

Carta al editor

Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano

Pandemic impacts on organizations: a reflection from a human resource management perspective

Impactos da pandemia nas organizações: uma reflexão de uma perspectiva de gestão de recursos humanos

Gregorio Calderón Hernández¹ 

La gestión humana durante mucho tiempo fue entendida como una labor de carácter administrativa, centrada en actividades transaccionales y muchas veces pensada como una función de control y administración de personal, pero evolucionó tanto en su concepto como en su rol en las organizaciones convirtiéndose en una función estratégica fundamental para generar valor para las organizaciones y en un medio para el desarrollo humano de los colaboradores, aunque es justo mencionar que no todas las empresas han logrado comprender y aprovechar esto (Fombrum, Tichy & Devanna, 1984; Becker & Gerhart, 1996)

En esta situación de crisis generada por la pandemia la gestión humana tiene un papel fundamental en el fortalecimiento de lo humano en las organizaciones y en soporte para encontrar alternativas novedosas e innovadoras que faciliten la supervivencia de las empresas y en construir posibilidades

Recibido: 10 de septiembre de 2020; Aceptado: 19 de octubre 2020

Para citar este artículo:

Calderón-Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, (21).

DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>

1 Universidad de Manizales. Carrera 9 19 – 03. Correo electrónico: gcalderonh@umanizales.edu.co.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4249-0613>

de desarrollo y crecimiento en la post-pandemia (Aburumman, Salleh & Omar, 2020).

Esto implica repensar la función, su papel, estrategias y mecanismos de acción, pero especialmente la relación persona – organización – familia y sociedad. A continuación, algunas reflexiones que nos pueden ser útiles al abordar la incertidumbre en el día a día de la crisis.

Repensar la gerencia del talento humano

La situación que se está viviendo por la crisis nos ubica en un contexto de presión y estrés para todos en la organización, pero es muy *sui generis* para gestión humana. Las decisiones gerenciales de recorte de personal, además de los efectos humanos y sociales que ocasiona sobre quienes deben irse, tienen un impacto grande en la moral de quienes se quedan, sin desconocer los efectos sobre el desempeño por la reducción de cargos estratégicos, misionales y de apoyo, esto sin duda está causando, desde lo humano, situaciones angustiosas para los tomadores de decisiones y desde lo estratégico incertidumbre e inseguridad (Malik, Sinha, Pereira & Rowley, 2019).

Implica esto que, gestión humana tiene que reinventarse para servir de soporte en la construcción de un nuevo liderazgo, la formación de una cultura fundada en el autocuidado y la confianza, hilar un tejido social soportado en el capital social y relacional y una comunicación como base de la interacción humana. Pero también debe revisar sus prácticas funcionales y las estratégicas para fomentar la innovación, la creatividad, la eficiencia, cuidar la calidad de vida y la satisfacción del colaborador. Algunos de estos aspectos son parte de esta reflexión.

Papel del “jefe inmediato” y la necesidad de un nuevo liderazgo

La gestión de lo humano en las organizaciones es transversal a todas las áreas, niveles, dependencias, pero hay dos de ellas que son fundamentales: el área, dirección, gerencia o vicepresidencia de talento humano y los jefes inmediatos. La primera de ellas responsable por las prácticas funcionales, estratégicas e innovadoras y la coordinación general y la segunda, los jefes, por su papel en el desarrollo de las personas y el fomento de prácticas no funcionales o estratégicas.

La situación actual se constituye en un reto que pone en evidencia la verdadera y real condición de líderes y de estrategias de los directivos (siempre se ha esperado esto de ellos, pero hoy es un papel ineludible), independiente de su nivel jerárquico. Entre los muchos retos están: fomentar

y desarrollar la autonomía y el autocontrol de sus colaboradores, lograr la sincronía de los equipos de trabajo, empoderar y dar participación a todos los integrantes para aprovechar potencialidades y capacidades no siempre evidentes en el trabajo cotidiano, esto es, “poner a jugar a todos los miembros del equipo”, lo cual implica revisar no solo el desempeño actual si no el potencial de cada persona (Wang, Hutchins & Garavan, 2009).

Otro reto de igual magnitud es estimular y fortalecer la capacidad creativa de sus colaboradores, repensar el lugar de la tecnología en sus puestos de trabajo y sobre todo ver en las dificultades momentos de oportunidad. Sentir a un líder con mente abierta favorece un entorno de trabajo creador, es hora de poner retos a los colaboradores para modificar esquemas mentales individuales y organizacionales permeados por el “siempre se ha hecho así” y proponer alternativas donde la expresión sea “y por qué no”. Es tiempo de renovar los esquemas de pensamiento como de acción organizacional.

En síntesis, involucrarse más con su equipo, lograr una relación más personal en la que todos y cada uno sienta en su jefe un soporte para su estabilidad emocional; también se espera que desarrolle su capacidad de acompañamiento para mantener la perspectiva organizacional y el compromiso con los objetivos colectivos.

Comunicación: base de la interacción humana

Se requiere un cambio profundo en las estrategias de comunicación de la organización. Y no se hace referencia solo a los retos obvios para relacionarse con cualquiera de los grupos de interés y que los expertos en cada empresa ya estarán rediseñando (Roche & Teague, 2015). Se quiere hacer énfasis en la comunicación que se requiere entre todos los estamentos internos de la organización, para suplir el denominado “distanciamiento social”, teniendo en cuenta que en nuestra cultura (colombiana, latinoamericana) somos seres afectivos del abrazo y el beso (cuando menos el saludo de mano) ¿cómo lograr ese distanciamiento sin aislamiento? Hacer de la palabra y de la acción un mecanismo para enviar al otro el mensaje de interés real por su ser y su estar. Perder el miedo a compartir información, que es uno de los mecanismos para mantener la confianza.

Comprender que los mecanismos y mensajes de la comunicación son acogidos de manera diferente de acuerdo con la generación (en la mayoría de las empresas con algunos años de antigüedad, conviven dos y tres generaciones). La comunicación nos ha permitido construir la mayoría de los lazos y relaciones de amistad y solidaridad en nuestra organización, esto no solo no se puede perder, se tiene que fortalecer.

Hoy más que nunca toma sentido recrear las palabras que utilizamos en nuestros mensajes medidos por las TIC, la utilización de un lenguaje

afectivo se convierte en un factor diferencial. Qué palabras utilizamos para realimentar problemas de desempeño, cómo se emiten juicios o se verifica la comprensión de lo emitido, y lo más importante qué tanto se logra una verdadera “danza” de la conversación a través de un correo, un chat, una plataforma, si se da en doble vía o si se asume por sentado que con un simple “ok” o un “emoticon” la persona entendió el mensaje.

En resumen, se requiere una comunicación empática, en la que prevalezca lo humano, esto es que, sin subvalorar el mensaje y su contenido, dé cuenta de un liderazgo auténtico que muestre con transparencia la realidad de la situación y que a su vez transmita confianza y esperanza.

Una nueva cultura o la necesidad de reinventarse

Cuando una empresa inventa, descubre o desarrolla unas presunciones básicas para afrontar una crisis o adaptarse a los cambios del entorno y son asumidas como alternativas válidas para abordar situaciones futuras, se está hablando de que ha construido una cultura organizacional. Esas presunciones se arraigan, dan identidad, crean normas de comportamiento colectivo y generan confianza y terminan gobernando todo el comportamiento relacionado con el trabajo.

Pero ¿que sucede cuando una cultura, que por definición se construye en el largo plazo, tiene que modificarse de manera abrupta y en tiempo mínimo? Esta es la situación que están viviendo las empresas actualmente pues la crisis modificó la forma de trabajar, la manera de interrelacionarse al interior y con el entorno, generó nuevos comportamientos a nivel comercial y demanda de normas de comportamiento centradas en el cuidado y en el autocuidado, y de lineamientos de gestión fundadas en la confianza y el autocontrol (Wang, 2008).

Nuevas formas de organización del trabajo

A la mayoría de las organizaciones la emergencia las tomó considerando que la única forma de trabajar era la presencialidad y por ende el criterio fundamental de la productividad para una proporción alta de jefes estaba mediada por la cantidad de “horas escritorio” u “horas taller”, olvidando o dejando en segunda prioridad los entregables o resultados del trabajo del colaborador.

De otra parte, el trabajo desde casa o teletrabajo se tuvo que asumir como la única alternativa para muchos, sin ninguna preparación para hacerlo, pero la capacidad y la voluntad del ser humano les permitieron responder a ese reto. Sin embargo, las organizaciones deben tener en cuenta que

esta forma de trabajar demanda unas condiciones específicas (no tomarlo nunca como moda), muchas de ellas asociadas con la salud y seguridad, sobre todo la salud mental.

Es una posibilidad real para darle aplicación a la flexibilidad laboral (teóricamente muy bonita y con muchas potencialidades), que en nuestros contextos se focalizó en reducción de costos y contratación favorable para los intereses empresariales. Es también una oportunidad para mejorar y fortalecer el equilibrio vida-trabajo, persona-organización y esto conlleva la necesidad de repensar la concepción de bienestar y calidad de vida laboral.

El trabajo por proyectos, con equipos fortalecidos, objetivos claros y entregables precisos, soportados por líderes potentes es una alternativa por considerar. Otras capacidades organizacionales también se tendrán que priorizar como el manejo del tiempo, la gestión del cambio, la ambidestreza (entendida como la capacidad de aprovechar y gestionar paradojas y tensiones de aspectos aparentemente opuestos pero que son inseparables) y la velocidad de respuesta (Malik et al., 2019).

Cobra sentido indagar al respecto cuáles de las operaciones que aún siguen siendo rutinarias y manuales pueden pasar a ser enriquecidas por la tecnología y en consecuencia dejar espacio para la reflexión en torno al mejoramiento organizacional y a la innovación.

Innovación, creatividad e intraemprendimiento

Para muchas organizaciones en las actuales circunstancias la necesidad de reinventar su modelo de negocio no es una alternativa, es la alternativa. Pero, en general, para todas será una necesidad buscar y desarrollar otras oportunidades para su supervivencia y sostenibilidad, esto potencia la creatividad y la innovación y es una manera de favorecer la permanencia de una mayor proporción de trabajadores. Para ello es muy importante conocer las potencialidades de los equipos existentes e identificar las carencias para formar y potenciar a sus colaboradores en el desarrollo de las capacidades necesarias para asumir estos nuevos retos. Un aspecto determinante para focalizar frente a este reto es la transformación digital de la organización (Christie, 2020).

Capital social: nuevas formas de relacionamiento

Los expertos en capital intelectual afirman que el capital relacional es el más subvalorado por la mayoría de las organizaciones y en muchos casos solo lo referencian en la medida en que les permite relacionarse con los grupos de interés externos. En este caso, se quiere enfatizar en un capi-

tal social que contenga el relacional, una especie de *pegamento social*, como el intangible interno que facilite la construcción y mantenimiento de la confianza entre los colaboradores y la organización, fundamental en situaciones de crisis.

Con frecuencia se privilegia el relacionamiento desde lo técnico y lo funcional para garantizar el desarrollo de los procesos y el logro de objetivos organizacionales. Posiblemente en estas circunstancias, eso sigue siendo importante para efectos de productividad, pero las nuevas dinámicas sociales que se deberán afrontar, especialmente esa necesidad de volver a lo esencial, requieren de una gestión del talento que privilegie las relaciones que apoyen la emocionalidad, el soporte para sobrellevar la preocupación del momento, pero también trabajar para mantener una alta autoestima del colaborador, muchos de los cuáles pueden estar sintiendo que aportan menos o que tal vez no se les reconozca su aporte. Lograr consolidar equipos de alto rendimiento es una alternativa no menor (Marin-García & Martínez, 2016).

Prácticas de gestión humana

Como consecuencia de esta emergencia algunas prácticas tradicionales de gestión del talento reducen su importancia, pero otras se vuelven indispensables y requieren ser fortalecidas. Una de ellas es el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación (algunas de las cosas planteadas hasta ahora requieren de ello), para eso una buena oportunidad es pensar en estrategias soportadas en herramientas de T.I. Igualmente se requiere un esfuerzo mayor en temas de motivación y satisfacción laboral, enfatizando aspectos en que se vincule a la familia del colaborador (Vardalier, 2016; Wang, 2008; Wang et al., 2009)

Mención especial merecen el tema de salud y seguridad en el trabajo. Se debe aprovechar que los sistemas actuales de gestión de seguridad y salud en el trabajo es robusto en el país, lograr un mayor aprovechamiento de las ARL (algunas empresas ya han reducido para muchos de sus trabajadores de riesgo clase IV a riesgo clase I, muchas están aprovechando otras alternativas que se tienen que estudiar con cada aseguradora). Sin duda el énfasis del momento tiene que ver con la protección a la vida de la persona, pero sin descuidar su salud mental. Seguramente será pertinente revisar el plan de gestión de riesgos general de la organización.

En este marco la gestión humana tiene mucho que aportar, revisar procesos como el análisis y la descripción del cargo para llenar de sentido acciones mediadas por los recursos de las TIC, la selección por medios virtuales, reinventar pruebas proyectivas, comportamentales y de habilidades técnicas para determinados cargos, la recolección electrónica de evidencias de desempeño que posibiliten la evaluación del desempeño entre otros.

Otra práctica muy afectada en esta situación es la evaluación del desempeño -no me refiero al formalismo de la evaluación- pues muchos líderes jamás se habían imaginado supervisando y dirigiendo *sin ver* a sus colaboradores *haciendo la tarea*. Debe pensarse el desempeño en función de la contribución a los objetivos de negocio y ello implica definir entregables y nuevos criterios de evaluación.

Desde lo transaccional la compensación, otra práctica fundamental, ha tenido que ajustarse en una especie de reingeniería que permita en un tiempo record reducir el gasto de personal, respetando la legislación laboral y tratando de afectar lo menos posible el ingreso del colaborador. Esto parece estar más cerca a un acto de magia que a una acción gerencial, pero resulta fundamental si se quiere mantener el talento y preservar la empresa.

Desde una perspectiva alternativa, no está de más considerar una práctica que desde hace un tiempo algunas empresas han implementado simultáneamente con el desarrollo de la inteligencia emocional y es el denominado *mindfulness* (atención plena) que al parecer puede ayudar a fortalecer resiliencia, confianza, creatividad y concentración en la acción.

En síntesis, se deberá individualizar las necesidades de los colaboradores para responderle al ser humano y no a un cargo o a un código; formular planes de contingencias, flexibilizar y simultáneamente luchar contra el conformismo que puede paralizar la organización y el individuo. A futuro el trabajo colaborativo no puede ser solo al interior de la empresa, sino entre empresas. Para poder reconstruir no solo lo organizacional, sino también lo político y lo social es fundamental fortalecer la gestión de lo humano en las organizaciones.

Conclusiones

El afrontamiento de la crisis de la pandemia por la vía de reducción de costos es una alternativa, sin embargo, muchas veces tiene efectos negativos por cuanto puede afectar las capacidades organizacionales que después se vuelven fundamentales para la época de pospandemia. Por ello se requieren decisiones creativas e innovadoras, en especial en lo relacionado con el manejo de los talentos y las capacidades intangibles que provienen de las personas.

En este artículo se han presentado breves reflexiones alrededor del papel de la gestión humana que van desde repensar el área funcional de recursos humanos hasta evaluar las prácticas en busca de alternativas eficientes que respeten la condición del ser humano, evitando así efectos negativos que afecten la motivación y compromiso de los colaboradores.

Referencias

- Aburumman, O. J., Salleh, A. M. M., & Omar, K. (2020). How the organizations will maintain their human element under coronavirus pandemic? *Studies in Indian Place Names*, 40(60), 4890-4895. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The academy of management journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Christie, B. (2020). A 10-step approach for employers to respond to crisis. *WorldatWork, Response, Resilience & Recovery*, 1, 10-11.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Malik, A., Sinha, P., Pereira, V. & Rowley, C. (2019). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *Journal of Business Research*, 103, 557-569. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.052>
- Marin-García, J. A., & Martínez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Vardalier, P (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425-445. <https://doi.org/10.1177/1523422308316464>
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>

