisio, Miembro del consejo Directivo de ADPUGH, en mayo 2021 explicó cómo hacer selección en tiempos de Pandemia. Destaca que durante la pandemia las organizaciones se encontraron con dos realidades distintas, por un lado, aquellas que debieron frenar el proceso por completo dada la baja o nula actividad empresarial, y por el otro, aquellas que necesitaron contratar más candidatos que los previstos dado el auge de la actividad que llevaban a cabo. La utilización de herramientas y plataformas tecnológicas, en una realidad cien por ciento virtual, ha aumentado considerablemente. Estas herramientas se utilizan en todo el proceso de reclutamiento de selección, desde el inicio con la publicación de los cargos que la empresa pretende cubrir y sus

⁴⁰ Idalberto Chiavenato – Gestión del Talento Humano – 3ra Edición

⁴¹ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2019

requisitos, hasta la decisión de qué personas debe incorporar la organización con el ranking de aspirantes resultante del proceso. Se concluye que, sin lugar a dudas, los cambios tecnológicos hacen más eficiente el proceso.⁴²

4.3.2.4 Remuneración y beneficios

La remuneración está compuesta por una remuneración básica y por incentivos. La remuneración básica es aquella que una empresa le paga a un trabajador por contraprestación al trabajo realizado en un periodo de tiempo, el que puede ser por hora, día, mes, entre otros. Por otra parte, los incentivos son aquellas prestaciones definidas por las empresas para acompañar a la remuneración básica, cuyo objetivo es premiar el desempeño de los trabajadores. Pueden ser muy diversos y brindarse a través de varios programas. Los más destacados son los bonos empresariales y las participaciones de los trabajadores en los resultados económicos empresariales.

Las recompensas organizacionales pueden ser Financieras o No Financieras. Dentro del primer grupo podemos encontrar aquellas que directamente le brinda una empresa a un colaborador por la realización del trabajo para el que fue contratado, como, por ejemplo: salario, bonos, comisiones por ventas. En este grupo también se pueden encontrar aquellas que la empresa brinda a los trabajadores, pero no tienen una relación directa con el trabajo en sí mismo, como, por ejemplo: aguinaldo, días feriados remunerados. Por otra parte, existen las recompensas no financieras, que son aquellas características y posibilidades que tiene una organización, pero no tienen una contrapartida monetaria para los colaboradores, algunos ejemplos pueden ser: oportunidades de desarrollo, libertad para actuar, buen clima laboral, seguridad institucional, entre otros.

Para la definición del monto de los salarios por parte de las empresas se tienen en cuenta tanto factores internos, como puede ser: la estructura empresarial, la escala salarial definida, los tipos de puestos, los niveles entre los puestos, capacidad económica de la empresa; como también factores externos a la organización como la legislatura laboral, los laudos definidos por negociaciones colectivas o por el gobierno, la coyuntura social, política y económica del país, entre otros. Asimismo, una buena práctica organizacional es velar por la equidad en los salarios dentro de la propia organización y también fuera de ella. Dentro de la organización, los salarios deben reflejar la importancia relativa de cada cargo con respecto al resto de los cargos que componen la misma. Por otra parte, se deben considerar los salarios definidos por otras empresas de similar actividad. Para esto las organizaciones pueden participar en encuestas salariales que

⁴² Marcela Bisio - Cómo hacer selección en Tiempos de Pandemia: [Cómo hacer selección en tiempos de pandemia \(elobservador.com.uy\)](http://elobservador.com.uy)

realizan empresas consultoras a efectos de conocer cuán parecidos se encuentran sus salarios con el mercado.⁴³

Según Werther y Davis, a través del proceso de administración de sueldos, que debe estar en el sector de RRHH, es posible lograr la satisfacción de los colaboradores. Esto implica que los colaboradores se sientan más comprometidos con la empresa haciendo más efectiva la retención de los empleados, lo que sin dudas es un beneficio organizacional. Las organizaciones modernas cuentan cada vez más con abanicos más amplios de planes de compensaciones no financieras. Estas compensaciones no financieras están destinadas a satisfacer distintos objetivos, pueden ser: sociales, organizacional o de los empleados. Los objetivos sociales son aquellos que pueden colaborar con un empleado o grupo de ellos en la solución de algún problema en particular. Por otra parte, los objetivos organizacionales buscan mantener o mejorar algún aspecto de la empresa como puede ser el clima laboral, las tasas de rotación, etc. Los objetivos de los empleados están enfocados en tener un conjunto variado y amplio de compensaciones que abarquen distintos temas, como por ejemplo servicios de salud y educación.⁴⁴

En su libro, Administración de RRHH, Gary Dessler y Ricardo Varela hacen mención a la evolución que ha tenido la manera en que las organizaciones remuneran a sus colaboradores, estableciendo que se ha pasado de darle más importancia a la antigüedad de los mismos que determinaba cierta fidelidad con la empresa, a darle mayor peso al impacto que tiene el trabajo que realizan los empleados en el logro de los objetivos organizacionales. Otro aspecto que ha evolucionado es la mirada más personal a cada colaborador y no tanto al puesto que ocupa en la organización, entendiendo así que la remuneración debe estar basada en el desempeño de cada colaborador en conjunto con sus competencias y habilidades. Por otro lado, también repercute la evolución del diseño organizacional dado que se están generando empresas cada vez más chatas y amplias organizadas de manera más funcional, y no tan verticales y jerárquicas.⁴⁵

Análisis de la Evolución

En el informe Tendencias de Capital Humano - Deloitte del año 2019, se menciona que es necesario un alto nivel de involucramiento por parte de la organización para diseñar un esquema de beneficios óptimo para sus colaboradores, entendiendo qué es lo que valora su fuerza laboral, de forma tal que los beneficios le permitan retener a sus colaboradores al mismo tiempo que la organización se vuelve más productiva. Los grupos de beneficios “ideales” pueden ser muy

⁴³ Idalberto Chiavenato – Gestión del Talento Humano – 3ra Edición

⁴⁴ Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-Hill

⁴⁵ Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educación

distintos de una empresa a otra, por este motivo las organizaciones tienen que conocer los intereses de sus colaboradores al momento de crear su estrategia de beneficios.⁴⁶

Para el año 2020, Deloitte en su informe destacaba que las organizaciones debían dejar de repetir el ciclo de implementación y revisión de su conjunto de compensaciones impulsado por la competencia en el mercado, y pasar a redefinir el concepto de compensación. Se debe considerar a la misma como la palanca que impulsa a generar los cambios organizacionales más transformadores en el entorno laboral, ya sea por el cambio en la manera que se realiza el trabajo, o por la conversión en una empresa más social. Asimismo, las organizaciones en el diseño de su abanico de compensaciones deben considerar los siguientes aspectos: las necesidades e intereses de los colaboradores, el rol que cada compensación puede ocupar en cuanto a los objetivos personales y a los organizacionales, y su adecuación respecto al entorno en que se encuentra la organización, fundamentado en que el mercado y la sociedad pueden verse impactados por las compensaciones que brinda una organización.⁴⁷

En el apartado de Compensación y beneficios del informe de KPMG del año 2020, se establece que al momento de ajustar el conjunto de beneficios que brindan las organizaciones, éstas deben evaluar no solo a los colaboradores actuales sino también a los futuros, a efectos de conocer sus intereses y necesidades.

En respuesta a la pregunta: Como se están transformando los beneficios, KPMG menciona que dada la realidad económica las organizaciones están ajustando su presupuesto, llegando incluso en alguna de ellas a mantener incambiados los salarios deteniendo los incrementos salariales por lo menos hasta tener más información de cómo va a transcurrir el periodo de pandemia. En cuanto a los incentivos, las organizaciones se encuentran modificando estos programas, priorizando aquellos que le brindan al colaborador una contrapartida por los riesgos a los que se puede enfrentar en su labor (por ejemplo, atención al cliente), siendo más conservadores para el resto de la organización. Para el caso de los beneficios las empresas han optado por priorizar aquellos vinculados con el tema de la salud y bienestar, como por ejemplo, beneficios de seguros médicos para los colaboradores y grupo familiar, charlas informativas, entre otros.⁴⁸

4.3.2.5 Calidad de vida y clima laboral

La calidad de vida laboral es definida por Gómez Mejía⁴⁹ como “una medida de la seguridad y satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo.”

⁴⁶ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2019

⁴⁷ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Año 2020

⁴⁸ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

⁴⁹ Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación

Por su parte, Chiavenato⁵⁰ indica que la calidad de vida “implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales”. Para este autor, todo lo antes mencionado mejora la calidad de vida de las personas que forman parte de la organización, ya que trae consigo un ambiente laboral amigable, y a su vez tiene un impacto positivo en el exterior de la misma.

Por otra parte, Werther⁵¹ plantea que la calidad de vida organizacional “es el entorno, el ambiente que se respira en una organización”. En este sentido, divide a las empresas en las cuales hay un buen ambiente, y aquellas en las que no. Asimismo, cree que no hay mucho que se pueda hacer para modificar aquellos factores del clima laboral, pero en cambio, se pueden tomar medidas para mejorarlo. Adicionalmente, señala la existencia de una estrecha relación entre clima laboral y motivación. La puesta en marcha de programas con el fin de mejorar la calidad de vida laboral es utilizada cada vez por más organizaciones como forma de mejorar su productividad a través de ellos.

Chiavenato⁵² propone tres grupos de condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas: aquellas ambientales del trabajo (iluminación, temperatura, ruido); las de tiempo (jornada laboral, horas extra, descanso); y por último aquellas sociales (relaciones, estatus). A su vez, define también seguridad laboral como “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes”. A tales efectos, menciona como medio la eliminación de aquellas condiciones que no den seguridad, así como el convencimiento a las personas de la necesidad de aplicación de prácticas de prevención.

Werther señala que la función del departamento de RRHH en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En gran parte de los casos, sólo dicho departamento tiene la responsabilidad de llevar a cabo programas de capacitación, aunque con el apoyo de la dirección.

Análisis de la Evolución

La participación de los empleados constituye uno de los métodos más utilizados para crear un mejor clima laboral según Werther. Esto puede ser logrado a través de la aplicación de métodos sistemáticos que permiten que los empleados desempeñen un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.⁵³

Por su parte, KPMG indicaba que los equipos de RRHH estaban buscando maneras innovadoras para interactuar con los colaboradores a raíz de la irrupción de la pandemia COVID-19,

⁵⁰ Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-HILL

⁵¹ Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). Mexico: McGraw-Hill

⁵² Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-HILL

⁵³ Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). Mexico: McGraw-Hill

destacando la importancia de que los líderes hayan colocado en primer lugar el bienestar de sus colaboradores durante los difíciles momentos que se atravesaron. El interés expuesto por aquellos que toman las decisiones logra un sentimiento de empatía y seguridad, y también fomenta el buen clima laboral, promoviendo que los colaboradores puedan cuidar su salud y mantengan una actitud resiliente en un momento con tanta incertidumbre como lo fue la crisis sanitaria provocada por el COVID-19.

Según se expone en el informe de Deloitte 2020, se ha dado una discusión compleja respecto al rol que cumplen las organizaciones a la hora de impulsar el bienestar, y, además, en la optimización del rendimiento de su negocio, ya que deben lograr integrar adecuadamente el bienestar en el diseño de su trabajo. Asimismo, Deloitte enumera una cantidad de prácticas para rediseñar el trabajo en torno al bienestar de su organización, destacándose entre ellas las siguientes:

- Dar a los colaboradores mayor autonomía en la forma en que realizan su trabajo
- Utilizar tecnología para promover mayor conexión y colaboración
- Promover horarios flexibles
- Aumentar oportunidades de trabajo remoto
- Introducir iniciativas de bienestar en el trabajo diario
- Rediseñar el espacio físico

Según Magda Cejas, poder conciliar la vida personal y laboral se ha instalado como prioridad. Si bien se reconoce que no es un problema nuevo ya que, desde hace más de 20 años, los gobiernos de los países más desarrollados han demostrado una creciente preocupación al respecto, y los motivos son múltiples. La obligación de tener que elegir entre la vida familiar y el trabajo, extensas jornadas, la presión del trabajo, así como la percepción de que no se está dedicando el tiempo suficiente a los hijos (sufrido principalmente por aquellas madres trabajadoras que tienen que elegir entre el desarrollo profesional o ser madres), entre otras razones que son más que suficientes para que la calidad de vida de los colaboradores fuera de la frontera laboral sea tomada en cuenta.⁵⁴

Lina María Serna, psicóloga de SURA, define al burnout o síndrome de desgaste laboral como la presencia de una fatiga emocional generada principalmente por la sobrecarga laboral. Este síndrome puede provocar problemas emocionales, físicos y mentales realmente serios. Asimismo, indica que las organizaciones pueden realizar una evaluación de estrés a sus empleados, y brindarles apoyo psicológico para prevenirlo.⁵⁵

⁵⁴ Cejas M. (2017). Administración de RRHH: La arquitectura estratégica de las organizaciones (1ra ed.). Ecuador

⁵⁵ <https://segurossura.com/co/blog/saludables/que-es-el-burnout-o-sindrome-de-desgaste-laboral/>

Por otra parte, en su informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020, Deloitte hace mención al estrés laboral como una de las condiciones que puede atraer consecuencias en la salud física de las personas. Esto ha llevado a que la Organización Mundial de la Salud clasifique como una condición de salud diagnosticable el agotamiento (burnout) “resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha podido ser manejado con éxito”.⁵⁶

Finalmente, Deloitte en su informe 2021 destaca que la pandemia COVID-19 demostró cuán importante es realmente el bienestar, ya que el hecho de priorizar el bienestar físico y mental de los colaboradores fue visto como forma de sobrevivencia.

La pandemia ha demostrado la importancia de poder integrar el bienestar en el trabajo con la vida.

4.3.2.6 Gestión del cambio

Robbins define al cambio organizacional como “cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización”.⁵⁷

Según Chiavenato, la aparición de nuevas fuerzas que crean la necesidad de cambio en algún sector de la organización es la causante del proceso de cambio organizacional. Dichas fuerzas pueden ser aquellas que provienen del ambiente (exógenas) como lo son las nuevas tecnologías, cambios a nivel económico, político, legal y social, así como cambios en los valores sociales, las que según este autor, crean la necesidad de un cambio organizacional interno. Por otra parte, aquellas fuerzas que provienen desde el interior de la organización (endógenas) crean la necesidad de cambios estructurales, y surgen de la interacción de las partes que componen la organización, y de tensiones que surgen a raíz de los distintos intereses y objetivos.⁵⁸

Por su parte, Robbins expone que las organizaciones cada vez más se ven obligadas a adaptarse a un ambiente en constante cambio, y clasifica a las fuerzas de cambio entre aquellas que se dan por naturaleza, como ser cambios en el entorno, cambios demográficos y generacionales, entre otros; las surgidas a raíz de la tecnología, las cuales están cada vez más presentes y en constante cambio; las consecuentes de crisis económicas; las relacionadas a la competencia, que se ha visto incrementada por la globalización; la evolución de las tendencias sociales; así como la política mundial.

Asimismo, Robbins introduce una definición de cambio planeado como “aquellas actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta”, definiendo dichas metas como la búsqueda de mejora para poder adaptarse tanto la organización como sus empleados a los cambios

⁵⁶ Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2020

⁵⁷ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación.

⁵⁸ Idalberto Chiavenato – Administración de RRHH – 8va Edición

en el entorno. A su vez, incorpora a los agentes de cambio como aquellos que asumen la responsabilidad de implementar las actividades de cambio.⁵⁹

Por otra parte, Deloitte define al proceso de gestión del cambio como un proceso crítico, pero que, impulsado por el crecimiento y el desarrollo, ayuda a dirigir a las organizaciones a nuevos niveles de calidad y eficiencia.⁶⁰

Por su parte, KPMG menciona que la gestión del cambio busca implementar de forma exitosa los procesos de transformación mediante el trabajo con las personas para que logren adaptarse y asimilar los cambios, reduciendo la resistencia.⁶¹

Análisis de la Evolución

En su artículo sobre cómo lograr una gestión de cambio exitosa y sostenible, Deloitte plantea la existencia de cambios que surgen por diversos motivos, pero independientemente de cuál sea el causante, la clave está en la capacidad para gestionar dichos cambios de manera proactiva, ya que le permite a las organizaciones enfrentar nuevos escenarios. En este mismo informe se hace referencia a la investigación realizada por la empresa Prosci llamada “Mejores prácticas en gestión del cambio”, en la que se resalta que las probabilidades de lograr los objetivos son ampliamente mayores en aquellos proyectos que tiene un adecuado manejo de la gestión del cambio, respecto a aquellos que no lo tienen. La viabilidad de que se cumplan los objetivos trazados es mayor mientras mejor se administre el proceso de transformación.⁶²

KPMG menciona, en su informe de Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad, que, contar con un mecanismo formal de la gestión del cambio permite tomar acciones más rápidas, ya que se conoce cómo se debe actuar, y qué impactos tendrá, aunque reconoce que los cambios que surgen a raíz de la pandemia no estaban planificados. Asimismo, destaca ciertos aspectos y acciones a ser consideradas por las organizaciones para ayudar a sus colaboradores a transitar los cambios, y para poder adaptarse a nuevas formas de trabajo, para lo cual será necesaria la implementación de nuevas políticas y estrategias, lo que lleva a las empresas a tener otro enfoque sobre los RRHH.⁶³

En el informe de tendencias globales de capital humano de Deloitte del año 2021 se destaca la tendencia a realizar ajustes puntuales por parte de las organizaciones a sus procesos y modelos de negocio frente a escenarios cambiantes, pero con la irrupción de la pandemia COVID 19, los ajustes puntuales no fueron suficientes dada la magnitud del evento. A raíz de esto, Deloitte

⁵⁹ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación.

⁶⁰ Página Web Deloitte (<https://www2.deloitte.com/uy/es.html>)

⁶¹ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

⁶² Artículo: artículo sobre cómo lograr una gestión de cambio exitosa y sostenible - <https://www2.deloitte.com/ve/es/pages/human-capital/articulos/gestion-del-cambio-exitosa-y-sostenible.html>

⁶³ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

recomienda tres aspectos esenciales para el pasaje de sobrevivencia a prosperidad en un mundo de disrupción, siendo éstos: El propósito (establecer norte), el potencial (capitalizar las capacidades humanas), y por último la perspectiva (reconfigurar el trabajo).

Deloitte considera esencial para la sobrevivencia de las organizaciones la capacidad de reconfigurar el trabajo considerando distintos supuestos.⁶⁴

4.3.2.7 Comunicación interna

La comunicación interna como política de una organización, es un instrumento indispensable para generar confianza en dicha organización, dar homogeneidad a la actuación de todas las personas de la empresa y potenciar sus resultados.⁶⁵

De acuerdo con lo postulado por Robbins⁶⁶ “hablar constantemente no necesariamente es comunicación”. La comunicación en un grupo es la transmisión de significado entre sus miembros, sólo a través de la transmisión de significado entre dos personas es que se puede transferir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que solamente impartir significado, esta comunicación debe entenderse, ya que una idea es inútil hasta que es transmitida y entendida por otros.

La comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de diversas formas para controlar el comportamiento de los miembros: Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que sigan los trabajadores, por ejemplo, cuando a los trabajadores se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto que involucre a su jefe inmediato, que se guíen a rajatabla por la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, dicha comunicación desempeña una función de control, sin embargo la comunicación informal también controla el comportamiento, por ejemplo cuando los grupos de trabajo intimidan a un miembro que produce demasiado (quien hace que el resto del grupo se vea mal) se están comunicando informalmente con él, además de controlar su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los trabajadores lo que se hace, qué tan bien se está haciendo y lo que puede hacerse mejor para aumentar el desempeño. El establecimiento de metas que sean específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el reconocimiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

⁶⁴ Informe Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2021.

⁶⁵ Cejas M. (2017). Administración de RRHH: La arquitectura estratégica de las organizaciones (1ra ed.). Ecuador

⁶⁶ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación

Para muchos trabajadores su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social, por lo que la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, por lo tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión de los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

La última función que es ejecutada por la comunicación está relacionada con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones mediante la transmisión de datos para evaluar e identificar las alternativas de selección.

La meta de la comunicación perfecta es inasequible, sin embargo existe una relación positiva entre la comunicación eficaz (ésta incluye factores como la exactitud y la confianza que se perciben, la receptividad de la alta dirección, los requerimientos de información hacia arriba y el deseo de interacción) y la productividad del trabajador, por lo tanto la elección del canal correcto, ser un escucha eficiente y efectivo y la utilización de la retroalimentación, hace más eficaz la comunicación, sin embargo el factor humano genera distorsiones que nunca es posible eliminar por completo.

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral, en este sentido es oportuno destacar que las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación, pero la principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa por intermedio de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión.

La ventaja de la comunicación escrita (incluye memorandos, cartas, correo electrónico, mensajería instantánea, noticias colocadas en tableros de boletines, periódicos organizacionales o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos) es que esta es tangible y verificable. Ahora los mensajes escritos tienen sus desventajas, estos consumen tiempo y tienen falta de retroalimentación.

Análisis de la Evolución

En el contexto de pre-pandemia, la política de Comunicación Interna se ha hecho presente en todas las organizaciones independientemente de su tamaño, en mayor o en menor medida. En este sentido la comunicación interna aparece estrechamente vinculada a las tecnologías digitales. Los medios cibernéticos, como intranet, han demostrado su eficacia para comunicar. Alcanza con ver que dentro de las organizaciones Internet demostró ser un facilitador de la comunicación y, por lo tanto, una herramienta valiosa para la gestión interna. Ahí los flujos de información van en ambas direcciones (con retroalimentación) y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización nunca antes permitido. Se volvió el medio más utilizado de comunicación interna

que puede mejorar y difundir el flujo de información organizacional. Cabe destacar que la existencia en muchas compañías de empleados no digitalizados o reacios al uso de las modernas técnicas informáticas reduce el impacto de estas nuevas herramientas.⁶⁷

En el contexto de pandemia, muchos de los cambios que trajo la crisis sanitaria afectaron a la gestión de las organizaciones, este fue el caso de la repentina implantación de medidas de distanciamiento social, períodos de confinamiento y prácticas de teletrabajo. La comunicación interna resultó ser un elemento de gran importancia para esta práctica y durante la pandemia se puso de manifiesto su relevancia para mantener alineados a los trabajadores con los intereses de las organizaciones. Para ejecutar estas prácticas, las organizaciones tuvieron que desarrollar nuevos canales, potenciando la cohesión de los equipos y fomentado la empatía de los líderes y la separación del tiempo laboral y la vida personal. La comunicación con los empleados resultó ser la piedra angular para el teletrabajo, que requirió de la implementación de estrategias y herramientas para facilitar el bienestar y la felicidad de las plantillas que trabajaban en remoto.⁶⁸

Por su parte, KPMG destaca como una medida innovadora el establecimiento de canales de comunicación para guiar a los colaboradores en la gestión eficaz del tiempo mientras se teletrabaja (por ejemplo: videos, buzones virtuales de preguntas, reuniones de equipo semanales, mensajes clave en sitios internos de la organización), así como la definición de espacios virtuales para reuniones y actividades de integración de equipos.⁶⁹

Según publicó la Escuela de Negocios de la Universidad ESAN en Octubre de 2020⁷⁰ la crisis sanitaria mundial primero y luego la crisis económica obligó a las organizaciones a transformarse laboral y digitalmente, sin derecho a reclamo o a resistirse, con la premisa de sobrevivir. El proceso de adaptación, la nueva forma de trabajar y el cambio de los hábitos tuvieron un impacto emocional y en la salud, que la comunicación interna debió abordar desde una nueva perspectiva. Cada persona que se mantuvo en el trabajo remoto tuvo un sentir de individualismo y no colectivo, realidad que los mensajes digitales de las organizaciones (en cualquiera de sus formas) no necesariamente suelen abordar o entender. El grado de conexión que la comunicación interna requirió en esta etapa fue muy superior al de la etapa pre-pandemia y las áreas de comunicación estuvieron obligadas a entender esta realidad.

En esta etapa el reto de la comunicación interna fue la evolución de los procesos de acercamiento y escucha a cada uno de los trabajadores, evaluando las formas en las que se pueda ayudar a

⁶⁷ José Alvarez - Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito – Revista Razón y Palabra N° 56

⁶⁸ Revista de Comunicación de la SEECI - El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de COVID-19 - 2022

⁶⁹ Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020

⁷⁰ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-nada-volvera-a-ser-como-antes#:~:text=Antes%20de%20la%20crisis%20por,la%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20necesita%20redefinirse.>

sobrellevar los "días grises". Estos días no dependen de la organización, sino de esos nuevos microclimas presentes en cada uno de los hogares.

En esta etapa, la comunicación interna debió olvidarse de sus labores tradicionales, para mantenerse como una herramienta de gestión. Debió recalibrarse y reconectarse con su público, no desde "lo que creo que necesitan saber", sino desde el "qué necesito saber de ellos".

Para el contexto tanto de pandemia como de post-pandemia, según el artículo "El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis del covid-19" publicado por la Revista de Comunicación de la SEECI (2022), la OIT señala la capacidad de gestionar la comunicación como una de las claves para incrementar el éxito del teletrabajo, por lo que han tenido que potenciar las interacciones con sus plantillas. Muchas empresas han generado mayores instancias de comunicación para lograr conexiones informales entre sus miembros, con prácticas como interacciones sociales online, actividades en línea para los hijos de los colegas o interesarse por la situación personal de los pares para mantener el contacto y reducir el aislamiento de pandemia. En la configuración de las comunicaciones corporativas formales han de tenerse presentes dos niveles: el formal general de la organización hacia todos sus públicos internos, tanto si teletrabajan como si no, y el de la supervisión directa, que debe centrarse en el respaldo del liderazgo y la confianza con los mandos intermedios.

Asimismo, el artículo indica que los expertos recomiendan la generación de espacios de comunicación digitales que garanticen el relacionamiento, el feedback y el trabajo colaborativo y en equipo, valiéndose de las herramientas digitales colaborativas que les permiten a los trabajadores acceder a nuevos conocimientos de aplicación inmediata. En un contexto de teletrabajo o híbrido emplear de forma combinada videollamadas informales con pausas de café virtuales, almuerzos o actividades de intercambio de experiencias entre equipos ha demostrado resultados positivos en el bienestar de los colaboradores, la confianza entre ellos y su sentido de pertenencia para con la organización.

Por otra parte, en el artículo se expone como clave al papel de la comunicación interna como parte de la cultura corporativa al fundamentar la confianza en entornos remotos a través de diversas estrategias, ya que se ha comprobado que los empleadores que han comunicado de manera rápida, clara y abierta a los trabajadores los procesos y posibles riesgos de la pandemia, además del apoyo brindado en todos los aspectos del teletrabajo, se beneficiaron al contar con colaboradores más motivados, con un mayor nivel de confianza, además del efecto positivo en la cultura organizativa a largo plazo.⁷¹

⁷¹ <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/768/1590>

Por último, la Fundación Factor Humano sostiene que, desde que estalló la pandemia, ha sido vital contar con tecnología que facilite el trabajo conjunto. Sin embargo, a partir de ahora, destacará especialmente el uso de redes sociales internas. Inicialmente, dichas redes actuaron como mero canal de comunicación, pero se espera que se afiancen como plataformas clave para la colaboración profesional.⁷²

4.3.2.8 Salud y Seguridad Ocupacional

Bohlander⁷³ sostiene que la política de Seguridad y Salud Ocupacional, además de ser una obligación por las leyes que salvaguardan el bienestar físico y emocional de los empleados, es un incentivo en sí mismo. Muchos empleadores se sienten motivados a proporcionar condiciones de trabajo deseables en virtud de su sensibilidad a las necesidades y los derechos de las personas, también los empleadores más orientados hacia los costos reconocen la importancia de evitar accidentes y enfermedades siempre que sea posible, ya que éstos son numerosos y costosos para ellos. Los costos asociados a las licencias por enfermedad, el reemplazo de los empleados que resultan lesionados y las compensaciones asociadas a discapacidades generadas en cumplimiento del trabajo exceden a los costos de mantener un programa de salud y seguridad.

En la misma línea, Werther plantea que el desafío profesional del administrador de RRHH en la política de Salud y Seguridad Ocupacional es el cumplimiento, de forma proactiva, de las disposiciones legales considerando tanto el costo para la empresa y el cuidado a los empleados.⁷⁴ Los accidentes y las enfermedades atribuibles al lugar de trabajo también pueden tener efectos pronunciados en la moral de los empleados y en la buena voluntad que la organización disfruta en la comunidad y en el mundo de los negocios. En este sentido, es de esperar que los gerentes de todos los niveles sepan y hagan cumplir los estándares de salud y seguridad en una organización, ya que ellos deben asegurar un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de daños físicos, condiciones insalubres y actos inseguros de otro personal. Mediante los programas de salud y seguridad se puede preservar y reforzar el bienestar físico y emocional de los empleados. Las organizaciones con programas de seguridad formales tienen un comité de seguridad formado por empleados y la administración, que incluye a representantes de la administración, de cada departamento o unidad de manufactura o servicio y representantes de los empleados. Estos comités participan en la investigación de los accidentes y ayudan en la difusión de la importancia de las normas de seguridad y de su aplicación. Una de las funciones más importantes de un programa de conciencia de seguridad es motivar a gerentes, supervisores y subordinados para que

⁷² RRHH antes y después de la pandemia - Fundación Factor Humano - mayo 2021

⁷³ Bohlander G., Snell S. (2008) Administración de RRHH (14ta ed.). México: Cengage Learning

⁷⁴ Werther W., Davis K. (2008) Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-HILL

sean defensores de las consideraciones de seguridad; los profesionales de RRHH y los gerentes de seguridad deben velar por la participación de los empleados en el diseño e implementación de los programas de seguridad. Los empleados pueden ofrecer ideas valiosas respecto a temas específicos de seguridad y salud que se pueden cubrir, así como métodos educativos y técnicas de enseñanza apropiadas. Más aún, la capacitación en seguridad es más aceptada cuando los empleados tienen un sentido de propiedad del programa de instrucción.⁷⁵

Análisis de la Evolución

En el contexto de pre-pandemia, según Mondy⁷⁶ la legislación más importante en el área de la seguridad y la salud está dada por la Ley Estadounidense de Seguridad y Salud Ocupacional del año 1970, cuyo propósito es el de garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores. La aplicación de la ley por medio de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) modificó drásticamente el papel de la administración en el área de la seguridad y la salud y mantiene su vigencia 50 años después. Mondy sostiene que ella ha inspirado a otros países a hacer lo propio, reglamentando y regulando la aplicación de Políticas de Salud y Seguridad Ocupacional; en el caso de Uruguay esto puede verse en los decretos 406/988, 83/996 y 127/014 (entre otros)⁷⁷. En este sentido, hasta el inicio de la pandemia hubo un crecimiento sostenido en cuanto a la importancia que le dieron las organizaciones a la política de Salud y Seguridad Ocupacional, poniendo mayor foco en la Salud en algunos momentos y en la Seguridad en otros.⁷⁸ Es oportuno destacar que previo a la pandemia, a nivel mundial se generó una práctica común entre algunas organizaciones, que como parte tanto de la política de Seguridad y Salud Ocupacional como de la Política de Remuneraciones y Beneficios (presentada anteriormente) que consistió en la suscripción de convenios con seguros médicos y prestadores privados de salud de alto nivel y costo para que sus trabajadores pudieran acceder a estos servicios a un menor costo para ellos. Esto se vio impulsado principalmente por empresas del rubro tecnológico con una gran cantidad de trabajadores en su plantilla en donde el grueso de la misma está conformado por trabajadores jóvenes que a su vez no generan un costo significativo para el prestador de salud. De esta manera y como se mencionó anteriormente, la política de salud resulta beneficiosa para la empresa y para el empleado.⁷⁹

En cuanto a la situación en pandemia, si bien el enfoque en Seguridad de la política de Seguridad y Salud Ocupacional no quedó relegado, el enfoque de Salud fue el que cobró mayor

⁷⁵ Bohlander G., Snell S. (2008) Administración de RRHH (14ta ed.). México: Cengage Learning

⁷⁶ Mondy W., Noe R. (2005) Administración de RRHH (9na ed.). México: Pearson Educación

⁷⁷ Normas legales de seguridad y salud ocupacional - <http://gestion.fq.edu.uy/syso-normas-legal>

⁷⁸ Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo - <http://www.relats.org/documentos/SST.OITDOCUMENTOS.Rodriguez1.pdf>

⁷⁹ <https://cuti.org.uy/beneficios/>

protagonismo. Primero por un tema puramente sanitario (en muchas partes del mundo los fallecidos por COVID 19 se contabilizaban diariamente de a miles) pero además se comenzó a hablar de aforos, y prevención, es así que muchas empresas tuvieron que recurrir a las prácticas de teletrabajo o de trabajo presencial rotativo, esto implicó una atención especial sobre la salud mental de los trabajadores. En la mayoría de los casos, las empresas que enviaron al personal a realizar teletrabajo proveyeron las herramientas y los medios necesarios para continuar con el desempeño de las tareas laborales en condiciones de salud, seguridad e higiene adecuadas, algunas empresas se limitaron a proveer un PC a cada uno de sus empleados y otras no, sin embargo algunas empresas con mayores posibilidades y compromiso con el bienestar de los empleados les suministraron sillas ergonómicas para poder desempeñar las tareas desde sus casas y flexibilidad horaria para distender al empleado durante el confinamiento, debido al estrés generado por la disminución de la interacción social con sus pares y para permitirle mayor interacción con su núcleo familiar. Para las organizaciones, el desafío en cuanto a la política de Seguridad y Salud Ocupacional estuvo enfocado en mantener a los empleados en buenas condiciones psicológicas y vinculados a la empresa. En muchos casos, así como los gobiernos habilitaron las líneas telefónicas de emergencia para atención psicológica, las empresas de tamaño medio y grande generaron canales de atención a distancia para poder hacer más llevadero el aislamiento social.⁸⁰ En cuanto a la seguridad, a nivel mundial no se generaron nuevas reglamentaciones y exigencias que las previas a la pandemia, en el entendido que el foco estaba puesto en la salud y que para el personal que se encontraba trabajando desde su casa había una reducción significativa en cuanto a riesgos inherentes al trabajo en sí mismo, sin embargo para los trabajadores del rubro operativo (como la construcción) o de servicios esenciales (como la salud) que no pudieron cesar sus actividades presenciales, hubo una disminución en la atención en cuanto a la política de seguridad para ellos, al haberse puesto el foco en la salud. Muchas tareas de supervisión dejaron de realizarse o se comenzaron a realizar de manera remota. Esta caída en la atención al enfoque de la seguridad en las empresas no se trasladó de manera lineal a una mayor siniestralidad por la caída general del nivel de actividad global.⁸¹

En el contexto de post-pandemia se puede vislumbrar una situación híbrida: algunas organizaciones transformaron la situación del régimen transitorio de trabajo a distancia a su realidad permanente hacia el futuro, optando por mantener una modalidad de teletrabajo permanente o presencial rotativo. En este sentido los diferentes gobiernos de los países han tenido que reglamentar y regular de manera reactiva el “teletrabajo”, así como en el pasado tuvieron que

⁸⁰ Clara Cecilia Tejada Becerra - Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia

⁸¹ SST en el marco de la pandemia del Covid-19 - <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/5416>

reglamentar las 8 horas a partir de la huelga de Chicago del 1 de mayo de 1896 y legislar a raíz del surgimiento de las OHSAS y los movimientos incipientes de trabajadores que reclamaban mayor regulación en este sentido.

Esta mezcla de modalidades debe buscar un equilibrio que permita el sentido de pertenencia a la organización, para lo cual las empresas deberán diseñar espacios físicos o zonas comunes multipropósitos, evitando cubículos y áreas definidas de trabajo. Los “modelos híbridos” buscan nuevas formas de organizar el trabajo combinando las estructuras laborales y los roles familiares. apuntan a adoptar nuevas formas de trabajo que armonicen las estructuras ágiles laborales y los roles familiares. Mientras que la implementación de esta política se desarrolla, las organizaciones enfrentan el desafío de idear mecanismos que aseguren una ejecución efectiva y la productividad de la fuerza laboral, revisar frecuentemente a los equipos de trabajo para mantener las conexiones laborales desde un enfoque tecnológico y social, garantizar las buenas prácticas que promuevan el bienestar integral y la aplicación de la ergonomía.

Una política de no-aislamiento social (aún post COVID-19) es clave para un ambiente laboral saludable. La política debe considerar tanto la distancia entre espacios de trabajo, así como beneficios como transporte para las personas colaboradoras y prácticas sanitarias antes, durante y después de las reuniones. El aseguramiento de la salud y el bienestar de las personas que se desempeñan dentro de una organización debe ser clave para la misma y, por ende, la divulgación de información temprana y la promoción de la salud deben estar en el top of mind de la comunicación con el empleado.

4.3.2.9 Evaluación de desempeño

Según William B Werther y Keith Davis, las organizaciones deben estar en conocimiento del aporte que realiza cada colaborador, mediante su trabajo diario, pudiendo medir el impacto de los mismos en el logro de los objetivos organizacionales.⁸²

Para Chiavenato la evaluación del desempeño consiste en medir el comportamiento de los colaboradores respecto a las funciones y objetivos de su puesto de trabajo. Asimismo, destaca la importancia de esta práctica por dos razones: desde el punto de vista organizacional para estar en conocimiento del potencial que pueden tener sus colaboradores, y desde el punto de vista de las personas, para poder orientar a los mismos sobre cómo mejorar su desempeño.⁸³

En este sentido, Robbins destaca sobre el papel que juega la evaluación del desempeño en la información que tienen tanto las organizaciones como las personas. Por un lado, le permite a las organizaciones obtener información disponible para la toma de decisiones sobre la gestión de los

⁸² Werther W., Davis K. (2008). Administración de RRHH (6ta ed.). Mexico: McGraw-Hill

⁸³ Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.). México: McGraw-HILL

empleados, ya sea planificar su capacitación, reclutarlos para otros puestos de trabajo, o incluso, entender necesario el despido. Para los colaboradores, obtener la información de cómo están haciendo su trabajo les da la posibilidad de estar en conocimiento de la opinión que tiene la organización de ellos y también puede ser una herramienta para planificar su propio desarrollo personal.⁸⁴

Dessler y Varela también comparten que los directivos emplean esta práctica para obtener información sobre las decisiones a tomar con respecto a sus colaboradores.⁸⁵

Según Chiavenato, las principales causas del interés que tienen las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: recompensar a los mismos, ya sea a través de incrementos salariales o bonos, sin perder de vista que las evaluaciones pueden terminar en el despido de los colaboradores; la retroalimentación que brinda información tanto a las personas como a los directivos; mejorar la relación entre los colaboradores y sus evaluadores; también la planificación del desarrollo funcional de los colaboradores; y la información disponible que es utilizada por la organización y al sector de RRHH para evaluar qué decisiones tomar sobre cada persona (como puede ser brindar determinada capacitación, designar un mentor, entre otros).⁸⁶

En cuanto a quienes deben realizar las evaluaciones de desempeño, Robbins menciona que tradicionalmente ha sido el gerente o el superior el responsable pero que esto debería ir cambiando de acuerdo a los nuevos modelos organizacionales. Cada vez más se está involucrando a colegas, subordinados e incluso hasta el propio colaborador en las evaluaciones de desempeño.⁸⁷

Por su parte, Chiavenato, indica que en la mayoría de las empresas es el superior inmediato quien realiza las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores e informa sobre sus resultados.⁸⁸

Gary Dessler y Ricardo Varela definen varios métodos de evaluación del desempeño, de los cuales los más utilizados son:

Método de escala de puntuación gráfica: Una escala de puntuación gráfica donde se identifican las áreas de evaluación predeterminadas y un rango de desempeño para cada uno

El método de administración por objetivos: En el método de administración por objetivos (APO) los directivos establecen metas y objetivos cuantificables para cada trabajador en un periodo de tiempo, los que van siendo monitoreados para analizar el progreso hacia dichas metas.

⁸⁴ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación

⁸⁵ Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educación

⁸⁶ Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.). México: McGraw-HILL

⁸⁷ Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación

⁸⁸ Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.). México: McGraw-HILL

Evaluación 360: La información del desempeño de una persona se obtiene de todo su entorno, su superior inmediato, colegas, clientes, y los colaboradores. Este método se utiliza más que nada con fines de desarrollo de colaborador y no tanto para brindarle recompensas.⁸⁹

Análisis de la Evolución

De acuerdo al informe de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte del año 2017, en los últimos años las organizaciones han modificado la forma en la que evalúan el desempeño de sus colaboradores, pasando de la tradicional evaluación anual realizada por el superior jerárquico en las cuales se invertían muchos recursos (como tiempo y dinero) y los resultados no eran los esperados, a las evaluaciones continuas, en tiempo real y realizada por varias personas que se encuentran incluidas en el entorno laboral del colaborador. Si bien estas nuevas herramientas de evaluación continua no son utilizadas en todas las empresas, las empresas que sí las utilizan destacan un cambio positivo muy notorio.⁹⁰

Deloitte, en su artículo: Asegurar la continuidad del negocio desde la perspectiva de talento (Mayo 2020) menciona que una de las acciones que debe ser implementada por las organizaciones en contexto de pandemia es la evaluación del desempeño continua, a los efectos de estar cerca de los colaboradores y brindarles información sobre su desempeño, además de ir monitoreando como se van llevando a cabo los cambios incorporados en las maneras de trabajar (trabajo remoto, protocolos sanitarios, nuevas herramientas digitales, etc.).⁹¹

CESANNE HR indica que las organizaciones deberán aumentar las herramientas tecnológicas utilizadas en la práctica de la evaluación del desempeño para que, en un contexto de pandemia, se pueda continuar realizando esta práctica de una forma eficaz.⁹² En este mismo sentido, KPMG destaca que se deberá reajustar la práctica de evaluación del desempeño para que pueda ser utilizada en el mundo virtual, incorporando herramientas digitales disponibles en el mercado u optimizando su uso.⁹³

⁸⁹ Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educacion

⁹⁰ Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2017

⁹¹ Informe Asegurar la continuidad del negocio desde la perspectiva de talento – Deloitte - mayo 2020

⁹² Cesanne HR (<https://cezannehr.com/es/hr-blog/2020/11/la-evaluacion-del-desempeno-sigue-siendo-importante-durante-la-covid-19/>)

⁹³ Informe Gestión del talento ante la nueva realidad – KPMG – agosto 2020

5. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo estuvo enfocado en captar los cambios que pudieron tener las políticas y prácticas implementadas por RRHH, así como el rol de este sector en las empresas, a raíz de la irrupción de la pandemia por Covid-19.

A los efectos de llevar a cabo el análisis de dichos cambios se propuso una encuesta para las personas laboralmente activas y una entrevista para responsables del sector de RRHH de diferentes empresas tal como se explicó en el capítulo de Metodología.

5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1.1 Entrevista a responsables de RRHH de distintas empresas

Se presenta a continuación la información que surge de las entrevistas realizadas a los distintos responsables del sector de RRHH de las empresas.

5.1.1.1 Empresa 1

5.1.1.1.1 Descripción de la Empresa

Es una empresa de origen nacional que se dedica a brindar servicios jurídicos, contables y de consultoría con presencia en varios países de Latinoamérica. Actualmente cuenta con 903 empleados y está inserta en Uruguay desde 1977.

5.1.1.1.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores

La visión ha ido cambiando a lo largo de los años, comenzando en los inicios con un mayor foco en los clientes que en los colaboradores, pero ya hace unos años, se ha puesto en práctica una transición implementando acciones que apuntan a tener un equilibrio entre la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de los clientes. Se ha propuesto tener un foco en: la formación de personas, el desarrollo, la satisfacción, el buen clima laboral, y en ese sentido, todas las acciones de RRHH están alineados o se dirigen a lograr el equilibrio de personas y clientes.

La empresa cuenta con políticas de RRHH definidas y marco existencial publicado en su web corporativa. Asimismo, al ingresar a la firma se brinda una inducción donde se da a conocer esta información y se les entrega un manual con dicho contenido.

5.1.1.1.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas

En lo que respecta a la gestión de personas, se implementó el teletrabajo a los efectos de resguardar la salud de los colaboradores, y fue necesario adaptarse a la nueva realidad, lo cual implicó: aprender a trabajar en equipo a distancia, liderar a distancia, la cúpula organizacional y los mandos medios tuvieron que confiar más en las personas. Se cambió totalmente la modalidad de trabajo. Asimismo, las personas también pasaban por crisis personales por todo el cambio, el miedo,

incertidumbre, situaciones familiares, el aislamiento. Todo esto impactó en la productividad, ganas, motivación, entre otros, y la organización no podía estar ajeno a esto.

Dado que la pandemia permaneció durante al menos dos años, se pasó por distintas etapas: Durante el primer año de crisis, se puso foco en adaptarse a sobrevivir en la incertidumbre. En una segunda etapa, y ya con la experiencia del año anterior, se comenzó a pensar desde RRHH y desde la dirección en el después de la pandemia, un pensamiento más a futuro.

5.1.1.1.4 Distintas medidas tomadas por la empresa a partir de la irrupción de la pandemia

Lo principal fue que las personas pudieran trabajar desde su casa. Lo primero fue el tema de la tecnología, poder brindar herramientas de trabajo a todos los colaboradores. “En nuestra organización, se logró en una semana que la gran mayoría de las personas puedan trabajar desde su casa (a excepción de las personas cuya labor requería la presencialidad). Esto generó en la gente mayor seguridad al no tener que exponerse al mundo exterior.”

Para esto se adquirieron y desarrollaron distintas herramientas tecnológicas que comenzaron a ser utilizadas, se implementó el teletrabajo, y se digitalizaron los papeles de trabajo y toda la documentación. Para que esto pudiera ser viable, se dejaron de hacer trabajos de oficina, reuniones presenciales y el trabajo con documentación física.

Dado el impacto económico de la pandemia y de forma de acompañar la situación económica a nivel mundial, se ajustó gran parte del presupuesto. RRHH tuvo que cambiar mucho su forma de trabajo, dejar de hacer muchas cosas para sostenerse.

5.1.1.1.5 Rol de RRHH

Antes de la pandemia se llevaban a cabo distintas actividades con componente presencial alto, y se tuvo que cambiar totalmente la forma de trabajar. Los principales procesos que sufrieron cambios fueron el de selección y el de capacitación. Uno de los grandes desafíos para este sector fue identificar la forma de estar cerca de las personas desde la lejanía. La pandemia obligó a pensar fuera de la caja, a hacer cosas distintas aplicando la creatividad e innovación. Se tuvo que transformar el trabajo de RRHH para llegar a las personas, darles las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo. Como primera respuesta: Se frenó todo. Luego, comenzaron a reconvertirse, transformándose y aplicando la creatividad para solucionar los problemas a los cuales se enfrentaban a diario.

El cambio estratégico se pudo llevar adelante poniendo el foco en los colaboradores de la Empresa, y para esto, el rol de RRHH fue fundamental.

5.1.1.1.5 Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia:

Teletrabajo / Trabajo híbrido. Los líderes se dieron cuenta que se podía mantener y hasta mejorar el desempeño de los colaboradores. Motiva tener este estilo de trabajo. Hoy en día es algo higiénico, las personas lo asumieron como un beneficio.

Se realizó una encuesta entre todos los colaboradores y si bien se confirmó que se sienten a gusto realizando teletrabajo, también se pudo concluir que no era preferencia el trabajo 100% presencial ni 100% virtual. Por esta razón, se optó por aplicar una modalidad híbrida.

Otro de los principales cambios implementados que se mantienen hoy en día fue el chat corporativo, el cual los mantiene conectados todo el tiempo.

Desde a la organización se mantiene una forma de pensar innovadora, creativa, con foco en la tecnología. Todo lo que se cambió, quedó. Todos los cambios se adaptaron a la nueva forma de trabajo y hoy en día son parte de esta nueva realidad.

5.1.1.1.5 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia:

a) Motivación Previo a la pandemia se realizaban actividades presenciales de integración (fiesta de fin de año, evento chacra, salidas de campo, campeonatos deportivos internos, celebraciones de días especiales, entre otros.). Con la llegada de la pandemia la comunicación pasó a ser la herramienta más fuerte de motivación. La misma se realizaba a través de herramientas tecnológicas (Teams), incentivando a coordinar reuniones de equipo virtuales. Después de la pandemia, las herramientas de motivación son: trabajo remoto, red social interna (herramienta implementada como un espacio donde los integrantes de la firma puede interactuar mediante fotos, videos, publicaciones, entre otros), una aplicación donde se elige el lugar donde sentarse los días de presencialidad, dando la oportunidad de conocer nuevas personas e interactuar con distintos grupos de trabajo.

b) Capacitación: La Capacitación previamente era en su mayoría presencial, salvo excepciones (capacitaciones internacionales). El contenido de las mismas estaba enfocado principalmente en temas laborales. Al principio de la pandemia no se capacitó al personal, pero con la evolución de ésta se fueron implementando capacitaciones 100% virtuales. Asimismo, el contenido se adaptó a la situación sanitaria, enfocándose en las habilidades blandas e implementando charlas de bienestar. Actualmente, se mantiene la capacitación virtual, considerando que se notó una mayor participación por parte de los colaboradores. De todas formas, se está trabajando para volver en algunos casos a capacitaciones presenciales, con el objetivo de lograr a una modalidad híbrida.

c) Reclutamiento y selección: Antes de la pandemia, se le daba importancia a lo presencial. Se contaba con un sistema obsoleto, el cual no era utilizado. En un principio de la pandemia se suspendió la contratación de personal. Con el paso del tiempo, y dada la necesidad de aumentar

la fuerza laboral, se retomó esta actividad. Se comenzaron a hacer entrevistas 100% virtuales, lo que generó mayor comodidad para los entrevistados y para quienes seleccionan, obteniendo beneficios de tiempo, traslados, gastos, etc. Hoy en día, se mantiene la forma 100% virtual. Se ha incorporado una herramienta que hace todo el proceso de selección de forma más automática. Tener herramientas informáticas adecuadas te hace diferenciarte de la competencia.

d) Remuneración y Beneficios: En cuanto a la remuneración, no ha cambiado. Se actualiza de forma anual en base a la evaluación de desempeño. Con respecto a los beneficios antes de la pandemia la empresa brindaba descuentos en distintas áreas: deporte, salud, gastronomía, servicios profesionales. día de cumpleaños libre. En cuanto al teletrabajo: se estaba implementando un plan piloto de 20 personas, una vez a la semana. Durante la pandemia se mantuvieron los mismos beneficios, sumando el teletrabajo 100%. Actualmente, se mantienen todos los beneficios anteriores, y como principal beneficio se destaca el trabajo híbrido.

e) Calidad de vida y clima laboral: Las actividades de clima laboral antes de la pandemia eran presenciales. Con la irrupción de la pandemia y el teletrabajo obligó a RRHH a pensar distintas actividades a los efectos de crear cercanía, sentido de pertenencia, más allá de la presencialidad. Se debía transmitir a los equipos la importancia del acercamiento necesario para mantener un buen clima laboral. Actualmente, se están retomando las actividades presenciales. Uno de los motivos por los cuales se ha vuelto a la oficina, uno o dos días a la semana, es para que las personas puedan interactuar entre ellas y fomentar el buen clima laboral.

En lo que respecta a la calidad de vida, si bien se brindaban beneficios antes de la pandemia, con la nueva modalidad de trabajo (teletrabajo), a las personas les costaba lograr desconectarse, y trabajaban muchas horas. Esto impactó en la calidad de vida, y se tuvieron que llevar a cabo actividades para concientizar la importancia de lograr un equilibrio trabajo/vida. En la actualidad la empresa entiende que sus colaboradores logran encontrar a un equilibrio trabajo/vida.

f) Gestión del cambio: Previamente, se utilizaban prácticas tradicionales para la gestión del cambio considerando que todos los colaboradores se encontraban físicamente en el mismo edificio (charlas, cartelera, etc.). Durante la pandemia y dada la modalidad de trabajo virtual, se comenzó a pensar la gestión del cambio desde la innovación, saliendo así de los típicos procedimientos. Se tomaron acciones para poder comunicar los cambios y llegar a personas ubicadas en distintas partes del país, de la misma forma. Esto se llevó a cabo a través de herramientas tecnológicas, como ser, la implementación de un chat corporativo. La empresa se vio obligada a olvidarse cómo se hacían las cosas y pensar cómo hacerlas diferentes. Finalizada la pandemia, se implementó una herramienta donde se publican todas las novedades de la firma.

- g) Comunicación interna: Previo a la pandemia la comunicación formal era unidireccional: En la intranet solo podía realizar publicaciones RRHH. La comunicación informal era implementada en la oficina, charlas entre compañeros de equipo, eventos, charlas de pasillo, etc. Con la irrupción de la pandemia, la comunicación formal continuaba siendo unidireccional, a través de correos electrónicos. Se incorporaron nuevas herramientas como ser Teams, que permitió estar más conectados. Una vez finalizada la pandemia se implementó una nueva herramienta de red social corporativa la cual busca incentivar la comunicación multidireccional. Esto se implementó como resultado de la necesidad de estar más cerca y generar sentido de pertenencia. La empresa considera que sus colaboradores están más conectados en la actualidad, que previo a la pandemia.
- h) Salud y seguridad ocupacional: Siempre se cumplió con el reglamento nacional. Desde el comienzo de la pandemia, se contrataron asesores para que los guíen sobre cómo transitar la misma, los cuales eran consultados continuamente dada la evolución e incertidumbre vivida. Se puso mucho énfasis en el cumplimiento de la normativa asociada a la seguridad y salud ocupacional en el teletrabajo. Actualmente, se cumple con la normativa vigente, y se está atento a nuevas reglas en materia de salud y seguridad ocupacional en el teletrabajo.
- i) Evaluación de desempeño: Antes de la pandemia, se hacían de forma anual y presencial. En el primer año de la pandemia, se suspendió esta práctica como consecuencia de los cambios en el presupuesto. Al siguiente año, la empresa retomó las evaluaciones de forma virtual, introduciendo mejoras en los formularios. Hoy en día se mantienen las evaluaciones de forma virtual, y la periodicidad de una vez al año.

5.1.1.1.6 Implementación del teletrabajo en las organizaciones:

En el año 2019 se implementó un plan piloto donde se seleccionó un grupo de 20 personas para que comiencen a implementar el teletrabajo un día a la semana a elegir, sin poder seleccionar ni lunes ni viernes.

La irrupción de la pandemia llevó a implementar de un momento a otro el teletrabajo 100% (salvo aquellos casos que requerían presencialidad) sin ningún cuestionamiento. Con la evolución de la pandemia, se comenzó con la modalidad híbrida, volviendo al trabajo presencial una vez por semana y manteniendo el teletrabajo el resto de los días.

Actualmente, se mantienen la forma de trabajo híbrida, con dos días de presencialidad a la semana, salvo aquellas personas que residen en el interior, quienes gozan de mayor flexibilidad.

Esta empresa considera que el teletrabajo tiene un impacto positivo en la organización y en sus colaboradores dado el resultado de la encuesta.

Como ventajas destacan la posibilidad de hacer trabajo más eficiente, salir de una cosa y entrar rápidamente en otra, tener más tiempo, apagar la computadora y poder desconectarse en el

momento, estando en la comodidad del hogar. Ahorra tiempos y gastos de traslado de los colaboradores.

Como desventaja se mencionan la distancia con los colaboradores, la dificultad para generar o mantener el sentido de pertenencia, el sentido de equipo, la integración y formación cuando ingresa un nuevo integrante al equipo. Si bien existen herramientas para mejorar estos puntos, existen claras desventajas frente a la presencialidad en estos aspectos.

5.1.1.2 Empresa 2

5.1.1.2.1 Descripción de la Empresa

Se trata de una empresa uruguaya que brinda servicios de laboratorios y certificaciones de calidad desde el año 1965. Actualmente cuenta con 540 colaboradores.

5.1.1.2.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores

Dado el servicio que brinda, los colaboradores son su principal activo. Tiene definido su marco existencial en el portal corporativo. El trabajo diario se basa en el modelo y gestión por calidad teniendo procesos, procedimientos e instructivos detallados y establecidos en el sistema de gestión, además de encontrarse publicados en el portal mencionado anteriormente.

5.1.1.2.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas

Se implementó el trabajo 100% remoto para aquellas actividades que podían realizarse bajo esta modalidad, y la presencialidad con aforo reducido y por turnos rotativos para las actividades de laboratorio que requieren la presencia física de los colaboradores. En cuanto a la gestión de las personas ésta se complejizó al contar tanto con colaboradores de forma virtual, presencial y aquellos que esperaban su turno para poder ir de forma presencial.

5.1.1.2.4 Distintas medidas adoptadas por la empresa a partir de la irrupción de la pandemia

La principal medida adoptada fue el teletrabajo en aquellas actividades que se podían realizar a distancia. Para esto se les brindó a los colaboradores todo el equipamiento necesario. Para las actividades que deben ser realizadas en forma presencial, se implementó el trabajo por turnos y con aforo reducido. Esto implicó que los colaboradores asistan a los laboratorios a trabajar una semana de cada tres (dos semanas sin ir). Sin perjuicio de lo anterior, otra medida adoptada fue la no reducción del salario aún en aquellas personas que no cumplían la totalidad de las jornadas mensuales por la implementación de los turnos. Por otra parte, se creó una comisión de salud y seguridad ocupacional para la generación de protocolos y recomendaciones que también incluyó al sindicato.

5.1.1.2.5 Rol de RRHH

En esta empresa el sector de RRHH no tuvo un rol activo en la toma de decisiones sobre las medidas implementadas en pandemia, solo tuvo relevancia en la coordinación de algunas acciones, pero no fue un momento de auge para el sector.

5.1.1.2.6 Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia

Las medidas implementadas en pandemia no se mantuvieron una vez finalizada la misma.

5.1.1.2.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia

a) Motivación: Antes de la pandemia, las actividades presenciales de integración eran escasas. Durante la pandemia se implementó el teletrabajo y el trabajo presencial por turnos rotativos. La remuneración de los colaboradores no se vio afectada aun cuando los mismos no cumplían la totalidad de las jornadas mensuales por la rotación. Al culminar esta etapa, se volvió a la misma situación pre-pandemia.

b) Capacitación: La empresa cuenta con un programa de capacitación intenso para los investigadores 100% presencial. Esta capacitación se realiza en su mayoría en el exterior (maestrías, doctorados, cursos, actualizaciones, etc.). Durante la pandemia, y dado que no se podían realizar capacitaciones presenciales ni viajar al exterior, la capacitación tuvo que frenarse. Actualmente, y desde que se terminó la pandemia, se encuentra en la misma situación que antes de ésta.

c) Reclutamiento y selección: Antes de la pandemia el sistema de reclutamiento y selección era 100% presencial. Al principio de la pandemia se suspendió la contratación de personal, pero dada la necesidad de contratar personal, se realizó el reclutamiento y selección a través de entrevistas virtuales, las que fueron muy pocas. Hoy en día, se mantiene la forma presencial.

d) Remuneración y Beneficios: En cuanto a la remuneración de los colaboradores nada ha cambiado. En pandemia se mantuvo la remuneración a todos, incluso a aquellas personas que no realizaban la totalidad de las jornadas mensuales por la implementación de los turnos rotativos. Asimismo, se cuenta con el mismo programa de beneficios en las tres etapas estudiadas. Igualmente cabe destacar que, dado que gran parte de los beneficios están directamente relacionados con la presencialidad (ejemplo: comedor, gimnasio, entre otros) la utilización de los mismos durante la pandemia no fue posible.

e) Calidad de vida: Durante la pandemia, y a los efectos de colaborar con la calidad de vida de los trabajadores, se implementó el teletrabajo, el trabajo presencial con aforo, y la creación de la comisión de salud y seguridad.

f) Gestión del cambio: Antes de la pandemia se contaba con procedimientos definidos sobre cómo llevar a cabo los cambios, pero desde la perspectiva de la presencialidad. En el momento de la

declaración de pandemia se tuvo que tomar decisiones rápidas sobre cómo se iba a trabajar. Una vez pasado el tiempo, se fue reglamentando con protocolos de funcionamiento. Actualmente, se cuenta con procedimientos y protocolos vigentes.

g) Comunicación interna: La comunicación formal era unidireccional, se publicaba desde RRHH en el portal corporativo. Con la irrupción de la pandemia, se incorporaron nuevas herramientas como ser Teams, que permitió estar más conectados. En la actualidad, y si bien se mantiene esta herramienta, la utilización de la misma no está incorporada en los colaboradores.

h) Salud y seguridad ocupacional: Dado el tamaño y el rubro de la organización se contaba con un equipo de salud y seguridad ocupacional, desde antes de la pandemia. En marzo 2020 y con la declaración de la pandemia, se formó una comisión de salud para poder analizar las medidas y protocolos a implementar, con la inclusión del sindicato y la alta dirección. Esta comisión definió aquellas medidas de protocolos, aforos, cuidados, pautas de comportamiento y hábitos que se deberían incorporar. Actualmente, se cumple con la normativa, y se está atento a nuevas reglas en materia de salud y seguridad ocupacional.

i) Evaluación de desempeño: Es una práctica que ya se realizaba previo a la pandemia y no sufrió cambio. Los colaboradores tienen la cultura de ser evaluados muy incorporada.

5.1.1.2.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones:

La empresa adoptó el teletrabajo solamente en aquellas actividades que podían realizarse a distancia. Dado que el trabajo principal requiere de la presencialidad, ya que es un trabajo de laboratorio, esta medida no pudo aplicarse para la mayoría de los colaboradores. Por este motivo, una vez culminada la pandemia, se retomó la actividad presencial al 100% y solo es posible realizar teletrabajo en casos muy excepcionales.

5.1.1.3 Empresa 3

5.1.1.3.1 Descripción de la Empresa

Se trata de una empresa uruguaya que brinda servicios de tecnología aportando valor a los procesos de gestión de las empresas, ofreciendo las últimas y mejores tendencias en Infraestructura y Tecnologías de la Información y Comunicación con soluciones integrales, desde el año 1937 con una sólida inserción regional y una visión a nivel global. Actualmente cuenta con más de 400 colaboradores.

5.1.1.3.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores

Se tiene la concepción de que los colaboradores son un activo realmente valioso para la empresa. Se trata de profesionales creativos con capacidad de innovar y trabajar en equipo.

5.1.1.3.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas

Si bien se trata de una empresa del rubro de la tecnología el teletrabajo no era una práctica habitual antes de la pandemia, ya que es una empresa con valores tradicionales y altamente estructurada. Con la irrupción de la pandemia se vio obligada a implementar el trabajo 100% remoto, para lo cual se brindó a todos los colaboradores el equipamiento necesario. El principal cambio para gestión de las personas fue el acompañamiento a todos los colaboradores para brindarles seguridad en el momento de mayor incertidumbre.

5.1.1.3.4 Distintas medidas tomadas por la empresa a partir de la irrupción de la pandemia

Se implementó el teletrabajo, se intensificó la comunicación a través de herramientas tecnológicas ya disponibles previamente, acercamiento desde RRHH hacia los colaboradores, charlas con médicos para llevar tranquilidad e información segura a los trabajadores. Desde el sector RRHH la premisa fue el querer saber cómo se encontraba cada colaborador. El equipamiento necesario para los colaboradores no fue solo la computadora, sino que también (de acuerdo a la situación de cada trabajador) se brindaron sillas, mobiliarios, entre otros.

5.1.1.3.5 Rol de RRHH

Fue muy preponderante el rol que tomó el sector de RRHH a partir de la pandemia, dado que se enfocó en acercarse a todos los colaboradores y ser un sostén emocional ante la situación de incertidumbre vivida durante la pandemia. Esto fue muy valorado por cada trabajador. Asimismo, algunos procesos de este sector vieron disminuida su actividad, como reclutamiento y selección, y capacitación.

5.1.1.3.6 Medidas insertas en la organización una vez culminada la pandemia

Actualmente, se trabaja en una modalidad híbrida combinando trabajo presencial y trabajo remoto.

5.1.1.3.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia:

a) Motivación: Antes de la pandemia, las herramientas de motivación utilizadas por la empresa eran actividades presenciales de integración. Con la llegada de la pandemia, se implementó el trabajo remoto, asimismo incentivaban a realizar reuniones virtuales de integración y otras actividades que promovían el contacto entre los colaboradores. Hubo un acercamiento desde RRHH. Charlas informativas con médicos, campañas de vacunación. Asimismo, se crea un comité de COVID integrado por gerentes que se reunían para analizar casos, protocolos, medidas para asegurar el bienestar de los colaboradores. Hoy en día, se mantienen actividades presenciales de integración, así como el acercamiento virtual pero no tan intensificado como lo fue en la etapa anterior.

- b) Capacitación: Previa y posteriormente, el programa de capacitación con el que cuenta la empresa es presencial tanto en el país como en el extranjero. Durante la pandemia la capacitación tuvo que frenarse dado que no se podían realizar capacitaciones presenciales ni viajar al exterior.
- c) Reclutamiento y selección: El sistema de reclutamiento y selección es 100% presencial. Durante el periodo de declaración de pandemia se vio suspendido este proceso.
- d) Remuneración y Beneficios: Remuneración: No ha cambiado. En pandemia se mantuvo la remuneración a todos los colaboradores enviando a seguro de paro a un número muy bajo de personas principalmente por la disminución de las tareas. Beneficios: Se cuenta con el mismo programa de beneficios en las tres etapas estudiadas. Dado que gran parte de los beneficios están directamente relacionados con la presencialidad (ejemplo: gimnasio) la utilización de los mismos durante la pandemia no fue posible.
- e) Calidad de vida y clima laboral: Durante la pandemia, y a los efectos de colaborar con la calidad de vida de los trabajadores, se implementó el teletrabajo, el acercamiento con las personas se intensificó y se realizó mediante distintas herramientas informáticas. Se puso principal foco en el bienestar de los colaboradores brindándoles un apoyo continuo y demostrando que la empresa estaba presente aún en instancias de incertidumbre. La integración y el buen clima laboral fue incentivado en todo momento. Desde RRHH se comunicaba a los líderes de equipo sobre las buenas prácticas de integración y motivación para el personal.
- f) Gestión del cambio: Antes de la pandemia, no se contaba con un procedimiento de gestión del cambio. En el momento de la declaración de pandemia se tuvieron que tomar decisiones rápidas sobre cómo se iba a trabajar. Una vez pasado el tiempo, se fue reglamentando con protocolos de funcionamiento, cómo realizar el trabajo remoto, cómo lograr un equilibrio laboral y vida extra laboral. En la actualidad no se cuenta con un procedimiento definido, pero sí con la experiencia de haber vivido un gran cambio inesperado en el año 2020.
- g) Comunicación interna: Previamente, la empresa contaba con herramientas de comunicación interna (Teams, red social corporativa) pero no era muy utilizado. Durante la pandemia la utilización de las herramientas fue fundamental para mantener el buen clima laboral y poder dar cumplimiento a la principal política de la empresa durante la pandemia que fue estar cerca de sus colaboradores. Actualmente, se mantienen las herramientas de comunicación.
- h) Salud y seguridad ocupacional: La empresa cumple con la normativa nacional, destacando que, durante la pandemia, si bien se siguió cumpliendo con el reglamento vigente, se fueron incorporando prácticas de charlas informativas con médicos y se creó un comité covid para definir y dar cumplimiento a los protocolos.

i) Evaluación de desempeño: Previo a la pandemia se realizaban evaluaciones anuales de forma presencial. Con la llegada de la pandemia se realizaron de forma virtual, pero requirieron un gran esfuerzo de los evaluadores y de los evaluados. Actualmente se retomó la modalidad presencial de evaluación del desempeño.

5.1.1.3.8 Implementación del teletrabajo en la organización

Si bien se trata de una empresa de tecnología la misma cuenta con principios tradicionales y la implementación del teletrabajo era considerada inviable antes de la irrupción de la pandemia. Con la llegada de la misma, el teletrabajo cobró relevancia y se implementó para todos los colaboradores brindándoles el equipamiento necesario. Si bien en un principio generó cierta desconfianza por parte de la organización, quedó demostrado que es posible llevar a cabo esta práctica con total certeza en el cumplimiento por parte de los colaboradores tanto de sus tareas como de la fidelidad a la empresa. En la actualidad, se cuenta con una modalidad de trabajo híbrido, combinando el teletrabajo con el trabajo presencial, considerando que ésta modalidad es la más adecuada tanto para la eficiencia laboral como para la integración y generación del sentido de pertenencia de los colaboradores.

5.1.1.4 Empresa 4

5.1.1.4.1 Descripción de la Empresa

Se trata de una empresa uruguaya fundada en el año 2006 que se dedica al diseño, desarrollo e implementación de soluciones de software personalizadas para otras organizaciones. Actualmente cuenta con 270 empleados los cuales se encuentran distribuidos en 7 países: Uruguay, EEUU, Colombia, Argentina, Chile, Perú y Guatemala. Sus clientes se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 98% en EEUU y 2% Latinoamérica.

5.1.1.4.2 Concepción de la organización sobre sus colaboradores

Todas las actividades de la empresa giran alrededor de los colaboradores, considerándolos como el foco de toda la organización. La empresa cuenta con 5 valores detallados, dentro de los cuales se encuentra la Felicidad.

5.1.1.4.3 La forma en que afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de personas

La pandemia afectó en la disminución de proyectos de trabajo lo que generó mayor capacidad ociosa de los colaboradores. Para aprovechar esto, la empresa creó proyectos externos que fortalezcan a la empresa con enfoque en causas sociales, como por ejemplo una página web solidaria, y también retomó otros proyectos internos que habían dejado rezagados por el enfoque hacia los clientes.

5.1.1.4.4 Distintas medidas adoptadas por las empresas a partir de la irrupción de la pandemia

Una de las principales medidas que se tomó fue el acercamiento del sector RRHH a cada uno de los colaboradores a los efectos de brindar espacios de apoyo psicológico tanto en lo laboral como en lo personal. Otra de las medidas fue la implementación del trabajo remoto total, si bien previamente existía una modalidad híbrida (2 días de teletrabajo y 3 días de presencialidad), al irrumpir la pandemia se les brindó a los colaboradores las herramientas necesarias para que puedan trabajar desde sus hogares la totalidad de los días. A esto se le agrega la creación de instancias virtuales de dispersión (almuerzos, charlas, after-office) así como el envío de regalos a los colaboradores. A los efectos de reducir el impacto económico de la pandemia, sostuvieron la medida de no despedir a nadie de su trabajo.

5.1.1.4.5 Rol de RRHH

Evolucionó a medida que fueron evolucionando las tareas y actividades en las cuales se tuvieron que enfocar. En una primera instancia se enfocaron en el apoyo psicológico hacia los colaboradores, y a medida que fue pasando el tiempo se puso foco en actividades de motivación e integración.

5.1.1.4.6 Medidas adoptadas en la organización una vez culminada la pandemia

Todos los cambios introducidos con la irrupción de la pandemia fueron mantenidos una vez culminada la misma.

5.1.1.4.7 Prácticas utilizadas antes, durante y después de la pandemia

a) Motivación: La empresa siempre tuvo herramientas para motivar a los colaboradores como: actividades de integración, almuerzos compartidos, seguros de salud, regalos, beneficios económicos, entre otros. Con la irrupción de la pandemia estas herramientas se sostuvieron, pero lo que se modificó fue la modalidad con la que se brindaban las mismas (actividades virtuales, envío de regalos, entre otros). Actualmente, se retoman las actividades presenciales de integración como los eventos en el exterior y las fiestas anuales.

b) Capacitación: La empresa cuenta con un sistema de capacitación implementado desde sus inicios, el mismo se encuentra dividido en dos focos. El primero más enfocado en las actividades laborales: inducción a la empresa, nuevas tecnologías, trato al cliente, habilidades blandas. Esta capacitación es propuesta tanto por la empresa como por los colaboradores. Por otra parte, se brindan capacitaciones de temas de interés de los colaboradores que no están relacionados con la actividad laboral (por ejemplo, talleres de cocina de cerveza, formas de hacer café, entre otras). Al irrumpir la pandemia, lo que se modificó fue la modalidad de la capacitación brindada, la que pasó a ser virtual, y actualmente se cuenta con capacitación virtual y presencial.

c) Reclutamiento y selección: Se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección activo dado que, por el rubro de la empresa, el mercado es muy dinámico y fluctuante. Se están generando estrategias nuevas de reclutamiento continuamente. Lo que modificó la pandemia es la apertura de la empresa a nuevos mercados, contratando colaboradores que estaban ubicados en otros países. Por otra parte, si bien ya existía un sistema muy importante de referidos, el mismo se vio incrementado a raíz de la pandemia.

d) Remuneración y Beneficios: La empresa cuenta con una amplia gama de beneficios brindados a los colaboradores (económicos, salud, culturales, etc.) los que no tuvieron impacto con la irrupción de la pandemia al igual que las remuneraciones de los colaboradores.

e) Calidad de vida y clima laboral: La empresa siempre puso énfasis en las prácticas de calidad de vida y clima laboral con los beneficios brindados y las actividades de integración. Las más destacadas son: el retiro durante una semana para todos los colaboradores de todos los países, un encuentro anual en cada país para fomentar la conexión entre ellos y el hecho de conocerse en persona, viajes en equipo para conocer otras sedes y la fiesta de fin de año para todos los colaboradores. Esta empresa se enfoca en que todos los colaboradores se conozcan entre sí. La pandemia trajo consigo un cambio en la modalidad de llevar a cabo las actividades, incrementando así las actividades virtuales. Actualmente, las actividades volvieron a ser de forma presencial.

f) Gestión del cambio: Si bien no se contaba con un plan de acción para hacer frente a un evento de la magnitud de una pandemia, la empresa tuvo una pequeña anticipación ya que, al contar con una sede en EEUU, fueron advertidos de la complejidad que traía aparejada la llegada de la misma. En este sentido, pudieron generar un plan de acción, y si bien fue un proceso de ensayo y error, se pudieron adaptar rápidamente a la nueva realidad. La clave de este plan fue la transparencia y la comunicación constante desde los socios fundadores hacia todos los colaboradores.

g) Comunicación interna: La empresa se enfoca en ser lo más transparente posible. Cuenta con diversos canales de comunicación como: chats, correo electrónico, comunicaciones presenciales, charlas diversas, charlas trimestrales de resultados, newsletter semanales, entre otros. La llegada de la pandemia hizo que algunas modalidades de comunicación se modifiquen y pasen a ser virtuales.

h) Salud y seguridad ocupacional: La empresa brinda el beneficio de seguro de salud a todos sus colaboradores. Lo cual en aquellos países donde el acceso al sistema de salud no es tan simple como en Uruguay fue fundamental y marcó la diferencia en la pandemia. En los casos donde la empresa no puede generar convenios con seguros médicos privados, se le otorga una prima a los colaboradores para que puedan abonar su seguro médico de interés.

i) Evaluación de desempeño: La empresa realizaba previo a la pandemia evaluaciones de desempeño en forma semestral, lo cual no fue modificado por la irrupción de la pandemia. A su vez cuentan con una herramienta pública dentro de la organización donde se brinda retroalimentación constante y se hace mención a los logros obtenidos por los colaboradores.

5.1.1.4.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones

La empresa contaba, previo a la pandemia, con una modalidad híbrida (2 días de teletrabajo y 3 días de presencialidad). En marzo 2020, al irrumpir la pandemia, se les otorgó a los colaboradores todas las herramientas necesarias para que puedan trabajar desde sus hogares la totalidad de los días, a los efectos de preservar la seguridad de todos (computadoras, sillas, vinchas, pago de wifi, etc.). Actualmente, la empresa otorga la flexibilidad a los colaboradores para que puedan realizar trabajo remoto o estar presencialmente en las oficinas. En este sentido, se destaca que los colaboradores prefieren la modalidad híbrida, ya que teniendo la posibilidad de realizar trabajo 100% remoto las oficinas siempre cuentan con la presencia física de algunos de sus colaboradores.

5.1.2 Encuesta a personas laboralmente activas

5.1.2.1 Estructura de la población

Clasificación de la población de acuerdo con su edad, su nivel de educación máximo alcanzado, tipo, rubro y cantidad de empleados de la empresa en qué trabaja, y si tiene personal a cargo.

La encuesta estuvo dirigida a 200 personas laboralmente activas, dentro de las cuales:

5.1.2.1.1 Estructura por edad

El rango etario predominante se encuentra entre 26 a 35 años representando el 56% de la población. En segundo lugar, está el rango de 36 a 45 años con un 21%. El 23% restante se distribuye entre los rangos: menor a 26 años, y mayores a 46.

5.1.2.1.2 Estructura por nivel de educación máxima alcanzada

Un 43,5% de la población tiene como nivel máximo de educación una titulación de grado, mientras que el 21,5% cuenta con estudios de posgrados o maestrías.

5.1.2.1.3 Estructura por tipo de empresa

El 55,5% de los encuestados trabajan en empresas privadas, el 37% en empresas públicas, y los restantes en otro tipo de empresas.

5.1.2.1.4 Estructura por rubro de la empresa

Los rubros de empresas en las cuales trabajan los encuestados fue lo más diversificado de la primera parte de la encuesta, siendo los más representativos: Servicios Nacional 33,5%, Servicios Multinacional 14,5%, Industria Nacional 19%.

5.1.2.1.5 Estructura por cantidad de empleados de la empresa

El 52,5% de los encuestados trabaja en empresas con más de 500 empleados, mientras que el 22,5% trabaja en empresas con hasta 25 empleados. Un 14% trabaja en empresa de 100 a 499 empleados, mientras que el resto de la población se divide entre aquellos que trabajan en empresas de 26 a 50 empleados (2%), y quienes trabajan en empresas de 51 a 99 empleados (9%).

5.1.2.1.6 Estructura por personal a cargo

Un 51,5% de los encuestados tiene personal a cargo, mientras que el 48,5% no lo tiene.

5.1.2.2 Resultados de la encuesta sobre la respuesta de las organizaciones a nivel general a la pandemia

A los efectos de conocer cómo respondieron las organizaciones a la pandemia por Covid-19 se plantearon 3 preguntas que permitieron comprender la visión de los encuestados sobre cómo fueron las medidas implementadas, quién las implementó, y sobre el rol del sector de RRHH.

5.1.2.2.1 Rol de RRHH

El 56% de los encuestados está de acuerdo, y totalmente de acuerdo, en que el sector de RRHH tomó un rol más importante a partir de la pandemia. Un 32% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa hipótesis, mientras que un 8% se encuentra en desacuerdo, y un 4% en total desacuerdo.

5.1.2.2.2 Liderazgo de las medidas tomadas por la organización

En respuesta a la pregunta quién entiende que lideró las medidas que se tomaron para hacer frente a la pandemia, un 42,5% respondió que se tomaron en conjunto entre el cuerpo gerencial y RRHH. Por otra parte, un 41,5% entiende que estas medidas fueron tomadas únicamente por el cuerpo gerencial, y un 5,5% que fueron tomadas únicamente por RRHH. Asimismo, un 6% establece que otros sectores fueron quienes tomaron dichas medidas, y un 4,5% que ninguno ha tomado las medidas.

5.1.2.2.3 Calificación de las medidas

Un 45,5% de los encuestados define como Buenas las medidas tomadas por la organización para hacer frente a la pandemia. En este sentido, un 33,5% las define como muy buenas. Para un 16,5% las medidas no fueron ni buenas ni malas. En contraposición, un 3,5% define a estas medidas como malas y solamente un 1% como muy malas.

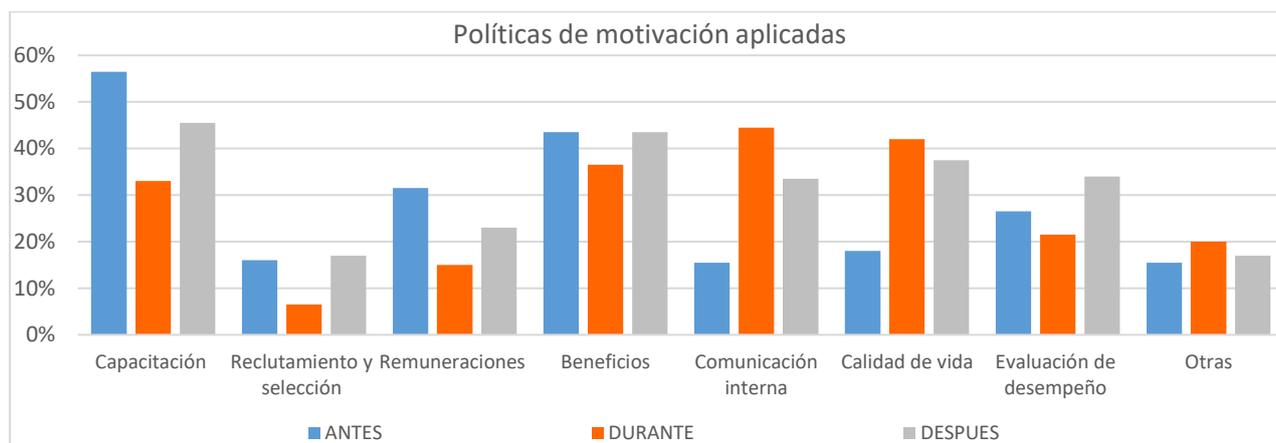
5.1.2.3 Evolución de cada una de las políticas aplicadas antes, durante y después de la pandemia

Con relación a la pregunta sobre la evolución de cada una de las políticas y prácticas de RRHH, con la finalidad de obtener información acerca de su aplicación, modalidad y contenido tanto antes, como durante y después de la pandemia.

5.1.2.3.1 Motivación

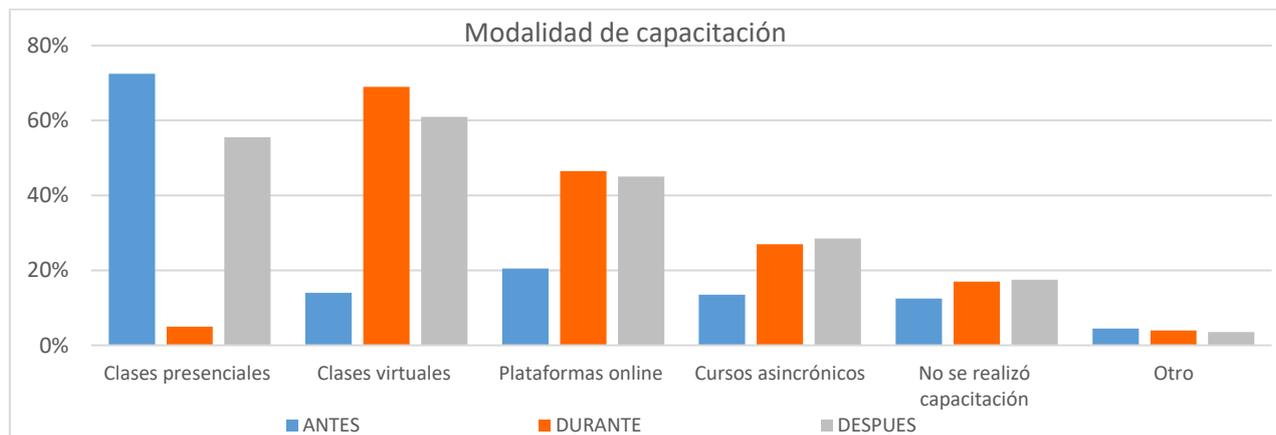
En cuanto a la combinación de políticas aplicadas por las organizaciones a los efectos de motivar a sus empleados, antes de la pandemia predominaba la capacitación con un 57%, los beneficios con un 44% y las remuneraciones con un 32%. Durante la pandemia, la comunicación interna pasa a ser la política con mayor presencia, con un 45%, seguida por calidad de vida con un 42%. En la tercera etapa analizada, capacitación retoma su primera posición con un 46%, seguida por beneficios con un 44%, y por calidad de vida con un 38%.

A continuación, se exponen los resultados en su totalidad:



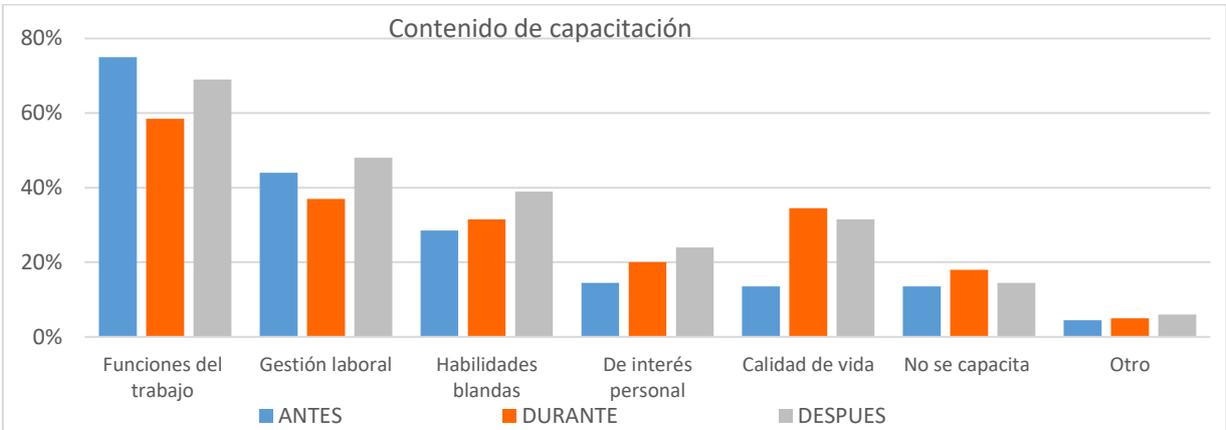
5.1.2.3.2 Capacitación

Respecto a la modalidad de capacitación y sus posibles combinaciones, antes de la pandemia predominaban las clases presenciales con un 73%, con una escasa participación de las plataformas online (21%) y clases virtuales (14%). Durante la pandemia, las clases presenciales disminuyeron drásticamente con solo un 5% de participación, etapa en la cual predominaron las clases virtuales (69%) combinadas con las plataformas online (47%). Una vez finalizada la pandemia, se retoman las clases presenciales (56%), pero se mantienen las clases virtuales como modalidad predominante para la capacitación virtual (61%), sin perder participación las plataformas online con un 45%.



En lo que refiere a la combinación de los contenidos incluidos en las capacitaciones recibidas, durante las tres etapas analizadas predominó aquella relacionada con las funciones de trabajo, evolucionando de la siguiente manera: 75% antes de la pandemia, 59% durante la misma, ascendiendo a 69% una vez finalizada la pandemia. Respecto a la formación en gestión laboral, este contenido ocupa siempre el segundo lugar, siendo la evolución de su participación: 44%, 37% y 48%. Por último, se destaca el aumento de la capacitación sobre calidad de vida, la cual, previo a la pandemia solo era implementada en un 14%, mientras que durante la pandemia aumentó a un 35% manteniéndose después de la pandemia en un 32%.

A continuación se expone la evolución de los resultados expresados en porcentajes, calculados sobre la base de la población (200 personas):



5.1.2.3.3 Reclutamiento y selección

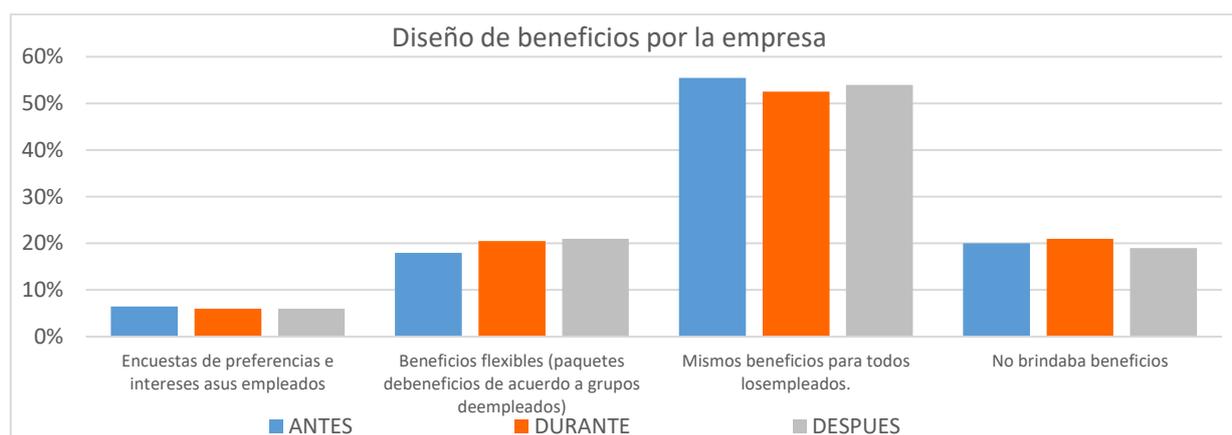
En cuanto al tipo de reclutamiento y selección utilizado por las organizaciones, predomina en las tres etapas la modalidad mixta, siendo implementada en un 70% antes de la pandemia, cayendo a un 57% durante la pandemia, y ascendiendo a un 75% después de la misma. Por otra parte, la inexistencia de esta política antes de la pandemia era de un 6%, aumentando considerablemente a un 18% durante la pandemia, y disminuyendo a un 4% una vez finalizada la pandemia. Se expone a continuación una gráfica explicativa respecto a la evolución de los tipos de reclutamiento y selección durante las tres etapas en análisis:



En cuanto a la utilización de herramientas tecnológicas en el reclutamiento y selección, un 37,5% respondió que con la irrupción de la pandemia se comenzaron a utilizar herramientas tecnológicas, mientras que un 17,5% respondió que siempre se utilizaron, y un 9% que solo se utilizaron durante la pandemia. Para un 22% de la población nunca se han utilizado herramientas tecnológicas, y un 14% respondió la opción “no aplica”.

5.1.2.3.4 Beneficios

Respecto a la modalidad de diseño de los beneficios brindados por las empresas, antes de la pandemia un 56% aplicó los mismos beneficios para todos sus empleados, seguido por aquellas empresas que no brindan beneficios a sus empleados (20%), y por aquellas empresas que brindan beneficios flexibles (15%). Durante la pandemia, se mantiene la misma distribución con un 53%, 21% y 21% respectivamente. Después de la pandemia, un 54% aplica los mismos beneficios para todos sus empleados, un 21% aplica beneficios flexibles y un 19% no brinda beneficios. Se expone a continuación un gráfico que incluye la totalidad de las respuestas obtenidas:

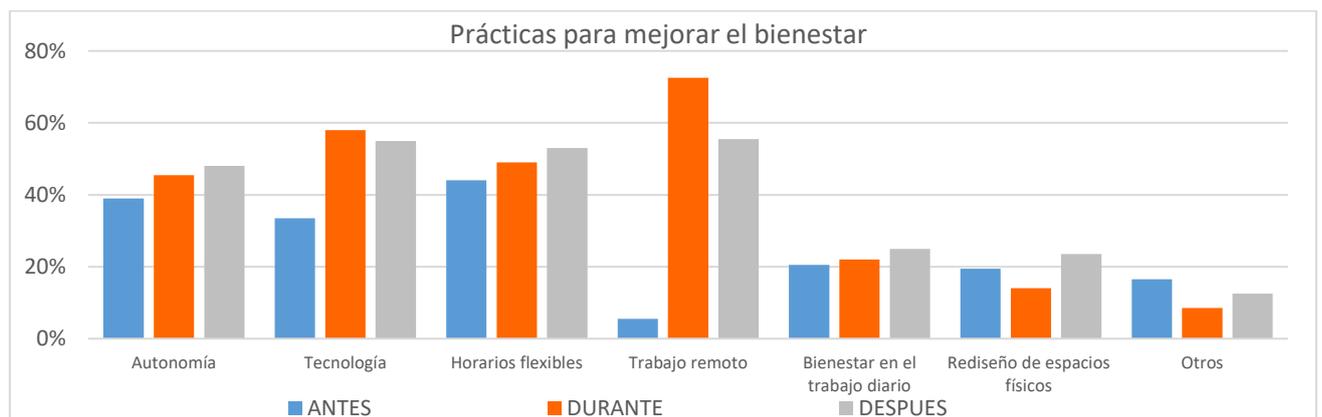


Por otra parte, en cuanto a los beneficios brindados por las empresas se obtuvieron los siguientes resultados: Los beneficios económicos mantenían una participación del 51% en la población encuestada antes de la pandemia, un 47% durante la misma y un 49% una vez finalizada. Aquellos beneficios relacionados con lo social/cultural mantuvieron una participación de un 42% antes, un 39% durante y un 44% después de la pandemia. La participación de los relacionados con calidad de vida fue un 31% antes, 35% durante y 37% después de la pandemia. Los beneficios sobre bienestar emocional participaron en un 39% antes, 46% durante y 48% una vez finalizada la pandemia. En cuanto al porcentaje de la población que no recibe beneficios, mantienen una participación del 23% antes y durante la pandemia, y un 21% una vez finalizada la misma.

5.1.2.3.5 Calidad de Vida y Bienestar

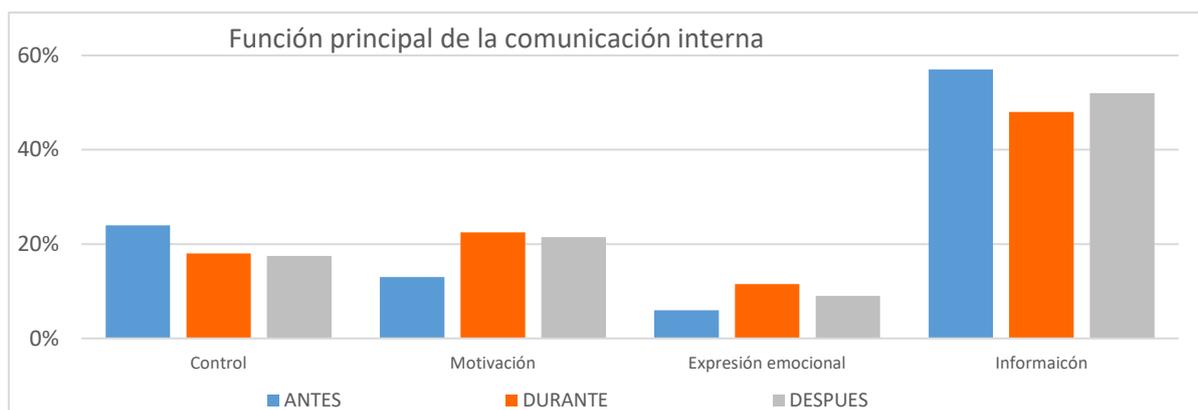
En cuanto al equilibrio trabajo – vida extralaboral un 12% respondió que antes de la pandemia no encontraba dicho equilibrio y la pandemia lo ha ayudado a mejorar la situación. En este sentido, un 15% respondió que antes de la pandemia tenía un correcto equilibrio, pero la pandemia lo ayudó a mejorar esta situación. Por otra parte, un 29,5% manifestó que antes de la pandemia tenía un correcto equilibrio, pero la pandemia empeoró dicha situación. Mayoritariamente, los encuestados contestaron que el equilibrio no se vio afectado por la pandemia (35,5%). Un 8% decidió no contestar.

Por otra parte, en lo que refiere a prácticas de bienestar implementadas por las empresas, se distribuyeron de la siguiente manera: Horario flexible 44% antes, 49% durante y 53% después; autonomía en el trabajo 39%, 46% y 48% respectivamente; aplicación de tecnología 34%, 58% y 55% respectivamente; bienestar en el trabajo diario 21%, 22% y 25% respectivamente; rediseño de espacios físicos 20%, 14% y 24% respectivamente; trabajo remoto 6%, 73% y 56% respectivamente y otros 17% 9% y 13% respectivamente. Se expone gráfica ilustrativa a continuación:



5.1.2.3.6 Comunicación interna

En cuanto a la función principal que tiene la comunicación interna en las empresas, tal como se expone en la gráfica a continuación, antes de la pandemia se distribuía de la siguiente forma: 57% información, 24% control, 13% motivación y 6% expresión emocional. Durante la pandemia, la distribución fue la siguiente: 48%, 18%, 23% y 12% respectivamente, mientras que, una vez finalizada la pandemia, se distribuye de la siguiente manera: 52%, 18%, 22%, y 9% respectivamente.



Por otra parte, en lo que refiere a la forma predominante de comunicación interna, antes de la pandemia predominaba el canal vertical con un 58%, seguido por el canal informal con un 22,5% siendo el último el canal lateral con un 19,5%. Durante la pandemia, se mantiene en primer lugar la comunicación vertical con un 51%, seguida de la comunicación lateral con un 27,5%, y por último el informal con un 21,5%. Una vez finalizada la pandemia, continúa predominando el canal vertical con un 47%, seguido por el lateral con un 28%, y el informal con un 25%.

5.1.2.3.7 Salud y Seguridad Ocupacional

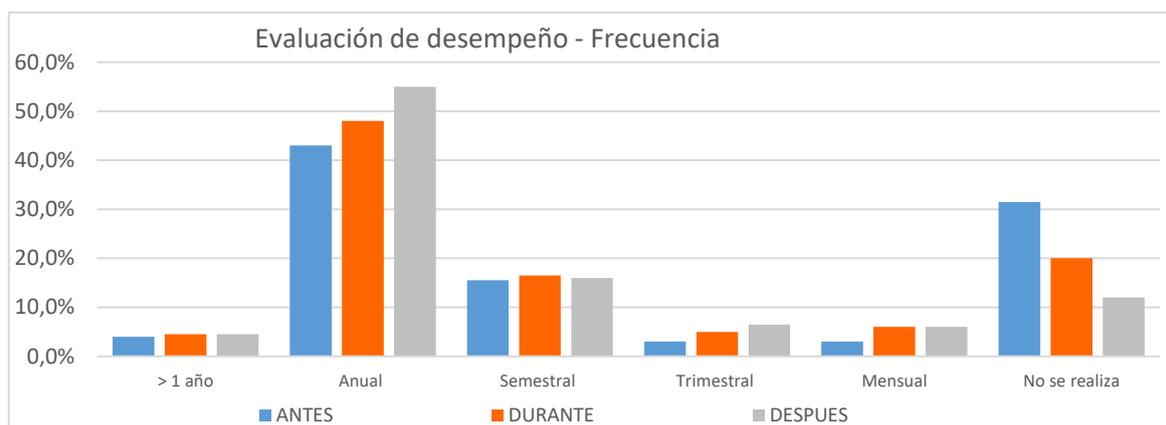
Con relación a la importancia de la política Salud Ocupacional en la empresa, un 18,5% respondió que siempre se le dio poca importancia a esta política, mientras que un 33,5% establece que siempre se le dio mucha importancia. Un 38,5% manifestó que se le dio más importancia durante la pandemia, un 1% que se le dio más importancia antes de la pandemia y un 9% que se le dio más importancia después de la pandemia.

Con relación a la importancia de la política Seguridad Ocupacional en la empresa, un 18% respondió que siempre se le dio poca importancia a esta política, mientras que un 49% establece que siempre se le dio mucha importancia. Un 21% manifestó que se le dio más importancia durante la pandemia, un 4% que se le dio más importancia antes de la pandemia y un 8% que se le dio más importancia después de la pandemia.

5.1.2.3.8 Evaluación del desempeño

Respecto a la frecuencia con la cual las empresas realizan las evaluaciones del desempeño, las principales respuestas fueron las siguientes:

Antes de la pandemia: Anual 43%; no se realiza 31,5%; semestral 15,5%. Durante la pandemia: Anual 48%; no se realiza 20% y semestral 16,5%. Después de la pandemia: Anual 55%; no se realiza 12%; semestral 16%.



En lo que refiere a la modalidad de la evaluación del desempeño, tal como se observa en la siguiente gráfica, antes de la pandemia un 26% era implementada de forma presencial sin la inclusión de tecnología, y 37% con la inclusión de tecnología, mientras que un 8,5% eran implementadas de forma virtual. Durante la pandemia, un 10% fueron realizadas presencialmente sin inclusión de tecnología, un 18,5% presencial con inclusión de la misma, mientras que el 50,5% se realizaron de forma virtual. Una vez finalizada la pandemia, un 16,5% continúa realizando evaluaciones de forma presencial y sin inclusión de tecnología, un 45% lo hace de la misma forma pero incluyendo tecnología, y un 23% mantiene la forma virtual.

5.2. ANÁLISIS CRÍTICO

5.2.1- Capacitación

En lo que respecta a la modalidad de la capacitación brindada por las empresas podemos observar en los resultados de encuestas y entrevistas un gran cambio, ya que antes de la pandemia predominaba la modalidad de clases presenciales con escasa participación de las clases virtuales y plataformas online. A raíz de la pandemia, se observa un notorio cambio tomando protagonismo la modalidad de clases virtuales y plataformas online, quedando rezagadas las clases presenciales. En contraposición, las empresas donde la capacitación necesariamente es presencial y en ocasiones en el exterior ésta tuvo que detenerse por completo. Una vez finalizada la pandemia, si bien las clases presenciales volvieron a tomar fuerza, las clases virtuales y las plataformas online mantienen su presencia en la modalidad de capacitación. Aquellas empresas que habían detenido por completo la formación de sus colaboradores pudo retomar la misma de forma presencial y en el exterior.

Tal como se expresó en el informe de Tendencias Globales de Capital Humano del año 2019 de Deloitte y en el informe del Foro Económico Mundial sobre el Futuro del trabajo 2020, las empresas saben de la necesidad de los colaboradores del desarrollo continuo y permanente, siendo la capacitación un motivo por el cual los colaboradores eligen a las empresas. Esta realidad se ve

plasmada en las respuestas obtenidas ya que se observa que es muy bajo el porcentaje de empresas que no brindan capacitación, no viéndose afectados los resultados con la irrupción de la pandemia, salvo para aquellos casos donde, por la necesaria modalidad de la misma, se vio interrumpida. Igualmente, estas empresas cuentan con un importante programa de capacitación el cual fue retomado al final de la pandemia con la misma fuerza que era implementado previo a la misma. De acuerdo con lo publicado por KPMG una forma de aumentar el compromiso de los colaboradores en tiempo de incertidumbre, como lo fue la irrupción de la pandemia, es mediante la capacitación en diversos temas, como salud mental, estrés, trabajo en equipo, entre otros. Esto queda demostrado a través de los resultados obtenidos, ya que el contenido de capacitación respecto a habilidades blandas y calidad de vida aumenta en las tres etapas estudiadas.

Tal como se observa en el resultado de la encuesta respecto al contenido de la capacitación de interés personal vemos una evolución ascendente sostenida en el tiempo, reafirmando así lo expresado en el informe de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, del año 2021, donde se expone que la forma más importante en que las organizaciones pueden liberar el potencial de los colaboradores es empoderarlos con la oportunidad de elegir lo que hacen. En este sentido, se destaca que en una de las empresas entrevistadas el programa de capacitación tiene una parte que es propuesta puramente por los colaboradores sobre temas de interés particular que nada tienen que ver con las funciones laborales.

5.2.2- Reclutamiento y Selección

De acuerdo con lo mencionado por Deloitte en el informe de tendencias globales de capital humano del año 2019, se menciona que dada la desaceleración de la economía es necesario un nuevo enfoque de reclutamiento y selección, accediendo al talento de manera continua, movilizandolos recursos internos, encontrando personas en la fuerza laboral alternativa y aprovechando estratégicamente la tecnología. Respecto al primer punto, los resultados exponen un incremento del reclutamiento y selección interna solamente durante la pandemia. Una vez finalizada la misma, vuelve a tomar relevancia el reclutamiento y la selección de forma mixta, tal como era antes de la pandemia.

Con relación al aprovechamiento de la tecnología, y en consonancia con lo que menciona Marcela Bisio en su informe llamado “como hacer selección en tiempos de pandemia”, queda demostrado en los resultados que la tecnología ha tomado una mayor relevancia a partir de la pandemia en esta práctica, acelerando un cambio que venía asomándose tímidamente.

Se observa en los resultados obtenidos dos situaciones distintas. Por un lado, las empresas que se vieron obligadas a detener el proceso de reclutamiento y selección de personal en su mayoría al inicio de la pandemia, y, por otro lado, aquellas empresas que continuaron con el proceso e incluso

aumentaron el número de personas contratadas. Tanto aquellas empresas que al inicio detuvieron el proceso como las que continuaron con el mismo se han visto obligadas a incorporar la tecnología, en mayor o menor medida, en esta práctica dada la demanda de personal que tenían. Esto condice con lo expresado por Marcela Bisio en su informe, dado que menciona que existieron dos realidades diferentes: por un lado, las organizaciones que se vieron obligadas a detener su funcionamiento o desacelerar, con lo cual se detuvo la incorporación o contratación de colaboradores, y por otro, aquellas industrias que se despegaron, lo que generó una alta demanda de contrataciones.

5.2.3- Remuneraciones:

De acuerdo con lo mencionado por KPMG en su Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad del 2020 sobre los incrementos salariales, se destaca que las organizaciones están acercándose de manera activa al control de costos. En este sentido, se observa que, si bien las empresas entrevistadas han reestructurado y adaptado su presupuesto, la totalidad de las mismas ha manifestado que la remuneración de sus colaboradores se ha mantenido a pesar de la realidad económica vivida mundialmente.

5.2.4- Beneficios

En cuanto al diseño de beneficios y de acuerdo con lo mencionado por KPMG las empresas deben realizar un análisis del personal actual y futuro a los efectos de identificar sus motivadores principales, necesidades y prioridades, según cambios post pandemia; esto más la consideración de la estabilidad financiera de la organización, deben de ser el input para reajustar paquetes de beneficios (económicos y no económicos) que se ajusten a la nueva realidad. En contraposición a esto, los resultados arrojan que la mayoría de las empresas no realizan encuestas de preferencias e intereses a sus empleados, asimismo las empresas entrevistadas asumen no haber modificado los beneficios de sus empleados en las tres etapas analizadas, incluso aquellos que dada la necesidad de presencialidad (por ejemplo: gimnasios) no fueron utilizados en pandemia.

Por otra parte, KPMG menciona que las organizaciones se han preocupado por brindar apoyo en materia de salud a su personal y a sus familias, implementando por ejemplo talleres sobre salud y bienestar y seguros de salud. A esto se adiciona, la posibilidad de realizar teletrabajo, subsidios alimentarios, guarderías o espacios de cuidado, pago de internet de banda ancha. En este sentido, los resultados exhiben que aquellos grupos de beneficios que tuvieron una mayor variación son los de calidad de vida y bienestar emocional, tomando mayor relevancia a partir de la pandemia y manteniéndose en forma ascendente una vez finalizada la misma. Asimismo, los resultados posicionan a la implementación del trabajo remoto como uno de los principales beneficios

otorgados durante la pandemia, quedando el mismo integrado al paquete de beneficios en una modalidad híbrida en la mayor parte de los casos.

5.2.5- Calidad de vida y Clima Laboral

Deloitte enumera una cantidad de prácticas para diseñar el trabajo en torno al bienestar de su organización. Habiendo consultado a los encuestados y entrevistados sobre la aplicación de las mismas en su organización se concluye que la incorporación del trabajo remoto fue la práctica con mayor variación, siendo casi inexistente antes de la pandemia y llegando a ser la principal práctica implementada durante la pandemia, manteniendo esta tendencia en la etapa posterior. Asimismo, la inclusión de la tecnología como práctica para mejorar el bienestar ha acompañado la tendencia del trabajo remoto. Se destaca que la mayoría de las empresas entrevistadas se enfocaron en realizar actividades de forma virtual a los efectos de mantener el buen clima laboral y priorizar la calidad de vida de los colaboradores.

Por otra parte, en lo que respecta a la autonomía en la forma de realizar el trabajo y la posibilidad de implementar horarios flexibles, si bien eran prácticas que ya estaban presentes previo a la pandemia, las mismas han demostrado un crecimiento sostenido en la etapa de pandemia y post-pandemia.

De acuerdo con lo mencionado por Magda Cejas, existen sobradas razones para que las organizaciones busquen mecanismos y estrategias dirigidas a tomar en cuenta la calidad de vida del trabajador fuera de las fronteras del área de trabajo. En este sentido, Deloitte en su informe del año 2021, menciona que la pandemia ha demostrado que el bienestar no se trata de equilibrar el trabajo con la vida, sino de integrarlos. Queda demostrado a través de los resultados obtenidos que las empresas han logrado entender la importancia de esta integración, dado que más del 50% de los encuestados expresa que la pandemia no ha afectado, e incluso ha mejorado, el equilibrio trabajo-vida extra laboral. Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, no se le debe restar importancia a aquellos colaboradores que a raíz de la pandemia no logran mantener un correcto equilibrio, ya que estos representan un 30% de la población encuestada. De las empresas entrevistadas surge que aquellas relacionadas con el rubro de desarrollo e implementación de tecnología pusieron especial énfasis en el acercamiento hacia sus colaboradores brindando, entre otras cosas, todo el equipamiento necesario para poder trabajar de forma remota, apoyo psicológico y seguro de salud.

5.2.5- Gestión del Cambio

Tanto KPMG como Deloitte mencionan que los planes organizacionales planificados para el 2020 fueron derrumbados por la pandemia, y que los cambios que se tuvieron que implementar como respuesta no estaban planificados por las empresas. En este sentido, ninguna de las empresas

contaba con un procedimiento o plan de acción definido a los efectos de hacer frente a un cambio de la magnitud de la pandemia. Por este motivo, la irrupción de ésta hizo que todas las empresas tuvieran que tomar decisiones rápidas e innovadoras para poder gestionar los cambios adoptados. Este antecedente generó experiencia y aprendizaje para todas las empresas a la hora de hacer frente a cambios inesperados.

Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, los colaboradores han valorado de forma más que positiva las medidas tomadas por las empresas para hacer frente a la pandemia.

Por otra parte, los encuestados entienden que estas medidas fueron tomadas por el cuerpo gerencial acompañados por el sector de RRHH.

5.2.6 Comunicación Interna

De acuerdo a lo publicado por la escuela de negocios de la universidad de ESAN, en la etapa de pandemia el reto de la comunicación interna se encontró en evolucionar hacia procesos de escucha y acompañamiento a cada uno de los trabajadores, investigando las formas en las que pueda colaborar con ellos para sobrellevar los "días grises". En este sentido, si bien la información es la función principal de la comunicación interna, las funciones de motivación y de expresión emocional tuvieron un aumento importante en la etapa de pandemia y post-pandemia.

De acuerdo al artículo "El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de Covid-19", en la revista de Comunicación de la SEECI, muchas empresas han generado mayores instancias de comunicación para lograr conexiones informales entre sus miembros, con prácticas como interacciones sociales online, actividades en línea para los hijos de los colegas o interesarse por la situación personal de los pares para mantener el contacto y reducir el aislamiento de pandemia. En la configuración de las comunicaciones corporativas formales han de tenerse presentes dos niveles: el formal general de la organización hacia todos sus públicos internos, tanto si teletrabajan como si no, y el de la supervisión directa, que debe centrarse en el respaldo del liderazgo y la confianza con los mandos intermedios. En este sentido, y de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas, se muestra que la pandemia hizo que se implementara e intensificara el uso de herramientas virtuales de comunicación, las cuales se mantienen una vez culminada la misma, salvo para aquella empresa cuya actividad requiere presencialidad. Se destaca que una de las empresas percibe una mayor conectividad y comunicación entre sus colaboradores en la actualidad que previo a la pandemia.

Por último, la Fundación Factor Humano sostiene que, desde que estalló la pandemia, ha sido vital contar con tecnología que facilite el trabajo conjunto, destacando el uso de las redes sociales internas. Estas redes actuaron en sus inicios solamente como un canal de comunicación, pero se

espera que se consoliden como plataformas de colaboración entre profesionales. En este sentido, las empresas entrevistadas destacan una mayor inclusión del uso de la tecnología, así como la creación de redes sociales internas que condicen con lo antes mencionado.

5.2.6- Salud y Seguridad Ocupacional

Tal como se expuso en el marco teórico a nivel mundial no se generaron nuevas reglamentaciones y exigencias que las previas a la pandemia en cuanto a la política de Seguridad, en el entendido que el enfoque de Salud fue el que cobró mayor protagonismo. Es clave para las organizaciones contar con políticas que promuevan el bienestar y la salud de los colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos, gran parte de la población encuestada responde que siempre se le dio mucha importancia a la política de Seguridad, incrementando la misma a partir de la pandemia. En cuanto a la política de Salud, se evidencia que las empresas le han dado mayor importancia a raíz de la pandemia. Asimismo, el 75% de las empresas consultadas alega que se contrataron asesores o crearon comités de salud ocupacional para hacer frente a la pandemia, lo que les permitió contar con protocolos de funcionamiento y aforo, a los efectos de transmitir una mayor seguridad a sus colaboradores.

5.2.7- Evaluación de Desempeño

De acuerdo al informe de Deloitte del año 2017, la práctica de evaluación de desempeño ha tenido una gran evolución dado que en años anteriores las empresas no la consideraban como una herramienta eficiente, lo que fue cambiando con el paso del tiempo. Esto se refleja en los resultados obtenidos, dado que la gran mayoría de los encuestados participan de las evaluaciones de desempeño en las tres etapas estudiadas. Reafirmando esta tendencia, se destaca que aquellas personas que forman parte de empresas que no aplicaban esta política, han disminuido durante y post-pandemia. En cuanto a las empresas consultadas, todas realizan evaluaciones de desempeño desde antes de la pandemia y solamente una de ellas suspendió la actividad solamente durante el primer año de pandemia.

En el marco teórico, se destaca que para la transformación de la gestión del desempeño las organizaciones deberán reajustar sus procesos de medición del desempeño, incluyendo y optimizando el uso de herramientas digitales. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos, tanto de las entrevistas como de las encuestas, dado que, a raíz de la pandemia la inclusión de la tecnología en la evaluación del desempeño ha tenido un gran incremento, manteniendo la inclusión de la misma en la etapa posterior, ya sea en evaluaciones presenciales como en evaluaciones virtuales.

5.2.8- Motivación

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, las personas esperan ser valoradas mediante otras prácticas que no sean solamente económicas, esto queda reflejado en los resultados de la encuesta dado que las prácticas de motivación mayormente aplicadas por las empresas en las tres etapas estudiadas son capacitación y beneficios. Asimismo, la práctica de remuneraciones no es la principal fuente de motivación desde antes de la pandemia, disminuyendo considerablemente en pandemia hasta llegar hoy en día a ubicarse en los últimos lugares.

Por otra parte, en los resultados se observa que en la etapa de pandemia las prácticas de comunicación interna y DE calidad de vida tuvieron un aumento significativo, situación que se mantiene en la etapa posterior, tal como expresaba Deloitte sobre las rápidas medidas que tuvieron que tomar las organizaciones para redirigir recursos y contemplar un entorno laboral seguro y saludable.

Acorde a lo mencionado por Marian Rojas Estapié en la entrevista realizada post-pandemia sobre la vuelta a las actividades presenciales con sesiones relacionadas con la motivación y felicidad, los resultados de las entrevistas demuestran que todas las empresas detuvieron las actividades presenciales de integración en pandemia, pero que, una vez finalizada la misma han vuelto a realizarlas dado que consideran a la integración entre sus colaboradores como una de las principales formas de motivación. Igualmente, durante la pandemia, aquellas empresas que implementaron el teletrabajo diseñaron distintas actividades de integración virtuales a los efectos de mermar el impacto en la motivación de las personas.

5.2.8- Rol de RRHH

De acuerdo a los resultados de la encuesta más del 50% de la población considera que el sector de RRHH tomó un rol de mayor importancia a partir de la pandemia. Por otra parte, cabe destacar que un 12% no está de acuerdo con esta afirmación. A los efectos de profundizar en la población que no está de acuerdo con la relevancia de este sector se puede afirmar que la gran mayoría pertenece a empresas de mediano porte (de 26 a 99 empleados). En lo que respecta a las empresas consultadas, si bien en las cuatro empresas sufrió cambios, en tres de ellas se dio a través de la transformación de las funciones del sector dejando de lado, en primera instancia, aquellas actividades tradicionales a los efectos de priorizar el acercamiento y apoyo a los colaboradores. Una vez transcurrida la etapa más crítica de la pandemia, el sector retomó aquellas actividades que habían quedado rezagadas implementándolas de una forma innovadora y creativa incluyendo en las mismas el uso de la tecnología, sin descuidar la importancia del acercamiento y motivación de sus colaboradores. Esto permite demostrar lo expresado por Deloitte en su informe Tendencias

Globales de Capital Humano 2021 donde hace mención al nuevo rol que debió tomar el sector de RRHH a raíz de la pandemia.

5.2.9- Teletrabajo o trabajo remoto

A partir de la irrupción de la pandemia la principal medida tomada por las empresas consultadas fue la implementación del teletrabajo dotando a los colaboradores del equipamiento NECESARIO para llevar a cabo esta modalidad. Dado que las tareas relacionadas con la actividad llevada a cabo por una de las empresas requieren la presencialidad de los colaboradores, ésta fue la que mayor dificultad tuvo para implementar el trabajo remoto. Por otra parte, si bien todas las empresas brindaron el equipamiento para poder llevar a cabo esta modalidad, las empresas del rubro de tecnología otorgaron herramientas adicionales al equipamiento básico a los efectos de que sus colaboradores tuvieran en sus hogares condiciones similares a las brindadas en las oficinas. Una vez finalizada la pandemia, las empresas que habían implementado en su totalidad el trabajo remoto mantienen una modalidad híbrida de trabajo integrando las actividades remotas y presenciales, en el entendido que esta modalidad favorece la integración y el mantenimiento y desarrollo del sentido de pertenencia de los colaboradores.

6. CONCLUSIONES

Una vez analizada la evolución, vigencia y el impacto en la forma de llevar a cabo las políticas y prácticas de Gestión Humana antes, durante y después de la pandemia de COVID 19, se puede concluir cómo se vio afectada el área de RRHH y la Gestión de las Personas en las organizaciones.

Sin lugar a dudas la irrupción de la pandemia fue un acontecimiento totalmente inesperado el cual cambió radicalmente la realidad de las organizaciones y las personas, y por consiguiente la del sector de RRHH. En este sentido, dicho sector se vio obligado a brindar respuestas rápidas y eficientes a los efectos de no resentir el negocio, diseñando distintas estrategias para disminuir el impacto de esta nueva realidad, sin perder de vista que esta crisis afectó directamente la salud de las personas.

Se destaca el momento clave donde RRHH y el cuerpo gerencial tomaron las decisiones para afrontar la llegada de la pandemia, en el cual la innovación, creatividad y capacidad de reconversión fueron sustanciales, enfatizándose esto en la urgencia que este momento requería.

El contexto en el cual estaba inserta la organización y los colaboradores estaba cargado de incertidumbre, por lo cual, uno de los grandes desafíos de RRHH fue generar la capacidad de brindar estabilidad a través de distintas medidas adoptadas como pudieron ser, trabajo remoto, acercamiento del sector RRHH a los colaboradores brindando apoyo psicológico, capacitación sobre calidad de vida, horarios flexibles, bienestar emocional, entre otras. Esto expone la importancia para las personas de tener cubiertas sus necesidades básicas a los efectos de llevar a cabo su labor de forma tal de cumplir con las expectativas y objetivos organizacionales.

A medida que transcurrió la pandemia, se observaron los distintos esfuerzos de las organizaciones por lograr mantener un clima laboral de seguridad, confianza y tranquilidad, quedando al descubierto la importancia de contar con un sector de RRHH capaz de aplicar las prácticas y políticas adecuadas en el momento correcto.

Queda demostrada la importancia del cambio de paradigma en la gestión de las personas teniendo a los colaboradores como valor principal de las organizaciones y dando lugar al sector de RRHH a implementar políticas más humanas enfocadas en el bienestar de las personas y en la satisfacción de sus necesidades.

Una vez analizadas las respuestas tanto de las personas laboralmente activas encuestadas como de aquellos responsables del sector de RRHH de distintas empresas que fueron entrevistados, se

puede concluir que existe una percepción similar de ambos colectivos respecto a las políticas y prácticas de gestión humana implementadas durante las distintas etapas de la pandemia.

Luego de realizado el análisis de la evolución, se puede concluir que las prácticas y políticas de RRHH aplicadas por las organizaciones actualmente son un híbrido entre lo que se aplicaba antes y lo que se aplicó durante la pandemia. Una vez finalizada esta crisis, las organizaciones tuvieron la oportunidad de contrastar las políticas y prácticas de RRHH aplicadas en las distintas etapas previas, quedándose con lo mejor de ambas.

Se destaca que el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías fue fundamental para poder afrontar esta crisis. Si bien las organizaciones ya contaban con ciertas tecnologías incluidas en sus procesos, y estaban trabajando en ampliar y actualizar la inclusión de las mismas, lo venían realizando de una forma lenta y paulatina. La irrupción de la pandemia aceleró el proceso de implementación y posicionó a la tecnología como una herramienta fundamental y necesaria para adaptarse a realidades cambiantes y así poder subsistir en el mercado laboral actual y futuro.

Quedó demostrado que la pandemia afectó significativa y positivamente al área de RRHH y la Gestión de las Personas en las organizaciones, impulsando y acelerando cambios necesarios en búsqueda de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los colaboradores.

En conclusión, dado que las organizaciones están insertas en un contexto dinámico y en constante cambio, se entiende que es fundamental que las mismas cuenten con un sector de Recursos Humanos que, junto con los altos directivos de las organizaciones, sean capaces de diseñar e implementar los cambios necesarios para adaptarse a nuevas realidades y afrontar los desafíos que ello implica, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo y gestión de sus colaboradores.

Este evento tan inesperado como lo fue la pandemia COVID 19 dejó en evidencia la necesidad de contar con empresas cada vez más humanas, que tengan la capacidad de comprender e implementar políticas y prácticas de gestión humana teniendo presente la importancia del cuidado, salud y bienestar de sus colaboradores.

7. ABREVIATURAS

RRHH: Recursos Humanos

KPMG: Klynveld Peat Marwick Goerdeler

ADPUGH: Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana

OIT: Organización Internacional Del Trabajo

OHSAS: Occupational Health and Safety Assesment Series

EEUU: Estados Unidos de América

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1 -PREGUNTAS REALIZADAS EN ENTREVISTAS A RESPONSABLES DEL SECTOR DE RRHH

En cuanto a la Empresa:

Rubro de la empresa:

Cantidad de empleados:

Empresa Nacional, Internacional o Multinacional:

Fecha desde que están en Uruguay:

En cuanto a las políticas de recursos humanos:

¿Cuál es la concepción de la organización sobre sus colaboradores? ¿La organización tiene políticas de Recursos Humanos definida? ¿Tiene políticas de Recursos Humanos definida? ¿Tiene definido y publicado el Marco Existencial (Misión, Visión y Valores)?

¿Cómo afectó la pandemia a la organización y en particular a la gestión de las personas? ¿Qué medidas tomó la empresa a partir de la pandemia en general y en lo particular en la gestión de las personas? ¿Que se dejó de hacer y que se empezó a hacer?

¿Cómo se vio afectado el rol de Recursos Humanos durante y después de la pandemia? ¿Considera que el rol de Recursos Humanos tomó mayor relevancia a raíz de la pandemia?

¿Qué cambios realizaron en los siguientes aspectos antes, durante y después de la pandemia en lo que respecta a:

- herramientas utilizadas para **motivar** a los colaboradores?
- medios y contenidos en cuanto a **capacitación** brindados?
- la existencia y los mecanismos de **reclutamiento y selección**?
- **remuneración y beneficios** brindados a los colaboradores?
- las prácticas y políticas de **calidad de vida y clima laboral**?
- las prácticas y políticas de **gestión del cambio**?
- las prácticas de **comunicación interna**?
- las prácticas y políticas de **salud y seguridad ocupacional**
- las prácticas y políticas de **evaluación de desempeño**?

¿En cuál de estos aspectos considera que el impacto fue mayor y por qué?

¿Cuáles de los cambios implementados durante la pandemia se mantuvieron una vez culminada la pandemia? ¿Por qué se decidió mantener estos cambios?

¿Cuáles de los cambios implementados durante la pandemia no se mantuvieron una vez culminada la pandemia? ¿Por qué se decidió volver a la situación de pre-pandemia en estos aspectos?

¿A nivel global, considera que la pandemia fue positiva o negativa para la gestión de las personas?

¿Qué fue lo mejor y qué fue lo peor de la pandemia para la gestión de las personas?

En lo que respecta al teletrabajo:

¿Antes de la pandemia se implementaba el régimen de teletrabajo en su organización?

¿Actualmente se hace teletrabajo? ¿Existe alguna diferencia entre el teletrabajo que se hacía antes y el que se hace ahora?

¿Cómo valoran el teletrabajo? ¿Considera que este tiene un impacto positivo en la organización?

¿Y en los colaboradores?

¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene?

¿Considera que el teletrabajo afectó el nivel de satisfacción de los colaboradores?

Actualmente, ¿se mantiene el régimen de teletrabajo implementado durante la pandemia o se implementó con algún cambio?

EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA

*Obligatorio

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Hasta 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- Mayor a 55 años

2. ¿Cuál es su nivel de educación máxima alcanzado? *

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Tecnicatura o similar
- Título de Grado
- Título de Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado, etc.)

3. ¿En qué tipo de empresa trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Pública
- Privada
- Otros

4. ¿De qué rubro es la empresa que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Industria Nacional
- Industria Multinacional
- Comercio Nacional
- Comercio Multinacional
- Servicios Nacional
- Servicios Multinacional
- Otros

5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 25
- 26 a 50
- 51 a 99
- 100 a 499
- Más de 500

6. ¿Tiene personal a cargo? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

7. ¿Cree que el sector de RRHH de su organización tomó un rol de mayor importancia *
a partir de la pandemia?

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Quién entiende que lideró las medidas que se tomaron para hacer frente a la
pandemia en su organización? *

Marca solo un óvalo.

El cuerpo gerencial

El sector de RRHH

Ambos

Ninguno

Otros

9. ¿Cómo calificaría las medidas tomadas por su empresa para hacer frente a la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buenas
- Buenas
- Regular
- Malas
- Deficientes

En lo que respecta a MOTIVACIÓN:

10. ¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motivaba a sus colaboradores ANTES de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Capacitación
- Reclutamiento y selección
- Remuneraciones
- Beneficios
- Comunicación interna
- Calidad de vida
- Evaluación de desempeño
- Otras

11. ¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motivó a sus colaboradores DURANTE la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Capacitación
- Reclutamiento y selección
- Remuneraciones
- Beneficios
- Comunicación interna
- Calidad de vida
- Evaluación de desempeño
- Otras

12. ¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motiva a sus colaboradores DESPUÉS de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Capacitación
- Reclutamiento y selección
- Remuneraciones
- Beneficios
- Comunicación interna
- Calidad de vida
- Evaluación de desempeño
- Otras

En cuanto a la CAPACITACIÓN que brinda su empresa:

13. ¿Qué modalidades utilizaba para capacitar a sus empleados ANTES de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Clases presenciales
- Clases virtuales
- Plataformas online
- Cursos asincrónicos (disponibles en plataformas y gestionados por los usuarios)
- No se realizó capacitación
- Otro

14. ¿Qué modalidades utilizó para capacitar a sus empleados DURANTE la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Clases presenciales
- Clases virtuales
- Plataformas online
- Cursos asincrónicos (disponibles en plataformas y gestionados por los usuarios)
- No se realizó capacitación
- Otro

15. ¿Qué modalidades utiliza para capacitar a sus empleados DESPUES de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Clases presenciales
- Clases virtuales
- Plataformas online
- Cursos asincrónicos (disponibles en plataformas y gestionados por los usuarios)
- No se realizó capacitación
- Otro

16. ¿Cuál era el contenido de la capacitación ANTES de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Cursos/Herramientas para las funciones del trabajo
- Cursos/Herramientas para la mejora de la gestión laboral
- Cursos/Herramientas para las habilidades blandas
- Cursos/Herramientas de interés personal del empleado
- Cursos/Herramientas para el manejo del estrés, calidad de vida, relación trabajo-vida, alimentación saludable, bienestar, etc.
- No había capacitación
- Otros

17. ¿Cuál era el contenido de la capacitación DURANTE la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Cursos/Herramientas para las funciones del trabajo
- Cursos/Herramientas para la mejora de la gestión laboral
- Cursos/Herramientas para las habilidades blandas
- Cursos/Herramientas de interés personal del empleado
- Cursos/Herramientas para el manejo del estrés, calidad de vida, relación trabajo-vida, alimentación saludable, bienestar, etc.
- No había capacitación
- Otros

18. ¿Cuál es el contenido de la capacitación DESPUES de la pandemia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Cursos/Herramientas para las funciones del trabajo
- Cursos/Herramientas para la mejora de la gestión laboral
- Cursos/Herramientas para las habilidades blandas
- Cursos/Herramientas de interés personal del empleado
- Cursos/Herramientas para el manejo del estrés, calidad de vida, relación trabajo-vida, alimentación saludable, bienestar, etc.
- No había capacitación
- Otros

En cuanto al RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN que brinda su Empresa:

19. El reclutamiento y selección utilizado ANTES de la pandemia era: *

Marca solo un óvalo.

- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

20. El reclutamiento y selección utilizado DURANTE la pandemia fue: *

Marca solo un óvalo.

- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

21. El reclutamiento y selección utilizado DESPUÉS de la pandemia es: *

Marca solo un óvalo.

- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

22. En cuanto a la modalidad del reclutamiento y selección: *

Marca solo un óvalo.

- Se utilizaron siempre plataformas virtuales
- A raíz de la pandemia se comenzaron a utilizar plataformas virtuales
- Se utilizaron plataformas virtuales solo en la pandemia.
- Nunca se han utilizado plataformas virtuales.
- No aplica

En cuanto a los BENEFICIOS que brinda su Empresa:

23. La empresa diseñaba los beneficios brindados ANTES de la pandemia mediante: *

Marca solo un óvalo.

- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

24. La empresa diseñaba los beneficios brindados DURANTE la pandemia mediante: *

Marca solo un óvalo.

- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

25. La empresa diseñaba los beneficios brindados DESPUES de la pandemia mediante: *

Marca solo un óvalo.

- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

26. Los beneficios brindados por su empresa ANTES de la pandemia eran: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Beneficios económicos (partidas monetarias, fondos de ahorros, formación bonificada)
- Beneficios sociales y/o culturales (tarjeta cultural, formación sobre inclusión y discapacidad, oportunidad de voluntariados fuera de oficina, apoyos a fundaciones, etc.)
- Beneficios calidad de vida (gimnasio, centros de salud y bienestar, vacunatorios, atención médica, masajes en oficina, etc.)
- Beneficios bienestar emocional (días por fallecimiento de familiar, talleres de salud mental y manejo de estrés, guardería, suscripciones gratuitas a programas de salud mental, etc.)
- No se brindaban beneficios

27. Los beneficios brindados por su empresa DURANTE la pandemia fueron: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Beneficios económicos (partidas monetarias, fondos de ahorros, formación bonificada)
- Beneficios sociales y/o culturales (tarjeta cultural, formación sobre inclusión y discapacidad, oportunidad de voluntariados fuera de oficina, apoyos a fundaciones, etc.)
- Beneficios calidad de vida (gimnasio, centros de salud y bienestar, vacunatorios, atención médica, masajes en oficina, etc.)
- Beneficios bienestar emocional (días por fallecimiento de familiar, talleres de salud mental y manejo de estrés, guardería, suscripciones gratuitas a programas de salud mental, etc.)
- No se brindaban beneficios

28. Los beneficios brindados por su empresa DESPUÉS de la pandemia son: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Beneficios económicos (partidas monetarias, fondos de ahorros, formación bonificada)
- Beneficios sociales y/o culturales (tarjeta cultural, formación sobre inclusión y discapacidad, oportunidad de voluntariados fuera de oficina, apoyos a fundaciones, etc.)
- Beneficios calidad de vida (gimnasio, centros de salud y bienestar, vacunatorios, atención médica, masajes en oficina, etc.)
- Beneficios bienestar emocional (días por fallecimiento de familiar, talleres de salud mental y manejo de estrés, guardería, suscripciones gratuitas a programas de salud mental, etc.)
- No se brindan beneficios

En cuanto a CALIDAD DE VIDA:

29. Seleccione cuales de las siguientes prácticas fueron implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores ANTES de la pandemia: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Autonomía en la forma de realizar su trabajo
- Uso de tecnología para promover mayor conexión y colaboración
- Horarios flexibles
- Trabajo remoto
- Iniciativa de bienestar en trabajo diario
- Rediseño de espacio físico
- Otros

30. Seleccione cuales de las siguientes prácticas fueron implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores DURANTE la pandemia: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Autonomía en la forma de realizar su trabajo
- Uso de tecnología para promover mayor conexión y colaboración
- Horarios flexibles
- Trabajo remoto
- Iniciativa de bienestar en trabajo diario
- Rediseño de espacio físico
- Otros

31. Seleccione cuales de las siguientes prácticas son implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores actualmente (DESPUÉS de la pandemia): *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Autonomía en la forma de realizar su trabajo
- Uso de tecnología para promover mayor conexión y colaboración
- Horarios flexibles
- Trabajo remoto
- Iniciativa de bienestar en trabajo diario
- Rediseño de espacio físico
- Otros

32. En cuanto al equilibrio trabajo - vida extra laboral, considera que: *

Marca solo un óvalo.

- Antes de la pandemia no lograba encontrar un equilibrio y la pandemia mejoró esta situación.
- Antes de la pandemia mantenía un correcto equilibrio, pero la pandemia lo afectó negativamente.
- Antes de la pandemia mantenía un correcto equilibrio, pero la pandemia mejoró este aspecto.
- El equilibrio no se vio afectado por la pandemia.
- Otro

En cuanto a COMUNICACION INTERNA (instrumento para dar homogeneidad a la actuación de todas las personas de la empresa, generar confianza y potenciar sus resultados) en su empresa:

33. ¿Cuál era la función principal de la Comunicación Interna ANTES de la pandemia?: *

Marca solo un óvalo.

- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

34. ¿Cuál era la función principal de la Comunicación Interna DURANTE la pandemia?: *

Marca solo un óvalo.

- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

35. ¿Cuál es la función principal de la Comunicación Interna DESPUÉS de la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

36. ¿Cuál era la forma predominante de Comunicación Interna ANTES de la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

37. ¿Cuál era la forma predominante de Comunicación Interna DURANTE la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

38. ¿Cuál es la forma predominante de Comunicación Interna DESPUÉS de la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

En cuanto a la política de SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL en su empresa:

39. Al aspecto de la Salud como componente de la Política de su empresa *

Marca solo un óvalo.

- Siempre se le dio poca importancia a esta política
- Siempre se le dio mucha importancia a esta política
- Se le dio más importancia a esta política en pre-pandemia que en pandemia y post-pandemia
- Se le dio más importancia a esta política durante la pandemia que pre-pandemia post-pandemia
- Se le dio más importancia a esta política post-pandemia que en pre-pandemia y en pandemia

40. Al aspecto de la Seguridad como componente de la Política de su empresa *

Marca solo un óvalo.

- Siempre se le dio poca importancia a esta política
- Siempre se le dio mucha importancia a esta política
- Se le dio más importancia a esta política en pre-pandemia que en pandemia y post-pandemia
- Se le dio más importancia a esta política durante la pandemia que pre-pandemia post-pandemia
- Se le dio más importancia a esta política post-pandemia que en pre-pandemia y en pandemia

En cuanto a la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

41. Seleccione con qué frecuencia eran realizadas ANTES de la pandemia: *

Marca solo un óvalo.

- Períodos mayores a un año
- De forma anual
- De forma semestral
- De forma trimestral
- De forma mensual
- No se realizaban

42. Seleccione con qué frecuencia eran realizadas DURANTE la pandemia: *

Marca solo un óvalo.

- Períodos mayores a un año
- De forma anual
- De forma semestral
- De forma trimestral
- De forma mensual
- No se realizaban

43. Seleccione con qué frecuencia son realizadas DESPUÉS de la pandemia: *

Marca solo un óvalo.

- Períodos mayores a un año
- De forma anual
- De forma semestral
- De forma trimestral
- De forma mensual
- No se realizaban

44. En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño ANTES de la pandemia: *

Marca solo un óvalo.

- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

45. En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño DURANTE la pandemia: *

Marca solo un óvalo.

- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

46. En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño actualmente (DESPUÉS de la pandemia): *

Marca solo un óvalo.

- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

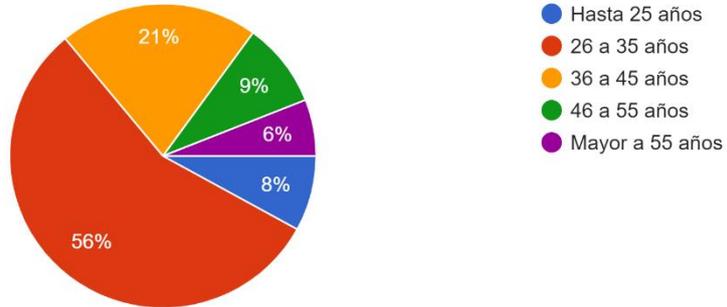
47. En su opinión, la diferencia más importante entre lo que sucedía antes y durante la pandemia en cuanto a las políticas de gestión humana implementadas en su empresa es: *

48. En su opinión, la diferencia más importante entre lo que sucedió durante y después de la pandemia en cuanto a las políticas de gestión humana implementadas en su empresa es: *

8.3 ANEXO 3 – RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA

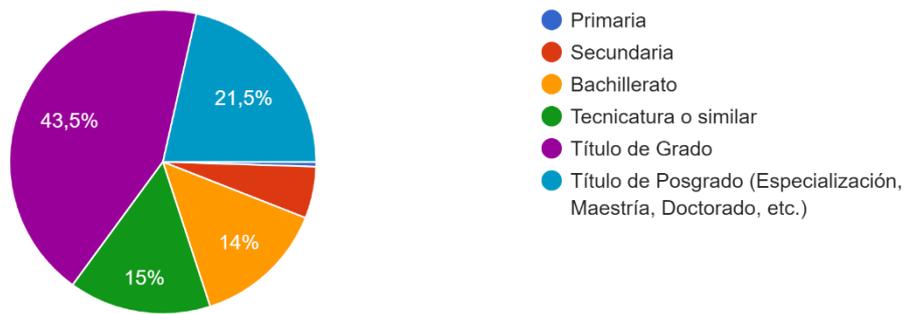
Edad

200 respuestas



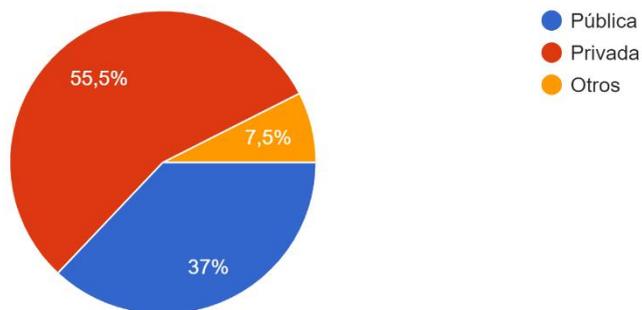
¿Cuál es su nivel de educación máxima alcanzado?

200 respuestas



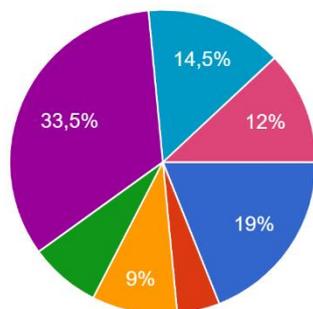
¿En qué tipo de empresa trabaja?

200 respuestas



¿De qué rubro es la empresa que trabaja?

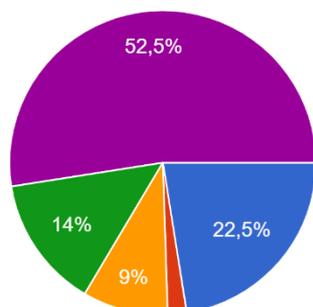
200 respuestas



- Industria Nacional
- Industria Multinacional
- Comercio Nacional
- Comercio Multinacional
- Servicios Nacional
- Servicios Multinacional
- Otros

¿Cuántos empleados tiene la empresa donde trabaja?

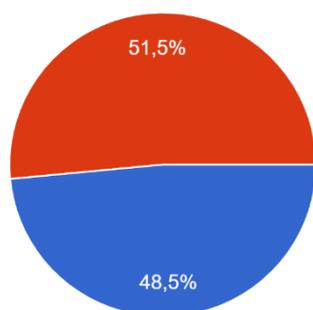
200 respuestas



- 1 a 25
- 26 a 50
- 51 a 99
- 100 a 499
- Más de 500

¿Tiene personal a cargo?

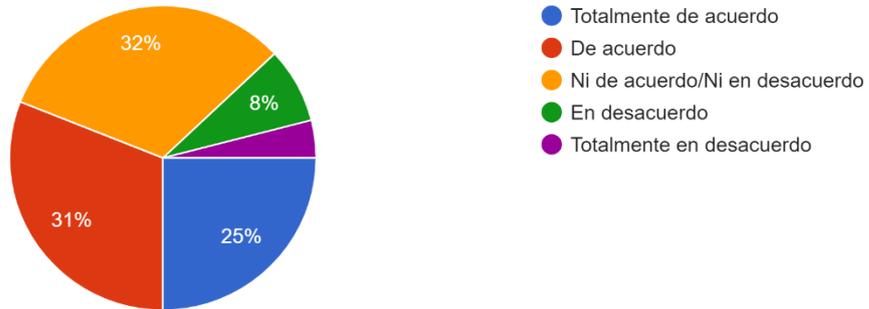
200 respuestas



- Si
- No

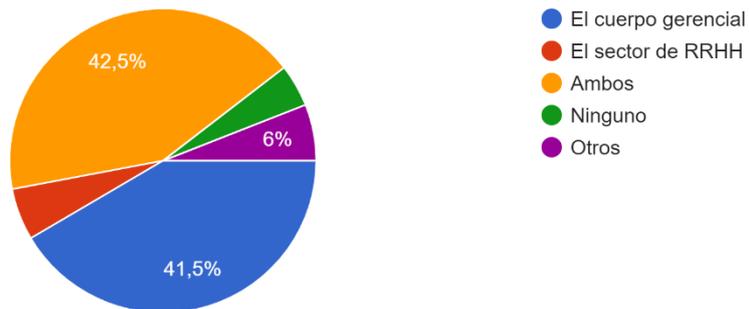
¿Cree que el sector de RRHH de su organización tomó un rol de mayor importancia a partir de la pandemia?

200 respuestas



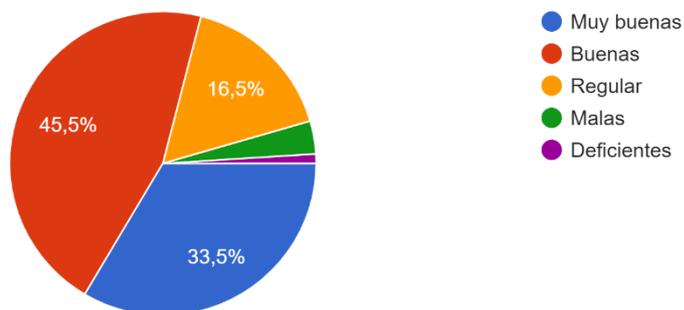
¿Quién entiende que lideró las medidas que se tomaron para hacer frente a la pandemia en su organización?

200 respuestas



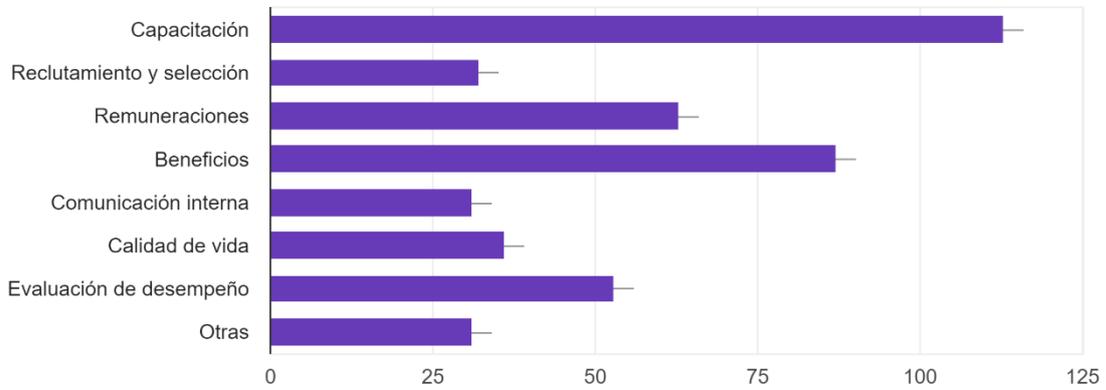
¿Cómo calificaría las medidas tomadas por su empresa para hacer frente a la pandemia?

200 respuestas



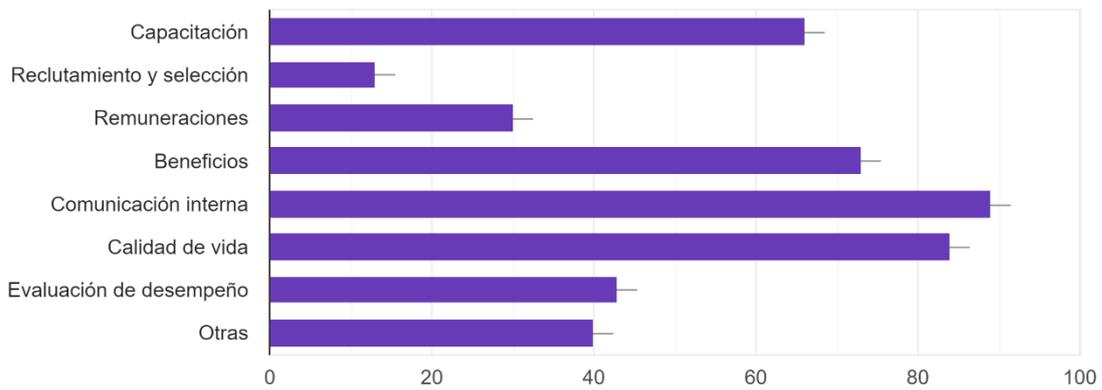
¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motivaba a sus colaboradores ANTES de la pandemia?

200 respuestas



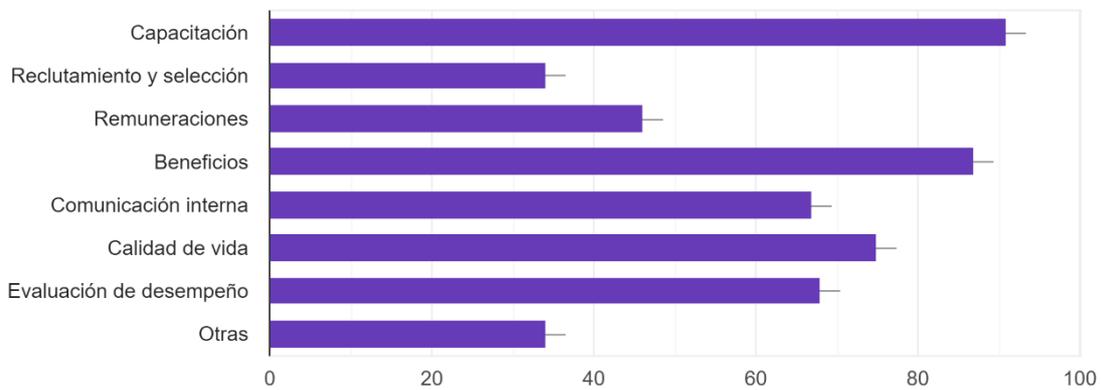
¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motivó a sus colaboradores DURANTE la pandemia?

200 respuestas



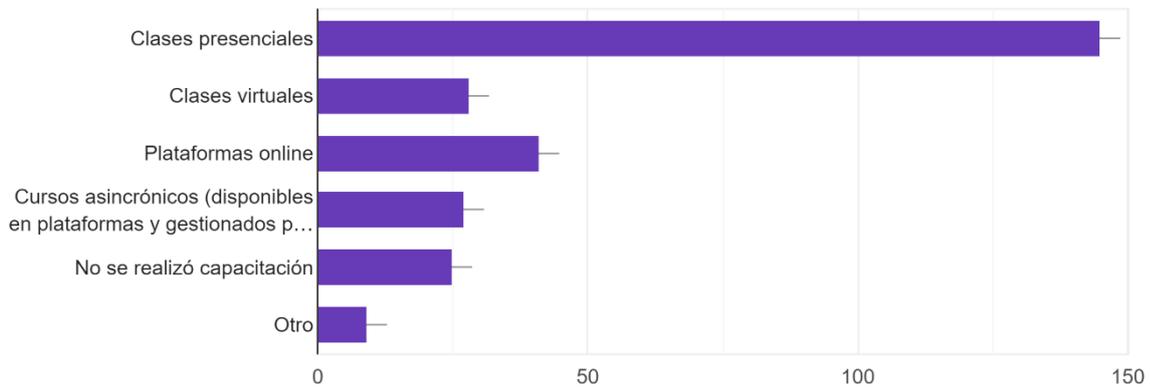
¿A través de cuál de las siguientes políticas considera que su empresa motiva a sus colaboradores DESPUÉS de la pandemia?

200 respuestas



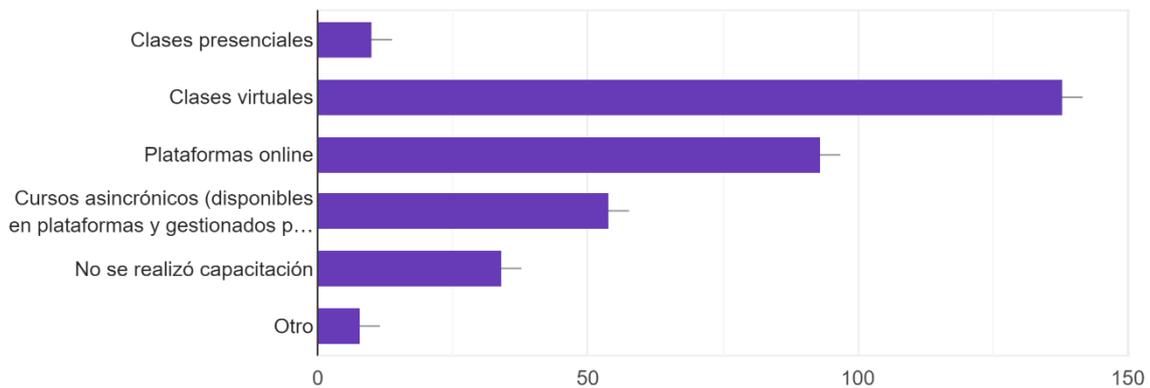
¿Qué modalidades utilizaba para capacitar a sus empleados ANTES de la pandemia?

200 respuestas



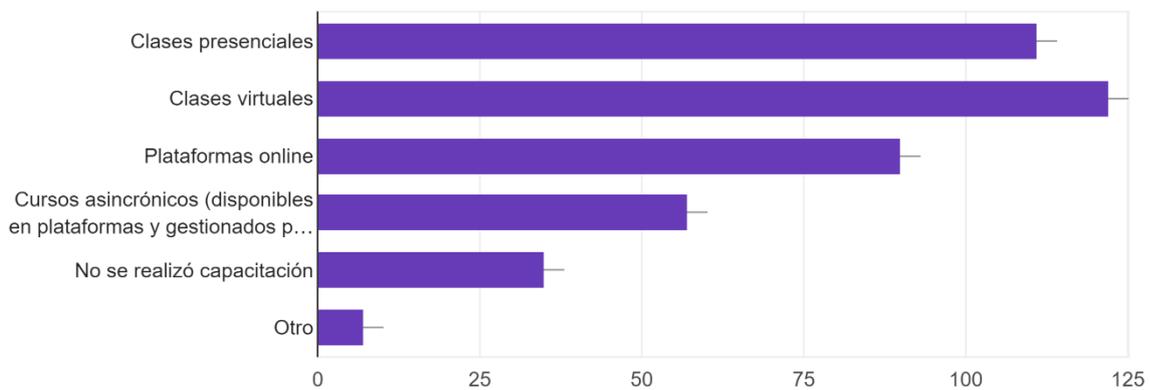
¿Qué modalidades utilizó para capacitar a sus empleados DURANTE la pandemia?

200 respuestas



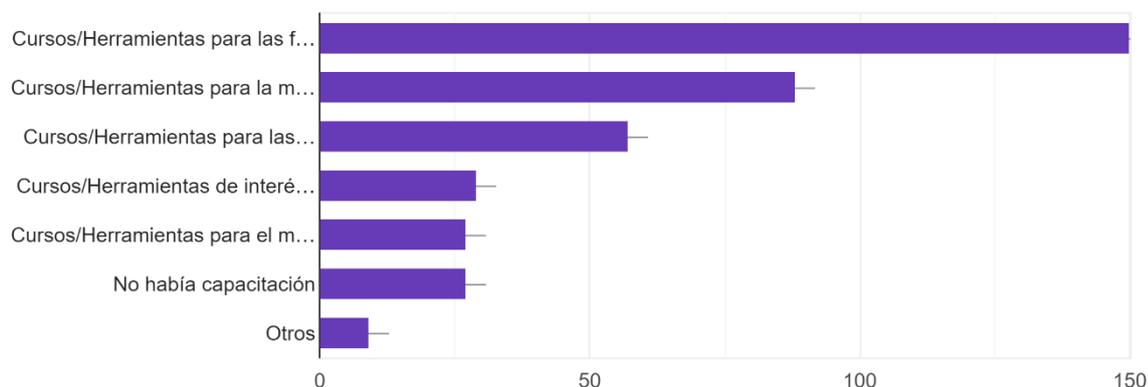
¿Qué modalidades utiliza para capacitar a sus empleados DESPUES de la pandemia?

200 respuestas



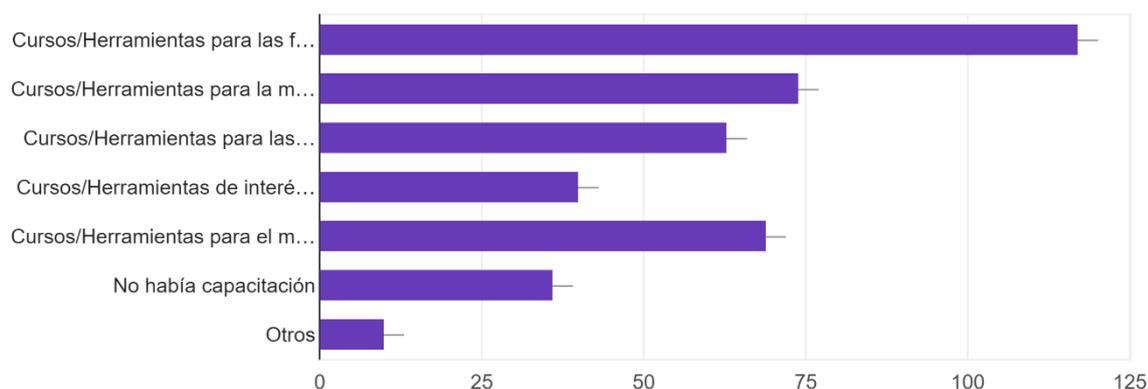
¿Cuál era el contenido de la capacitación ANTES de la pandemia?

200 respuestas



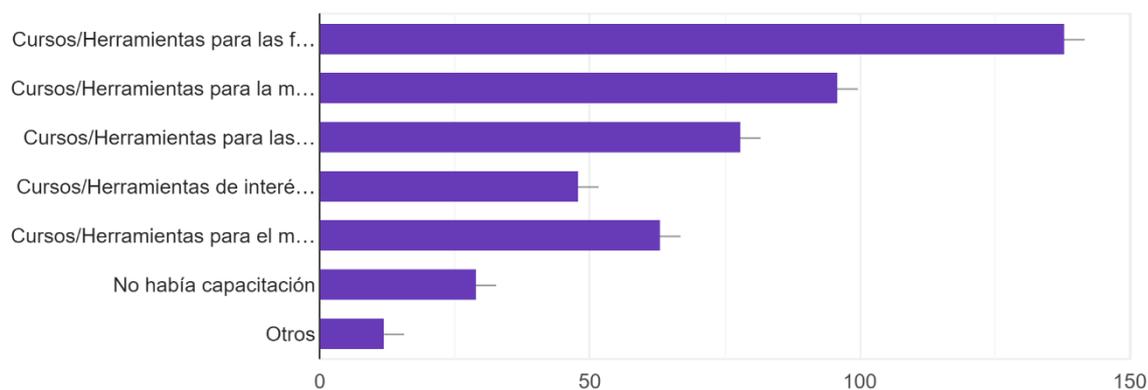
¿Cuál era el contenido de la capacitación DURANTE la pandemia?

200 respuestas



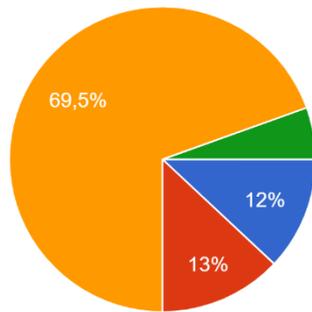
¿Cuál es el contenido de la capacitación DESPUES de la pandemia?

200 respuestas



El reclutamiento y selección utilizado ANTES de la pandemia era:

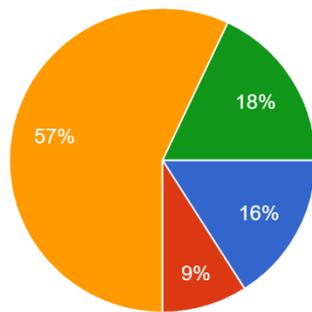
200 respuestas



- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

El reclutamiento y selección utilizado DURANTE la pandemia fue:

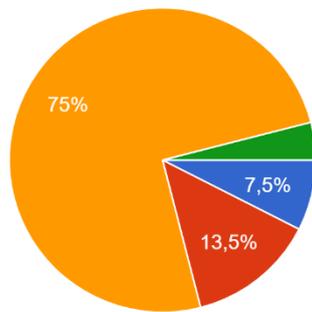
200 respuestas



- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

El reclutamiento y selección utilizado DESPUÉS de la pandemia es:

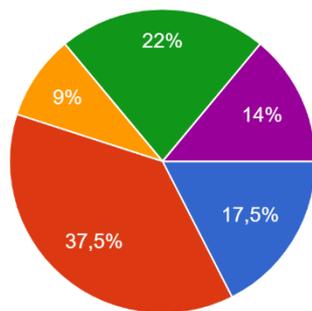
200 respuestas



- Interno (los propios empleados ocupaban cargos vacantes)
- Externo (se contrataba personal nuevo para los cargos vacantes)
- Mixto
- Ninguno

En cuanto a la modalidad del reclutamiento y selección:

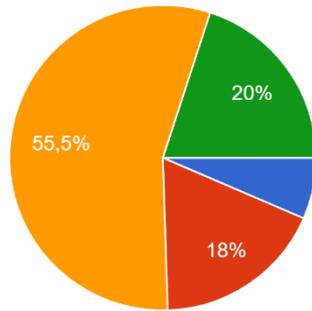
200 respuestas



- Se utilizaron siempre plataformas virtuales
- A raíz de la pandemia se comenzaron a utilizar plataformas virtuales
- Se utilizaron plataformas virtuales solo en la pandemia.
- Nunca se han utilizado plataformas virtuales.
- No aplica

La empresa diseñaba los beneficios brindados ANTES de la pandemia mediante:

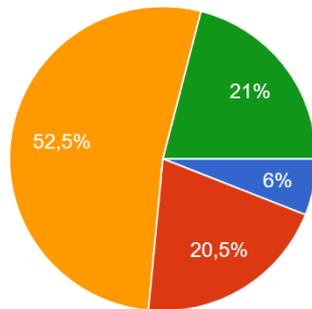
200 respuestas



- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

La empresa diseñaba los beneficios brindados DURANTE la pandemia mediante:

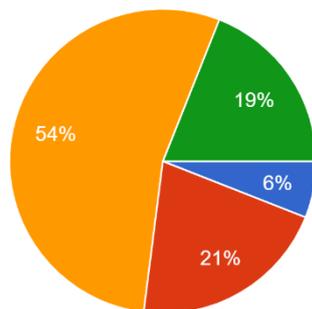
200 respuestas



- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

La empresa diseñaba los beneficios brindados DESPUES de la pandemia mediante:

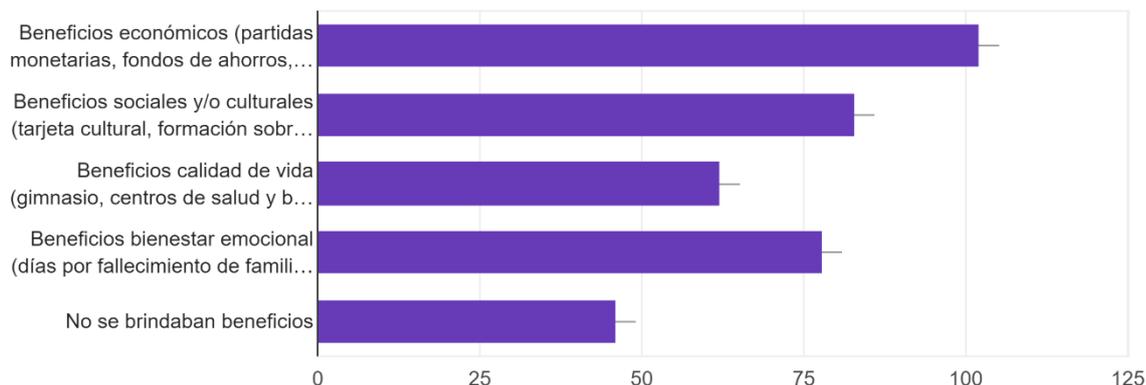
200 respuestas



- Encuestas de preferencias e intereses a sus empleados
- Beneficios flexibles (paquetes de beneficios de acuerdo a grupos de empleados)
- Mismos beneficios para todos los empleados.
- No brindaba beneficios

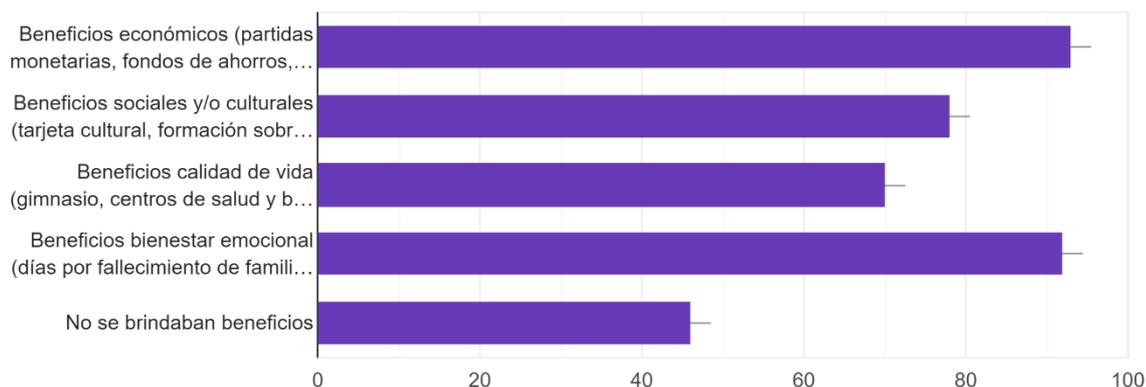
Los beneficios brindados por su empresa ANTES de la pandemia eran:

200 respuestas



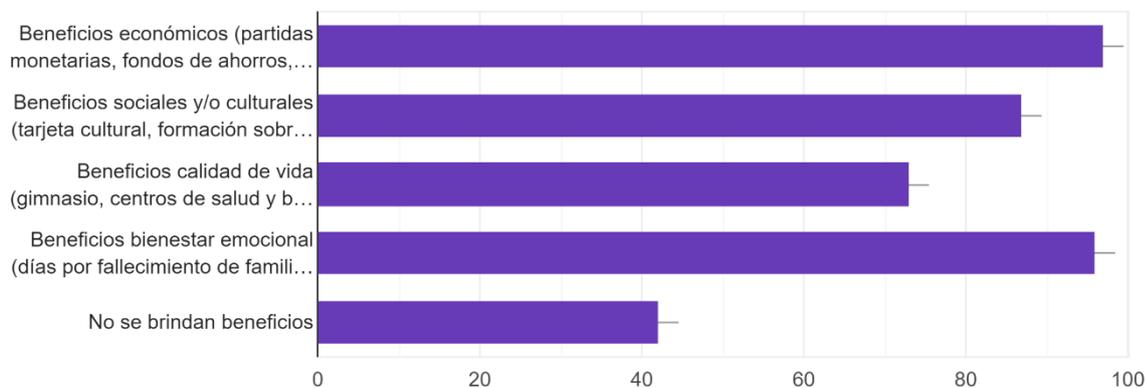
Los beneficios brindados por su empresa DURANTE la pandemia fueron:

200 respuestas



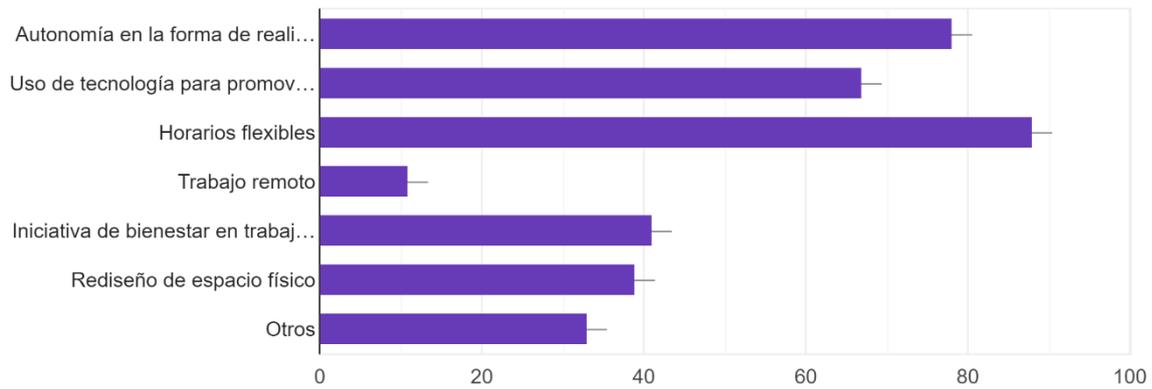
Los beneficios brindados por su empresa DESPUÉS de la pandemia son:

200 respuestas



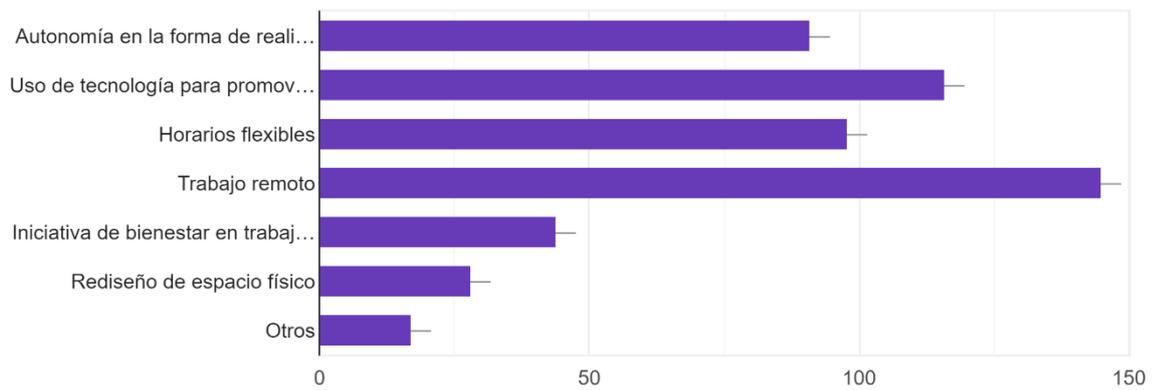
Seleccione cuales de las siguientes prácticas fueron implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores ANTES de la pandemia:

200 respuestas



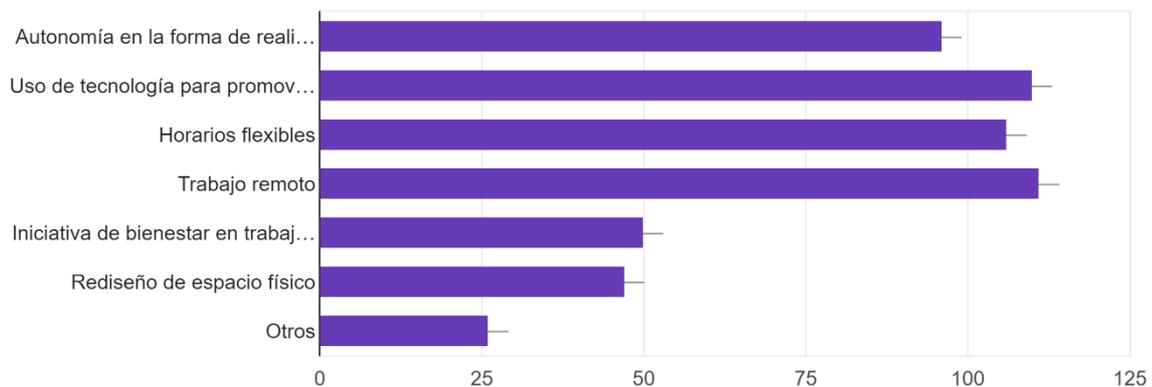
Seleccione cuales de las siguientes prácticas fueron implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores DURANTE la pandemia:

200 respuestas



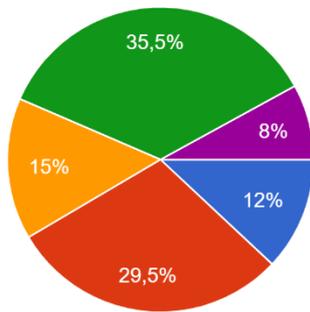
Seleccione cuales de las siguientes prácticas son implementadas por su empresa para mejorar el bienestar de los colaboradores actualmente (DESPUÉS de la pandemia):

200 respuestas



En cuanto al equilibrio trabajo - vida extra laboral, considera que:

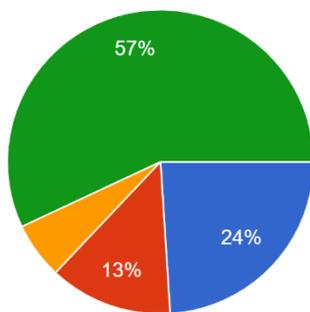
200 respuestas



- Antes de la pandemia no lograba encontrar un equilibrio y la pandemia mejoró esta situación.
- Antes de la pandemia mantenía un correcto equilibrio, pero la pandemia I...
- Antes de la pandemia mantenía un correcto equilibrio, pero la pandemia...
- El equilibrio no se vio afectado por la pandemia.
- Otro

¿Cuál era la función principal de la Comunicación Interna ANTES de la pandemia?:

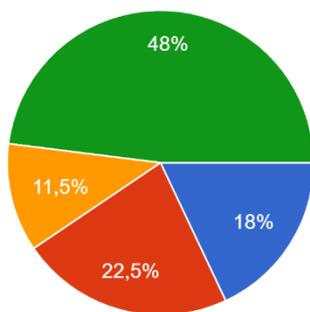
200 respuestas



- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

¿Cuál era la función principal de la Comunicación Interna DURANTE la pandemia?:

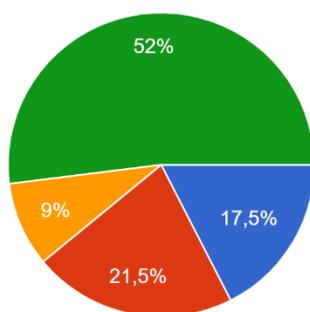
200 respuestas



- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

¿Cuál es la función principal de la Comunicación Interna DESPUÉS de la pandemia?:

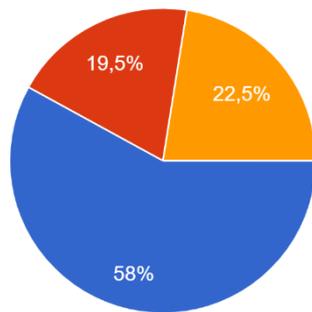
200 respuestas



- Control
- Motivación
- Expresión emocional (interacción social y expresión de sentimientos)
- Información

¿Cuál era la forma predominante de Comunicación Interna ANTES de la pandemia?

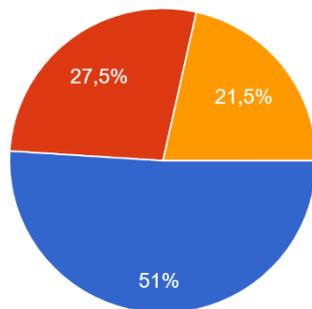
200 respuestas



- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier persona...)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

¿Cuál era la forma predominante de Comunicación Interna DURANTE la pandemia?

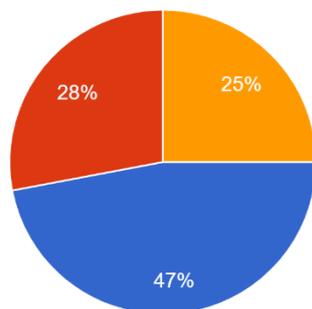
200 respuestas



- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier persona...)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

¿Cuál es la forma predominante de Comunicación Interna DESPUÉS de la pandemia?

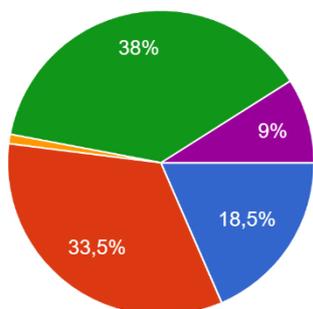
200 respuestas



- Canales verticales (que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel superior o inferior)
- Laterales (comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier persona...)
- Informales (vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales)

Al aspecto de la Salud como componente de la Política de su empresa

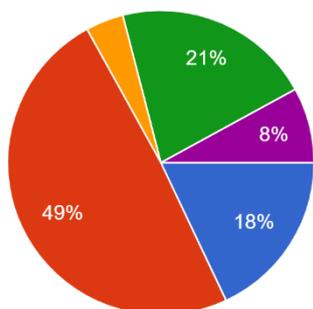
200 respuestas



- Siempre se le dio poca importancia a esta política
- Siempre se le dio mucha importancia a esta política
- Se le dio más importancia a esta política en pre-pandemia que en pandemia y...
- Se le dio más importancia a esta política durante la pandemia que pre-pandemi...
- Se le dio más importancia a esta política post-pandemia que en pre-pandemia...

Al aspecto de la Seguridad como componente de la Política de su empresa

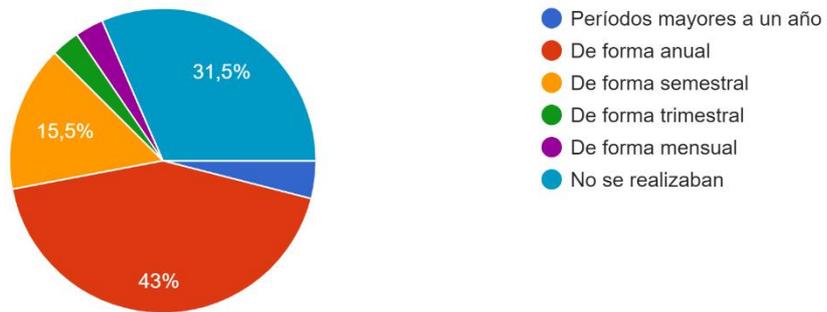
200 respuestas



- Siempre se le dio poca importancia a esta política
- Siempre se le dio mucha importancia a esta política
- Se le dio más importancia a esta política en pre-pandemia que en pandemia y...
- Se le dio más importancia a esta política durante la pandemia que pre-pandemi...
- Se le dio más importancia a esta política post-pandemia que en pre-pandemia...

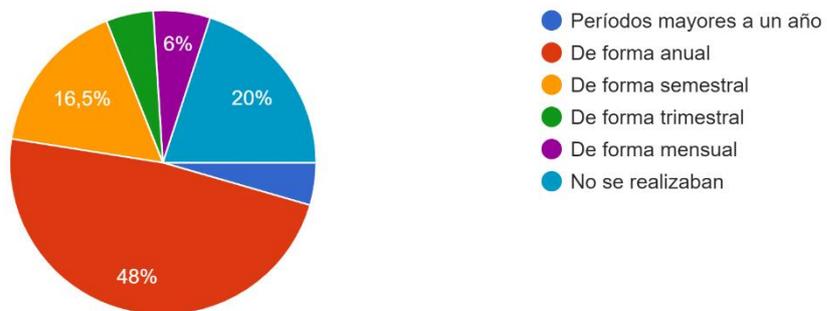
Seleccione con qué frecuencia eran realizadas ANTES de la pandemia:

200 respuestas



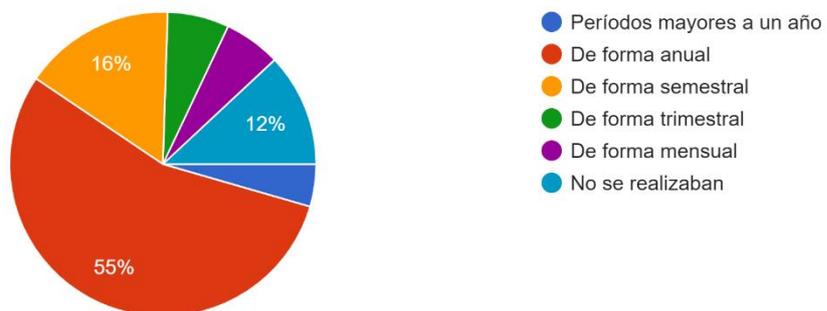
Seleccione con qué frecuencia eran realizadas DURANTE la pandemia:

200 respuestas



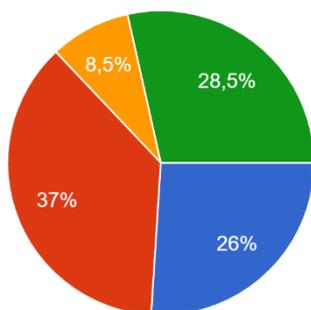
Seleccione con qué frecuencia son realizadas DESPUÉS de la pandemia:

200 respuestas



En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño
ANTES de la pandemia:

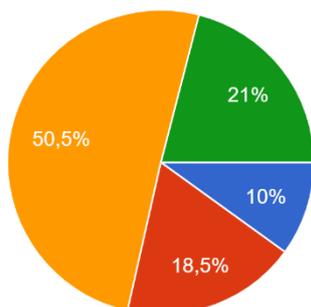
200 respuestas



- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño
DURANTE la pandemia:

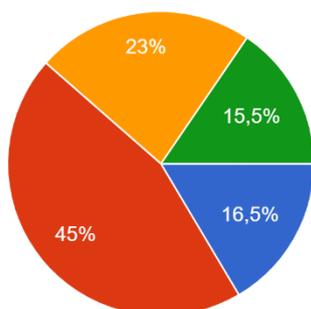
200 respuestas



- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

En cuanto a la modalidad utilizada por su empresa para realizar evaluaciones de desempeño
actualmente (DESPUÉS de la pandemia):

200 respuestas



- De forma presencial, sin incluir tecnología (formularios web, apps, entre otros)
- De forma presencial, incluyendo tecnología
- De forma virtual, incluyendo tecnología
- No se realizaban

9. BIBLIOGRAFÍA

- Artículo: artículo sobre cómo lograr una gestión de cambio exitosa y sostenible - <https://www2.deloitte.com/ve/es/pages/human-capital/articles/gestion-del-cambio-exitosa-y-sostenible.html>
- Artículo: Informe sobre prácticas de RRHH en tiempos de COVID-19 – KPMG – 2020
- Cesanne HR (<https://cezannehr.com/es/hr-blog/2020/11/la-evaluacion-del-desempeno-sigue-siendo-importante-durante-la-covid-19/>)
- Motivando para la transformación - Deloitte
- Revista de Comunicación de la SEECI - El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de COVID-19 – 2022
- Foro Económico Mundial sobre el Futuro del Trabajo 2020
- Fundación Factor Humano - RRHH antes y después de la pandemia - Mayo 2021
- Dessler G., Varela R. (2011). Administración de RRHH (5ta ed.). México: Pearson Educacion
- Bohlander G., Snell S. (2008) Administración de RRHH (14ta ed.). México: Cengage Learning
- <https://cuti.org.uy/beneficios/>
- <https://segurossura.com/co/blog/saludables/que-es-el-burnout-o-sindrome-de-desgaste-laboral/>
- <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-nada-volvera-a-ser-como-antes#:~:text=Antes%20de%20la%20crisis%20por,la%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20necesita%20redefinirse.>
- <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/768/1590>
- Chiavenato I. (2007) Administración de RRHH (8va ed.). México: McGraw-HILL
- Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.). México: McGraw-HILL
- Informe Asegurar la continuidad del negocio desde la perspectiva de talento - Deloitte - Mayo 2020
- Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2017
- Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2019
- Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2020
- Informe de Tendencias Globales de Capital Humano – Deloitte – Año 2021
- Informe Gestión Estratégica del Talento ante la Nueva Realidad – KPMG – agosto 2020
- José Alvarez - Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito – Revista Razón y Palabra N° 56

- Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo - <http://www.relats.org/documentos/SST.OITDOCUMENTOS.Rodriguez1.pdf>
- Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2005) Gestión de RRHH (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación
- Cejas M. (2017). Administración de RRHH: La arquitectura estratégica de las organizaciones (1ra ed.). Ecuador
- Marcela Bisio - Cómo hacer selección en Tiempos de Pandemia: Cómo hacer selección en tiempos de pandemia (elobservador.com.uy)
- Normas legales de seguridad y salud ocupacional - <http://gestion.fq.edu.uy/syso-normas-legal>
- Página Web Deloitte (<https://www2.deloitte.com/uy/es.html>)
- SST en el marco de la pandemia del Covid-19 - <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/5416>
- Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional (10ma ed.). México: Pearson Educación
- Robbins S. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed.). México: Pearson Educación
- Clara Cecilia Tejada Becerra - Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia
- Mondy W., Noe R. (2005) Administración de RRHH (9na ed.). México: Pearson Educación
- Werther W., Davis K. (2008) Administración de RRHH (6ta ed.). México: McGraw-HILL