

**Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19**

Margarita M. Delgado Almonacid, D. Lorena Medina Bonilla

Trabajo de grado

Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana

Directora Trabajo de Grado: Angela María Escobar

20 de noviembre de 2020

## Resumen

La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha implicado cambios estructurales y culturales en las sociedades en general, y en las organizaciones en particular. Las crecientes tasas de desempleo y las consecuentes dinámicas cambiantes del mercado, han llevado a las organizaciones a renovar sus prácticas laborales con el fin de enfrentar la situación y mantenerse vigentes en la nueva normalidad. El área de Recursos Humanos desempeña un rol primordial como aliado estratégico, tanto de las organizaciones como de los trabajadores. Con el fin de analizar este rol en el marco de la pandemia, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 7. Se encontró que el área de RRHH tiene un rol muy importante a la hora de acompañar, apoyar y guiar tanto a las directivas de la organización como a sus trabajadores en épocas de crisis y desempeña un papel importantísimo en cuanto a asegurar la salud tanto física como mental, de los trabajadores de la organización. Finalmente, se reconocen los límites de la investigación y se propone realizar otras, con el fin de ampliar los resultados.

**Palabras clave:** Rol de Recursos Humanos, COVID-19, teletrabajo, nueva normalidad, trabajo desde casa.

## Abstract

The pandemic caused by COVID-19 has implied structural and cultural changes in societies in general, and in organizations. The growing unemployment rates and the consequent changing dynamics of the market have led organizations to renew their labor practices to face the situation and stay current in the new normal. Human Resources plays a key role as a strategic ally, both for organizations and workers. To analyze the role of HR during the pandemic, semi-structured interviews were conducted with 7 workers. It was found that the HR area has a very important role when it comes to accompanying, supporting, and guiding both the directors of the organization and its workers in times of crisis. In addition, HR also plays a very important role in ensuring the physical and mental health of the organization's workers. Finally, the limits of the investigation are recognized, and it is proposed to carry out others, in order to expand the results.

**Key words:** Human Resources role, COVID-19, home office, new normality.

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1	OBJETIVO GENERAL .....	7
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>3</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>20</b>
4.1	PARTICIPANTES .....	20
4.1.1	<i>Grupo 1:</i> .....	20
4.1.2	<i>Grupo 2:</i> .....	21
4.2	INSTRUMENTOS .....	22
4.3	TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	22
<b>5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
5.1	PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	24
5.2	ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO .....	26
5.3	ROL DEL RECURSOS HUMANOS .....	35
5.4	CAMBIOS EN LAS FORMAS DE TRABAJAR .....	39
5.5	EXPECTATIVAS .....	44
<b>6</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
6.1	SALUD Y BIENESTAR .....	49
6.2	TECNOLOGÍA .....	50
6.3	ECONOMÍA .....	53
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>APÉNDICES .....</b>	<b>61</b>

## 1 Introducción

La pandemia generada por el COVID-19 implicó muchos cambios abruptos y repentinos a nivel mundial. Estos cambios alcanzaron varias esferas de nuestra vida y por supuesto, el trabajo fue una de las áreas directamente afectadas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el mes de Marzo se presentó una cifra de desempleo global de 24,7 millones a causa de la pandemia y se estima que pueda haber hasta 35 millones más de trabajadores en condición de pobreza al finalizar el año 2020 (Mexi, 2020). Por otro lado, la tasa de desempleo a nivel Colombia durante el mes de Junio aumentó 19,8 % cifra superior al 9,4% que se presentó el mismo mes del año 2019 (“Desempleo en Colombia subió a 19,8% durante junio”, 2020). En este sentido, el COVID-19, más allá de ser un tema de salud pública y seguridad ciudadana, es un tema del trabajo y por ende de las organizaciones. Los esfuerzos por mantener a flote las empresas han hecho que las prácticas laborales se renueven para enfrentar la situación; desde el trabajo en casa hasta la digitalización total de las empresas han sido los salvavidas a la crisis.

Así pues, dado que el el área de Recursos Humanos es la encargada de velar por la gestión e integridad del capital humano en las organizaciones, resulta pertinente preguntarse ¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19?

El presente documento tiene la intención de presentar el informe de la investigación realizada en torno a esta pregunta, a través del ejercicio realizado como modalidad de trabajo de grado en la carrera de psicología de la Pontificia Universidad Javeriana en el año 2020. Para este fin, el texto se ha dividido en diferentes partes: el planteamiento del problema en donde se presenta el contexto general y problemática que nos motivó a plantear la pregunta central de la

investigación, los objetivos propuestos, el marco teórico, el método utilizado, los resultados obtenidos y el análisis y discusión de estos resultados.

### **1.1 Planteamiento del problema**

A través de los años el área de recursos humanos se ha ido adaptando a las demandas particulares del mundo del trabajo. Está claro que estas áreas poseen una naturaleza cambiante que ha implicado retos y un alto nivel de creatividad y resiliencia. La pandemia ocasionada por el COVID-19 no ha sido la excepción a la regla; esta ha implicado cambios estructurales y culturales en la sociedad en general, y en las organizaciones en particular.

La digitalización de las organizaciones a causa del confinamiento ha desencadenado una serie de fenómenos sociales y psicológicos en los trabajadores; los límites entre el espacio familiar y el espacio laboral se han difuminado y parecen ir uniéndose cada vez más (Palermo, Radetich, Reygadas, 2020). Ahora bien, en medio de las cuarentenas y la flexibilidad de las nuevas tecnologías, el trabajo parece ir tomando un rumbo doméstico u hogareño, lo que representa la entrada a nuevos retos para los equipos y áreas de trabajo, además que un cambio de perspectiva para Recursos Humanos.

El rol de Recursos humanos durante la pandemia ha significado por un lado la intensificación de procesos de gestión tales como la seguridad laboral y la salud del trabajador; así como la implementación de nuevas prácticas que garanticen el bienestar del mismo, a través de la facilitación de herramientas que ayuden al trabajador a enfrentar la situación (“El obligado cambio organizacional en la Era Post-Covid”, 2020). En este orden de ideas, el papel de Recursos humanos dentro de la organización en el marco del COVID-19 ha sido de gran importancia, ya que, como área directamente encargada del personal de trabajo, debe velar por el bienestar del mismo. Sin embargo, y dado que la situación de la pandemia es relativamente

nueva no se tiene claro el rol real que desempeña Recursos humanos en este momento, por esto se considera pertinente proponer la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos de Mabe en el marco de la pandemia del COVID-19?

## **2 Objetivos de investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19 por medio de un estudio de caso.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las transformaciones en los procesos tradicionales de Gestión Humana.
- Identificar los procesos de Gestión Humana que han surgido en el marco de la pandemia del COVID-19.
- Describir los Procesos y el rol de RH que los colaboradores identifican en el marco de la pandemia del COVID-19.

### 3 Marco teórico

Desde la aparición del virus COVID-19 la normalidad ha dado un giro y se ha llegado a lo que antes se consideraba aún distante. Las clases a través de las pantallas, las reuniones sociales por el celular y el trabajo al alcance de un solo click han sido algunos de los muchos cambios que ha traído este nuevo estilo de vida. Por otro lado, la caída de la economía, el aumento global del desempleo, la creciente desigualdad social y la parálisis de varios sectores comerciales y productivos alrededor del mundo han catapultado el año 2020 como el año de “La Gran pausa” (Vicent, 2020). Este año único de entre muchas décadas, donde la sociedad hace un alto y se reestructura para afrontar la situación se convierte en el momento ideal para examinar la nueva normalidad y los cambios que devienen de ella en todos los niveles.

El mundo del trabajo dejó atrás sus prácticas tradicionales y dio paso al reajuste de la nueva realidad, los espacios físicos se han ido expandiendo hasta la virtualidad, y las barreras entre la casa y el trabajo se han ido desvaneciendo para formar una unidad que antes parecía inimaginable (Palermo et al, 2020). Tanto las organizaciones como los empleados han llegado a acuerdos para hacer frente a la situación e intentar salvar los empleos y empresas que han sido afectadas. Dichos acuerdos han sido, por un lado, la modificación y flexibilización de las prácticas propias de la organización y con ello la readaptación de los procesos, y por el otro, la disposición de los trabajadores a entrar en licencia no remunerada o aceptar la disminución del salario como condiciones para mantener el puesto de trabajo. Según estadísticas, el 88% de las organizaciones ha demandado a sus empleados que trabajen desde casa. Así mismo, de este porcentaje, el 91% de las organizaciones han llegado a acuerdos de trabajo remoto desde el brote de la pandemia (Levin, 2020).

Sin embargo, muchas de las medidas tomadas no han sido beneficiosas para los trabajadores que han visto ultrajados sus derechos y se han sentido en posición de vulnerabilidad

frente a sus empleadores. Un ejemplo de esto, son algunas organizaciones de Estados Unidos, que en su afán de satisfacer la necesidad de control sobre sus trabajadores han optado por exigir a los mismos descargar softwares espías que miden sus movimientos desde la casa. Esta nueva forma de vigilancia en el trabajo es conocida como “tattleware” o “Software de seguimiento” (Allyn 2020)

Esta nueva vigilancia incluye que los trabajadores instalen un software espía como Hubstaff en sus computadoras mientras trabajan desde casa. Este software rastrea los movimientos del mouse, las pulsaciones del teclado y los sitios web visitados. Otras aplicaciones como TSheets funcionan en los teléfonos, estas se encargan de rastrear el paradero de los empleados durante el horario laboral y graban videos de las pantallas durante el transcurso de la jornada. Otras como Time Doctor toman una captura de pantalla cada 10 minutos. Solo unos minutos de inactividad activarán una ventana emergente en las pantallas de inicio de los empleados que amenazan con cancelar el pago si el trabajo no se reanuda en 60 segundos (Allyn, 2020). En este orden de ideas, la pandemia está impulsando un cambio repentino en las prácticas y dinámicas organizacionales, que afectan tanto a los trabajadores como a las empresas, en este punto, es donde Recursos Humanos juega un papel fundamental en la mediación entre los intereses de la organización y los intereses de los trabajadores, todo con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa sin comprometer los derechos y garantías de los empleados.

Tradicionalmente, el papel de Recursos Humanos se ha centrado en la administración de la fuerza laboral, el talento y los procesos de gestión humana de las organizaciones. Sin embargo, la nueva situación de salud pública ha dado un vuelco a estas funciones y abierto un nuevo paradigma a la dirección de los empleados en las empresas. Para el autor Ulrich (2020) el papel de RRHH durante esta emergencia, además de sus funciones tradicionales ha sido el de

proporcionar seguridad psicológica frente a la incertidumbre a las personas que constituyen la empresa, incentivar experiencias laborales positivas y empáticas, y un mayor acercamiento de los empleados a través de tres comportamientos clave: creer (significado y propósito), convertirse (aprender y crecer) y pertenecer (sentido de comunidad).

Asimismo, Recursos Humanos tiene un rol fundamental a la hora de ayudar a los líderes a tomar decisiones audaces, a inspirar confianza a todas las partes interesadas y a modelar los comportamientos que los empleados deben seguir. Como también, ayudar a las organizaciones a promulgar y vivir los valores propuestos, institucionalizar una cultura organizacional que atienda las nuevas necesidades y reinventar los modelos comerciales para crear el futuro (Ulrich, 2020).

En otras palabras, Recursos Humanos cuida de los empleados al mismo tiempo que atiende los requerimientos de la organización. Lo anterior implica que cuidar de los empleados no se trata de crear dependencia, sino de garantizar que las personas se sientan cuidadas, apoyadas y nutridas. Por otro lado, RRHH debe garantizar la cultura y las capacidades adecuadas, para ser un constructor de la organización.

Navegar por las necesidades individuales con los requisitos de la organización equilibra lo que es correcto tanto para el empleado como para la organización. Cuando se toman decisiones de los empleados o se toman acciones, los líderes empresariales y de recursos humanos deben asegurarse de que esas acciones de los empleados reflejen los valores de la organización. (Ulrich, 2020, p. 2)

La crisis global que se ha generado a raíz de la pandemia del Covid-19 ha transformado las formas en que nos relacionamos, actuamos e incluso trabajamos. Según Gopinath, citado por Dirani et al., 2020, la velocidad y la magnitud del colapso de las distintas actividades que se han

dado como consecuencia de la pandemia, difieren de manera considerable a todo lo ya antes experimentado en nuestra. ¿Cómo será el mundo después del Covid-19? es difícil saberlo. Lo cierto es, que la manera en que los líderes respondan ante esta crisis, podría cambiar permanentemente las bases económicas y sociales (Dirani et al., 2020). Así pues, los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel primordial a la hora de guiar y dar herramientas a los líderes organizacionales y sus trabajadores, para lograr adaptarse a las nuevas dinámicas en la era actual y pos COVID-19.

Las organizaciones han tenido que luchar por garantizar, no sólo los requisitos básicos de sus clientes, sino también, el bienestar de sus trabajadores. La rotación de los empleados, su desempeño, su salud física y psicológica; al igual que el entorno laboral, la carga de trabajo y el balance de vida-trabajo (Bader, Reade y Froese, 2019, como se citó en Dirani et al., 2020), son aspectos a tener en cuenta al momento de hacer un análisis del impacto que ha tenido la actual crisis del COVID-19.

Boin (2005) (citado por Dirani et al., 2020) advierte que una crisis puede desestabilizar una organización al mismo tiempo que a sus trabajadores. El estrés, la novedad situacional y los objetivos poco claros y cambiantes, son algunos de los retos a los que se enfrentan las organizaciones en épocas de crisis (Kayes, Allen y Self, 2017, citado por Dirani et al., 2020). Adicionalmente, los trabajadores responden de formas distintas durante épocas de crisis; Naudé (2012) (citado por Dirani et al., 2020) encontró que los trabajadores son menos propensos a quejarse por las violaciones laborales durante épocas de crisis, debido al miedo latente de perder sus trabajos. Justamente por esto, el papel de los departamentos de recursos humanos se vuelve crítico durante una situación de crisis, ya que deben enfatizar la importancia del cuidado y

bienestar del capital humano, optimizando sus prácticas y acompañamiento, para evitar no solamente el colapso de la organización, sino el colapso de los empleados mismos.

Entre las acciones que pueden emprender los departamentos de recursos humanos, para gestionar y suavizar los efectos negativos de una crisis, están el ser un vínculo entre empleados y líderes, escuchar y comunicar las preocupaciones de los empleados sobre su trabajo, brindar apoyo psicológico y acompañamiento en las labores de estos y procurar mantener actualizados e informados a los trabajadores, sobre el estado actual del negocio (Dirani et al., 2020). En este orden de ideas, las comunicaciones francas y frecuentes con los empleados sobre el estado actual del negocio, tomar perspectiva y garantizar el bienestar de los trabajadores, es una tarea que debería llevar a cabo el departamento de recursos humanos.

Una encuesta realizada por Orangefiery (citado por Dirani et al.,2020) mostró que, respecto a la comunicación, los empleados querían: 1) mayor transparencia sobre lo que saben y lo que no y 2) información sobre cómo lidiar con la salud emocional y mental durante épocas de estrés y ansiedad. En este orden de ideas, Orangefiery sugiere algunas formas de mejorar la comunicación durante la crisis por el Covid-19, las cuales incluyen mostrar empatía por los subordinados; preocuparse y priorizar el cuidado de los empleados, así como también predicar siempre con el ejemplo.

No obstante, es importante recordar que para superar victoriosamente esta crisis, es necesario el compromiso de las dos partes; los empleados y la organización. Gilbreath y Montesino (2006) (citado por Dirani et al.,2020) resaltan la necesidad de que los profesionales de Recursos Humanos identifiquen los factores estresantes del entorno laboral y adicionalmente planteen mecanismos para mejorar el bienestar de los empleados pues, durante una crisis, “los empleados dependerán de las organizaciones para recibir orientación y las organizaciones

dependerán de los empleados para seguir adelante y afrontar el desafío” (Dirani et al., p.385, 2020).

Adicionalmente, Bower (2020) (citado por Dirani et al., 2020) plantea que la crisis traerá consigo un aumento en el liderazgo y provocará que se centre más la cultura organizacional. Sumado a esto, prevé que el trabajo remoto (desde casa) podría ocasionar un mayor desequilibrio en el balance entre la vida personal y el trabajo, así también como un mayor compromiso del equipo, mayor flexibilidad e incremento en el uso de tecnología.

En este orden de ideas, ante la emergencia del COVID-19, las áreas y departamentos de Recursos Humanos se han enfrentado a una serie de retos que les han implicado cambios y reestructuraciones en el papel o rol que desempeñan dentro de las organizaciones. Según Raquel Canteli (2020), Los principales retos a los que deben enfrentarse los departamentos de Recursos Humanos se pueden reunir en cuatro grandes ejes: Salud y bienestar, Tecnología, Gestión y Economía.

El primer eje, referido a la salud física de los trabajadores, el área debe identificar los riesgos en el lugar de trabajo y reforzar las medidas de seguridad y salud como también implementar los protocolos de bioseguridad basados en la normativa local y nacional. Asimismo, monitorear el estado de salud de los trabajadores a través de encuestas epidemiológicas u otro tipo de instrumentos. De igual manera, informar a los trabajadores sobre cómo proceder en el caso de que presenten síntomas, cómo identificarlos y cómo comunicarse con la empresa en estos casos (Canteli, 2020) En cuanto a salud mental, Recursos Humanos debe brindar canales que faciliten una comunicación fluida, esto con el objetivo de generar un clima de confianza y minimizar las consecuencias derivadas del aislamiento, como la incertidumbre y

el estrés, estados psicológicos propios de la situación excepcional que se está viviendo (Canteli, 2020).

Con base en lo anterior, las áreas o departamentos de Recursos Humanos en el contexto Colombiano deben adherirse en un principio al Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del trabajo, capítulo 6, donde se especifica los deberes y obligaciones del empleador con la seguridad y salud de sus trabajadores. De la misma forma, implementar las medidas de mitigación y contención de la emergencia estipuladas en las Circulares 0017 del 2020, 0018 del 2020 , 0064 del 2020 del Ministerio del Trabajo y la Resolución 000666 del 2020 del Ministerio de salud y protección social.

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

Por otro lado, RRHH debe adoptar disposiciones efectivas para desarrollar las medidas de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores y/o contratistas, en los equipos e instalaciones (Decreto1072, 2015).

Ahora, en cuanto a las disposiciones normativas del estado en el contexto de pandemia y según se establece en las Circulares 0017 y 0018 del 2020 del Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social, se debe dar aplicación a diferentes estrategias que disminuyan los

contagios entre el personal de trabajo. Dentro de dichas estrategias está la implementación del teletrabajo o trabajo remoto, capacitar a los trabajadores en técnicas efectivas de lavado de manos y uso de tapabocas, proveer los elementos de protección y limpieza a los trabajadores y reforzar los esquemas de limpieza e higiene dentro de las instalaciones.

Adicional a esto, según la Resolución 000666 de 2020 del Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social, se debe garantizar la implementación de un protocolo de bioseguridad a los trabajadores que dentro de sus funciones requiera la interacción con otras personas internas o externas a la empresa u organización.

Por otro lado, la Circular 0064 del 2020 del Ministerio del trabajo promulga a grandes rasgos las siguientes directrices a seguir por las empresas en cuanto al manejo del riesgo psicosocial en las organizaciones: Aplicación de los protocolos de riesgo psicosocial de manera remota o virtual, implementar medidas de intervención de los factores de riesgo psicosociales, incluidos los generados directa o indirectamente por la pandemia COVID-19, Continuar cumpliendo toda la normatividad colombiana relacionada con el riesgo psicosocial, identificar la población más vulnerable ante COVID-19 e implementar las medidas de protección del caso, mantener activo el comité de convivencia mediante medidas tecnológicas, definir estrategias y mecanismos para facilitar el reintegro laboral y disponer mecanismos para la identificación y atención de trabajadores que se vean afectados psicológicamente por la pandemia.

El segundo eje respecta a la tecnología y la gestión de la misma desde Recursos Humanos.

En este punto específico, se pone la mirada sobre el teletrabajo y las telecomunicaciones; dos componentes claves en el contexto actual del COVID-19. Según datos de Morales (2020) antes de la pandemia, en Colombia había menos de 200.000 personas trabajando desde casa. Ahora, con la nueva normalidad y según estimativos de la Federación de Aseguradores

Colombianos (Fasecolda) entre 2 y 3 millones de colombianos han hecho la transición del trabajo presencial al trabajo remoto. Estos datos no distan mucho de los estudios del Ministerio de Trabajo, donde se encontró que esta modalidad de teletrabajo había aumentado en cerca del 80% por la pandemia (Ministerio del trabajo, 2020). Sin embargo, hay que hacer una diferenciación entre teletrabajo y trabajo remoto o en casa, ya que, según la normatividad vigente Colombiana los dos conceptos se diferencian en cuanto a la razón y la forma como se implementan.

Para Iván Jaramillo (2020) investigador del Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, citado en Morales una de las diferencias más notables es que “mientras el teletrabajo es una modalidad contractual que pactan empleador y trabajador para la realización de actividades con apoyo en las tecnologías de las comunicaciones y la información, el trabajo en casa no tiene regulación específica, de forma que –normalmente– se pacta por escrito como beneficio extralegal para situaciones específicas que, sin embargo, exigen el respeto del mínimo de derechos y garantías previstos en la ley laboral”. (p.3)

En consecuencia, las normas y requerimientos de aplicación para el teletrabajo están contenidas en la Ley 1221 de 2008, mientras que para el trabajo remoto desatado por el COVID-19, lo rige por ahora la Circular 0041 del 2020 del Ministerio del trabajo. En dicha Circular se enfatiza que “el trabajo en casa no puede equipararse al teletrabajo, dado que no contiene los elementos, requisitos y formalidades establecidos en la ley 1221” (Circular 0041, 2020, p.2). Sin embargo, precisa una serie de obligaciones y garantías por parte del empleador y las ARL hacia los trabajadores.

En este orden de ideas y precisando que lo que se está llevando a cabo en la mayoría de las organizaciones es un trabajo remoto y no un teletrabajo. Los departamentos de Recursos Humanos deben adherirse a la normativa estipulada en la Circular 0041 del 2020 del Ministerio

del trabajo, dentro de la cual se estipula que el empleador debe garantizar las condiciones laborales a sus trabajadores como también facilitar las herramientas para el buen cumplimiento del mismo. De la misma manera, velar por su seguridad e integridad. Sin embargo, y como se mencionaba anteriormente, el trabajo remoto opera de una forma más flexible y dentro de la ya mencionada circular no se especifica directrices claras y concretas sobre lo que las empresas deben hacer en cuanto a la parte de recursos tecnológicos.

En últimas, el confinamiento a causa de la pandemia ha puesto en evidencia las carencias de las empresas. Esto quiere decir que tanto las empresas como los trabajadores se han visto obligados a adoptar esta modalidad de trabajo de manera improvisada y sin una preparación ni planificación previa. Lo que ha derivado en un gran reto para los departamentos de RRHH (Canteli, 2020).

El tercer eje que nos presenta Canteli (2020) es la Gestión, que básicamente se refiere a la forma como RRHH busca reestructurarse y llevar a cabo nuevos métodos o mecanismos que permitan realizar la administración del talento humano a través de los procesos propios de gestión humana de manera remota o virtual. En un contexto de crisis como se nos presenta en la actualidad, la comunicación es clave y parte del afrontamiento de los nuevos retos va a depender de esta y de su manejo.

El éxito radica en escoger qué se comunica, cómo y cuándo. Entender que las preocupaciones de los trabajadores son la salud y la situación económica ayudará a generar un clima de calma y confianza que ayudará a incrementar la productividad y la eficiencia. La tarea no es fácil y requiere un cambio de mentalidad por ambas partes. La gestión del cambio debe basarse en una relación de confianza (Canteli, 2020, pág. 2).

El último eje se centra en el efecto económico de la crisis del COVID-19 y cómo éste ha obligado a las empresas y por ende a las áreas de RRHH a tomar medidas de reducción de costos con el propósito de mantener a flote la empresa y los puestos de los trabajadores. El reto para Recursos Humanos está en lograr reducir los costes laborales sin reducir los puestos de trabajo. En otras palabras, mediar entre la continuidad de la empresa sin perder de vista las garantías de los trabajadores (Canteli, 2020). Por otro lado, un estudio realizado por Gartner a 800 ejecutivos de Recursos Humanos a nivel mundial demuestra que “las organizaciones, están tratando de equilibrar las necesidades de los empleados con las realidades financieras” (Canteli, 2020, p.3).

Algunas de las propuestas de las empresas, además de bajar algunos costos dentro de los procesos de producción u otros, ha sido la disminución temporal de los salarios, la implementación de la licencia no remunerada temporal o cesar las operaciones por un tiempo, esto cuando las funciones de la organización no se pueden hacer de manera remota (Cifuentes, 2020).

Según explicó Camilo Cuervo, abogado especialista en derecho laboral, citado en Cifuentes (2020) “bajar salarios y en general modificar, eliminar y suspender beneficios laborales es completamente viable, siempre que sea de común acuerdo con los trabajadores (...) Lo difícil es que la gente lo acepte, en especial porque el Gobierno ha enviado el mensaje de que los empleadores deben seguir pagando a pesar de no tener con qué y que les va a dar la plata para hacerlo”. (p.5)

En consecuencia, la labor de los departamentos de Recursos Humanos en cuanto al ámbito económico se va a centrar en llegar a acuerdos con los empleados sobre las decisiones económicas de la empresa. Esto abre la posibilidad de que se den ciertos puntos de

insatisfacción por parte de los trabajadores y es aquí donde el área deberá entrar a comunicar y enfatizar sobre la situación que se está viviendo y cómo estas medidas beneficiarán a todos a futuro.

Por último, Recursos Humanos debe tener la facultad de reaccionar rápidamente para minimizar el efecto de la crisis sobre la empresa y el capital humano. Como también realizar una gestión centrada en cuidar la salud y bienestar de las personas, sin dejar de garantizar la factibilidad del proyecto empresarial.

## 4 Método

Teniendo en cuenta la unidad de análisis del presente estudio, se llevó a cabo una metodología de investigación cualitativa del tipo estudio de caso. Este método se centra en el análisis a profundidad de uno o varios casos (multicaso) y se caracteriza por ser multi-fuente y multi-instrumental (Maxwell, 2008). Según Galeano (2004, en Chaverra-Fernández et. al., 2019), “el objetivo de los estudios de casos es comprender el significado de una experiencia, e implica el examen intenso y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno”. Dado que los fenómenos que pueden ser estudiados bajo esta metodología son sucesos o aspectos sociales que se localizan en un espacio y tiempo específicos, al mismo tiempo que pueden ir desde prácticas, hasta interacciones, incluyendo creencias (Galeano, 2004), su uso para el presente trabajo resulta muy pertinente. En este orden de ideas, según el objetivo del estudio, se realizará un estudio instrumental de caso, en el cual la unidad de análisis será el rol del área de recursos humanos de una empresa multinacional con sede en Bogotá D.C, Colombia.

### 4.1 Participantes

Para el estudio se seleccionaron dos grupos de participantes de una empresa multinacional, que se dedica al diseño, producción y distribución de electrodomésticos de línea blanca en más de 70 países alrededor del mundo y con sede en Bogotá D.C, Colombia, que cumplieran con los siguientes criterios:

#### 4.1.1 Grupo 1:

- Pertenecer al departamento de Recursos humanos de Mabe
- Tener una antigüedad mínima de 6 meses trabajando en el departamento de Recursos humanos

#### 4.1.2 Grupo 2:

- Ser trabajador de Mabe
- Tener una antigüedad mínima de 12 meses en Mabe.

En la tabla 1 se adjunta la descripción de los participantes:

**Tabla 1.** *Descripción de los participantes*

Código	Antigüedad en meses	Pertenece a RRHH	Externo a RRHH
Sujeto 1	11	X	
Sujeto 2	8	X	
Sujeto 3	120	X	
Sujeto 4	60		X
Sujeto 5	96		X
Sujeto 6	192		X
Sujeto 7	276		X

## **4.2 Instrumentos**

Se realizaron dos entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron previamente sometidas a validación por expertos; una al grupo 1 y otra al grupo 2.

Estas entrevistas permitieron indagar sobre los procesos de Recursos Humanos y las transformaciones de estos, que tuvieron lugar durante la pandemia en el marco del COVID-19; así mismo como el rol de Recursos Humanos durante la pandemia en el marco del COVID-19.

## **4.3 Técnica para la recolección de datos y análisis de la información**

En una primera fase se procedió a realizar una revisión bibliográfica sobre los cambios en las empresas como consecuencia de la pandemia causada por el COVID-19; el impacto que ha tenido esta última y aproximaciones sobre cuál es el rol tradicional de Recursos Humanos en las organizaciones. Así mismo, se indagó sobre el rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19 además de la normatividad Colombiana respecto a las obligaciones del empleador en temas de Salud y Seguridad en el trabajo.

En una segunda fase se procedió a contactar por medio de correo electrónico (el correo institucional de la empresa) a las personas que iban a ser entrevistadas y se estableció la fecha y hora para la realización de la entrevista. Posteriormente se procedió a enviarles la citación por la plataforma Microsoft Teams para la fecha y hora previamente acordados.

En la tercer fase se procedió a realizar las entrevistas, que en todos los casos, se realizaron por medio de la plataforma Microsoft Teams. Inicialmente se les mostró un consentimiento informado en el que se les informaba sobre el anonimato y confidencialidad a los cuales tienen derecho, y se les explicó los fines de la entrevista y la investigación. Este se les enviaba por correo electrónico al finalizar la entrevista y después lo enviaban de vuelta con su firma electrónica. En el grupo 1 se entrevistó a la gerente de Recursos Humanos, al business

partner de Colombia y a la Jefe de atracción y desarrollo. En el grupo 2 se entrevistaron 4 personas pertenecientes a distintas áreas de la empresa, diferentes al área de RRHH. Al finalizar la entrevista se agradeció a las personas por su tiempo y ayuda a los fines de la investigación y se les recordó firmar el consentimiento informado.

En la cuarta fase se procedió a sistematizar y analizar la información obtenida a fin de dilucidar los hallazgos y poder dar respuesta a los objetivos de la investigación. Para esto, se realizó la transcripción de las entrevistas y seguidamente se ordenó esta información en una matriz de análisis, organizada de acuerdo a las categorías previamente establecidas y aquellas emergentes. Para la validación y análisis de datos se realizó una triangulación de observadores en la que se discutió sobre la información obtenida en las entrevistas, así como la reflexividad de los investigadores sobre su propia subjetividad.

Finalmente se procedió a consignar los resultados obtenidos en la investigación en el presente trabajo.

## 5 Resultados

A continuación se presentan los hallazgos de forma detallada de acuerdo a las categorías de análisis previamente definidas y a las categorías emergentes. Esto con la intención de indagar acerca de la pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos de Mabe en el marco de la pandemia del COVID-19?

### 5.1 Procesos de gestión humana

La organización en la que se llevó a cabo el estudio de caso implementa los procesos de Gestión humana propios del ciclo del trabajador: atracción del talento, reclutamiento, selección, onboarding o inducción, evaluación, capacitación, retiro o desvinculación, temas de salud ocupacional, nómina y beneficios.

Existen los procesos de todo el ciclo de vida del empleado en mabe lo manejamos con estos procesos que son ... desde atracción de talento, están los programas de desarrollo, desarrollo profesional y personal, están los procesos de desempeño de las personas, de los empleados también ... Capacitación, bienestar, todo el tema de seguridad social, nomina, compensaciones, presupuesto. (Sujeto 3)

Dentro de los hallazgos más importantes se encontró que las transformaciones no se dieron en los procesos como tal sino, en las formas o mecanismos con los que se llevan a cabo estos. En este sentido, los procesos que requerían de la presencialidad y el relacionamiento social se adaptaron al espacio virtual.

Los procesos son en sí los mismos, lo que ha cambiado son las iniciativas, porque al estar, al perder el contacto directo, digamos presencial de recursos humanos con los con

los empleados si nos hemos preocupado por generar diferentes iniciativas que nos permitan estar cerca de la gente, inclusive nosotros hacemos parte de un cluster andino, entonces de crear iniciativas que acerquen a los empleados, aprovechando la virtualidad. Entonces los procesos, yo te diría que no cambian lo que cambian son las iniciativas dentro de los mismos procesos. (Sujeto 1)

Por lo menos hay uno muy elemental que es el de los cumpleaños, por ejemplo, no es un proceso, pero es una actividad que llevamos adelante" "entonces siempre para estar procurando mucho más cercano a los empleados, antes lo hacíamos solo a los de la oficina y ahora básicamente lo extendemos a todos, Eso facilita de alguna forma el acercamiento no solo con el grupo con el que se estaba físicamente siempre en la oficina, si no que ahora, ya que lo abro para canal virtual, lo puedo hacer con todas las personas que tenga a nivel nacional.

Por ejemplo, que tenemos una gran dispersión acá en Colombia o inclusive con el grupo andino que como hemos hecho con otro tipo de actividades, creo que eso ha sido muy positivo ese punto de nuevos procesos que hemos estado implementado. (Sujeto 3)

Otro de los hallazgos más relevantes son la emergencia de nuevas prácticas enfocadas en el seguimiento y control del covid-19 dentro de la organización a través de capacitación, implementación de protocolos de bioseguridad

Cuando empezó la pandemia teníamos dos reuniones; una al principio de la semana y otra al final de la semana de Recursos Humanos continental, donde veíamos casos ... o sea cómo iban las estadísticas de COVID en cada país, cuántos empleados teníamos contagiados, cuántos presuntos, el médico hablaba de las estadísticas, de qué estaban haciendo con cada caso, o sea, esto ha sido desde el día uno ... o sea, el ya estaba desde antes ... es más, a hoy no sé ni siquiera él, o sea, cuál es su rol normalmente ... sé que, me imagino que dentro del tema de salud ocupacional pero pues yo lo vine a conocer por esta situación. (Sujeto 3)

## **5.2 Administración del cambio**

En cuanto a la gestión de RRHH durante la coyuntura provocada por la pandemia del COVID-19, el área se encargó de comunicar las decisiones de la empresa a todos los trabajadores de la organización, de forma grupal y en algunos casos de manera individual, explicando las razones y resolviendo las dudas que tuvieran las personas. Dentro de estas comunicaciones, Recursos Humanos informó las medidas económicas que había tomado la organización tales como la disminución en los salarios con el objetivo de proteger los empleos de los trabajadores y hacer frente a la disminución de ventas de los productos.

Ivan ( gerente general) por ejemplo, el BP se conecta y a toda la compañía le explica las situaciones, vamos a tener ciertos ajustes, ciertos recortes, o habrán ciertas restricciones, Luego cuando ya empezaron a mejorar ciertas cosas, también se hizo una sesión con todo el equipo y pues tambien lo hacen por cada uno de los países, luego también ya viene una formalización ya por escrito, por correo, ya uno en el contrato en el caso de que se

tuvo que tocar temas de salarios y cosas así, entonces en esa parte creo que si se hizo una buena comunicación creo yo. (Sujeto 6)

Me ha sorprendido favorablemente de la empresa es la voluntad de mantener todos los trabajos de la compañía sin tocarlos, decir que a pesar la situación estuvo muy complicada en unos meses donde no se vendió lo que se esperaba por obvias razones. Sin embargo, para mabe el esfuerzo financiero que esta haciendo para conservarnos a todos los empleados sin tocar a ninguno, creo que eso es muy plausible (Sujeto 7)

En esto hicimos varias iniciativas donde los empleados tuvimos disminuciones de salario, como este tipo de iniciativas que van dirigidas a controlar el gasto dado que esos meses tampoco íbamos a estar generando ningún tipo de utilidad para la organización. Eso podría decirte yo que fueron como las iniciativas inmediatas y no muy populares. Indudablemente” “de hecho todas esas iniciativas quién les comunicó fue recursos humanos a pesar que no era necesariamente desde recursos humanos” “luego cuando el negocio empezó a mostrar una recuperación les dijimos a las personas, pues esto ya no va (Sujeto 1)

Por otro lado, las propuestas y proyectos que se habían planeado antes de la pandemia fueron adaptadas a la virtualidad para su ejecución. Otra de las iniciativas que se llevaron a cabo como forma de administrar la situación de pandemia fue la implementación de un espacio de encuentro y conversación entre los trabajadores con el equipo de Recursos Humanos al que llamaron “Café con Recursos Humanos”. En cuanto a esta última iniciativa los trabajadores

externos a RRHH manifestaron que fue un espacio donde tuvieron la oportunidad de compartir experiencias, anécdotas sobre el trabajo en casa y cómo habían logrado adaptarse a la nueva normalidad con personas de diferentes áreas.

Donde compartimos las experiencias de como estábamos viviendo nosotros este nuevo esquema de trabajo, entonces ese estilo de acompañamientos ha sido importante y pues ha sido una programación que ha venido haciendo RRHH con los empleados y algo importante es que las reuniones que efectuaron o que se han venido haciendo lo hacen de manera interdisciplinaria, es decir, yo pertenezco al área de servicio, entonces las reuniones no eran con el área de servicio, eran reuniones donde estábamos alguien de servicio, alguien de finanzas, alguien de RRHH, alguien de industrial, entonces eran reuniones donde estábamos diferentes áreas, Fue bastante enriquecedor esas experiencias. (Sujeto 7)

Ehhh donde nos conectamos personas de diferentes áreas, diferentes países y creo que era así, creo que era tómate un café con Recursos Humanos, creo que se llamaba así. Entonces ahí estuvimos, participó la gerente de RRHH y estuvo una persona de Ecuador otra de Chile, estuvieron como unas 5-6 personas y sí, nos comentamos ahí entre todos más o menos cómo estaba la situación y anécdotas y cosas y ya, fue como media horita interesante, chévere, pero como te digo, que yo sepa ehh o en mi caso por lo menos, se hizo 1 vez, no se volvió a hacer. Creo que vale la pena repetirlo, me pareció interesante también. (Sujeto 6)

Pero también se implementó otra iniciativa que probablemente han escuchado en otro foro, que es el café con recursos humanos, esa creo que nos gustó muchísimo, la iniciativa de justamente buscar un espacio de conversar con las personas distinto, a lo que es el típico reunión de trabajo, para validar o para conversar" "creo que ese acercamiento y ese espacio con las personas nos dió justamente esa visibilidad de lo que estaban sintiendo, de lo que estaban pasando, en ese momento. (Sujeto 3)

Otra forma de gestionar el cambio y garantizar mejores condiciones de trabajo a los empleados fue poner a disposición el mobiliario de las oficinas como sillas y monitores. Así como también la identificación de población vulnerable. Uno de los trabadores entrevistados mencionó lo siguiente: “se dio la posibilidad de que los empleados trasladaran parte del mobiliario de oficina a sus casas para que estuviesen mucho más cómodos y adecuados, ese fue un cambio que se implementó hace poco también” (Sujeto 3). Otros de los cometarios fueron los siguientes:

Hemos definido desde el principio que empezó todo esto pues un listado de personal vulnerable pero no necesariamente el personal vulnerable que se ha definido por legislación sino en general en Mabe cuál es el personal vulnerable para que estas personas pues desde el día uno no se vieran expuestas a nada, no tuvieran que salir por nada porque pues los administrativos todos estamos en las casas pero pues hay gente; hay plantas, hay servicio técnico entonces pues hay personas que sí o sí pues tendrían que estarse desplazando. (Sujeto 1)

Asimismo, dentro de los hallazgos más importantes se encontró que la implementación

del trabajo en casa o remoto fue una de las iniciativas para gestionar el cambio emergente por la pandemia. El trabajo en casa solo fue implementado para áreas administrativas, comerciales, financieras y algunas jefaturas. Cargos que por su naturaleza y funciones podían ser ejecutados desde casa.

Pues no existía home office ni a nivel corporativo; o sea si tú hablas con la gente de México, los directivos también te dicen como “esto no es viable, esto no está aprobado” o sea nunca estuvo aprobado" "Entonces creo que eso ha sido una transformación chevere para Mabe, cambiar un poco ese pensamiento como anticuado de que la gente no puede trabajar en casa o que si no tienes un policía pues no trabajan; o sea creo que eso ha sido importante. (Sujeto 4)

Por otro lado, Recursos Humanos estuvo acompañando el diseño e implementación de las medidas y protocolos de bioseguridad para las áreas y cargos que por sus funciones y sentido de servicio al cliente requerían relacionamiento social. Cabe resaltar que al tratarse de un tema de seguridad y salud en el trabajo, la ARL también hizo parte de este proceso en donde tuvo un papel de asesoría y validación de cada una de las medidas implementadas.

Para todos los protocolos, pues son definidos entre Recursos Humanos y las respectivas áreas; o sea eso en un trabajo ahí en conjunto pero claro, o sea todos han estado involucrados; tanto técnicos como Recursos Humanos pues ha sido ahí pues supongo el que ha llevado la pues como la batuta obviamente del tema. (Sujeto 7)

Se definió con la ARL pues todas las medidas preventivas que se debían de tener a la hora de la prestación de los servicios y entonces pues se elaboró el documento que fue avalado por la ARL para garantizar que ... para minimizar, no tanto para garantizar; para minimizar un posible contagio de alguno de nuestros colaboradores que están prestando servicio en la casa de los usuarios y no solamente para protección de ellos y de su familia sino también para protección de los clientes ¿no? porque pues ellos van a estar de casa en casa, entonces pueden tener un riesgo alto. Entonces eso fue una cosa ... un documento que se elaboró con mucha cautela, con mucho detalle y suministrándole a los técnicos todos los elementos necesarios y suficientes para garantizar o para minimizar el riesgo de contagio; no solamente para ellos sino para los usuarios finales. ( Sujeto 7)

Adicional a lo anterior y como parte de los lineamientos instaurados desde RRHH corporativo, por medio del correo electrónico, se envía comunicaciones enfocadas en el cuidado personal, el lavado de manos, el uso de tapabocas y el distanciamiento social. Además, también se implementó una línea de atención psicológica, que se ha ido promocionado a través de estos comunicados.

Sí he visto mil temas de riesgos, de prevenciones, que sí están llegando y pues que me parece pues bien pero no, pues no como ya tan a detalle y demás, pero pues sí he visto como que han estado intentando pues ayudar o al menos informar a la gente. Sí he recibido como muchas comunicaciones de mensajes donde te dicen no sé, “lávate las manos”, “usa tapabocas” no sé, cosas ahí como que te están recordando. (Sujeto 4)

De hecho en los comunicados que envían, siempre están las líneas que aparecen ahí en los correos y no solamente de atención psicológica, sino que si tú muestras síntomas, eh eh también atención de manera directa con un teléfono que aparece en los correos (Sujeto 7)

Mabe también dispuso una línea de atención psicológica eh y como en caso que ... todo Mabe. o sea, si tú necesitas algo no sé, porque pues obviamente con el encierro surgían muchos temas que las personas no sabía cómo manejar, y pues eso fue como un apoyo que también se brindó. ( Sujeto 1)

Otro de los aspectos más relevantes por parte de Recursos humanos en la gestión del cambio fue capacitar a los colaboradores de ciertas áreas con base en los cambios de las dinámicas comerciales y el aumento de las ventas por internet a través de de una plataforma online de capacitación corporativa. Además de extender el tema de capacitación al ámbito de los canales de comunicación como una oportunidad durante la contingencia.

El tema que me gustó mucho, se llama Ubits que es la herramienta esta para tomar clases, también súper chévere, la aproveché bastante. Pues realmente han sido como temas comerciales y demás; o sea, han sido como capacitaciones más enfocadas a las aptitudes pues de los equipos y de temas no sé, de ecommerce, demás. (Sujeto 6)

Por decirte lo que estamos viendo de ecommerce; o sea en ecommerce obvio cambió toda la tendencia; la venta pues no sé, si representaba el 10% , tuvimos meses donde empezó a representar el 50-60% de la venta, otros el 30 y así fue bajando. Entonces pues sí son nuevas como capacidades o desarrollo de nuevas aptitudes que los equipos deben

empezar a tener como consecuencia de lo que fue la pandemia; entonces pues sí, pues el modelo de venta convencional cambió y pues ahí creo que este tipo de capacitaciones pues se han ajustado un poco a los nuevos conocimientos que debemos tener todos ¿no? los cambios en el mercado pues. (Sujeto 4)

Las sesiones que hemos tenido últimamente que me ha parecido interesante esa parte de la comunicación... pues pa' esa cultura Mabe de trabajo en equipo y de pues tener una buena comunicación con toda la gente ... creo que eso ha sido interesante porque se descubren cosas pues que uno no necesariamente las tiene tan claras ¿no?. (Sujeto 6)

De parte de Recursos Humanos nos están ehhh bueno pues hay comunicados permanentes, hay reuniones donde ... incluso la semana pasada tuvimos una reunión con Leydi Segura donde nos manifestaba sobre la necesidad de las comunicaciones dentro del equipo dentro del proceso al que pertenezco, cómo ha sido la comunicación ehh qué oportunidades de mejora se pueden detectar ehh bueno, a parte de los comunicados que coordinan con el vicepresidente de la región o con los VP's corporativos (Sujeto 5)

También se resalta que Recursos Humanos tuvo en cuenta tanto los lineamientos locales como los nacionales en la gestión de los repentinos cambios a causa de la pandemia.

Por ejemplo, hay algunos de nosotros que si estamos trabajando todo el tiempo, hay otras personas que por la naturaleza del cargo no les permite, pues estar trabajando, caso de un técnico a domicilio, el caso de un tecnico aqui en Bogota sucedió que la doctora Claudia

Lopez digamos cerro por cuarentena algunas localidades y la compañía en eso es muy normativo, es decir, la compañía dijo bueno, si en esa localidad viven dos técnicos y está cerrada por directriz del gobierno esos dos técnicos no pueden salir a trabajar se tienen que quedar encerrados tenemos que ser congruentes con la normatividad, y por ejemplo otras dos personas que tuvieron que quedarse en la casa y mabe les pago normal y así pasó con todo, entonces eso me pareció muy plausible, la verdad esa intencionalidad de la compañía de conservar el personal, de conservar y procurar el bienestar de todos los empleados. (Sujeto 7)

También han hecho reuniones de como les mencionaba, el tema ergonómico, el tema de salud, han estado haciendo encuestas donde nos están preguntando cómo está el tema de salud, si presentamos ... pues también están muy acorde a los reglamentos, a los decretos, a los lineamientos que van saliendo por parte del gobierno. (Sujeto 5)

Asimismo, se resalta el esfuerzo por parte del área encargada de las telecomunicaciones que con apoyo de RRHH y eventualmente de los directivos pudo suplir las necesidades tecnológicas que emergieron de la implementación del teletrabajo.

Tenemos pues todos los recursos de conexión a red, de soportes remotos, de incluso en TI estamos explorando nuevas alternativas pues para suplir todas las necesidades del usuario; eso como proceso, como TI. y Recursos Humanos también nos ha dado la posibilidad de llevarnos para la casa los equipos; si es para temas ergonómicos, pantallas

en caso de los usuarios que tengan, las necesites, las dock station, teclados, mouse, diademas, todo el tema como de operativo, también han estado pendientes. (Sujeto 5)

El servicio VPN por ejemplo eso era un servicio que ... únicamente para usuarios que tenían portátiles pero inicialmente, tan pronto se inició la pandemia tuvimos que activar casi el 100% de los usuarios VPN, entonces ehh adicionalmente a eso, los servicios en la nube, servicios en la nube con Microsoft ehh también se implementaron unas soluciones para usuarios que pudieron haber tenido problemas con la VPN o para evitar saturaciones sobre los servicios y para brindar mayor calidad de los servicios a los usuarios, entonces se brindaron alternativas y se cubrió más personal. (Sujeto 5)

### **5.3 Rol del Recursos Humanos**

En cuanto al papel que RRHH ha tomado durante la pandemia dentro de la organización analizada, se encontró que el área se ha centrado en el acompañamiento, la cercanía y el apoyo para los trabajadores. Las personas entrevistadas resaltan que el rol de RRHH ha sido el de ser un aliado estratégico tanto para los empleados como la organización, y apoyar a los jefes y la alta gerencia en el acompañamiento de sus colaboradores. Por otro lado, Recursos Humanos ha sido un área clave en la toma de decisiones con la alta gerencia y corporativo, ya que ha apoyado la toma de decisiones y medidas para contener el impacto de la pandemia

Desde Recursos Humanos pues claramente lo promulgo porque pues fue una iniciativa que se pensó y se planeó, pero pues si te hablo desde Recursos Humanos me parece que fue muy bien. Me parece también que así como tuvieron el detalle de comunicar que nos iban a hacer reducción de esos salarios y los beneficios, porque de los beneficios también

nos hicieron cortes de las primas, muy a sensibilizarnos del porqué, también nos parece muy chevere que sea Ivan Zepeda quien nos cuente que ya nos van a devolver los beneficios. (Sujeto 2)

De igual manera, se encontró que los trabajadores percibían que el rol de recursos humanos se centraba por un lado en la comunicación de las decisiones e informaciones más importantes dentro de la empresa durante la pandemia y por el otro, en la salud de los trabajadores, la implementación de protocolos y en general temas de salud ocupacional como medidas de protección frente al virus para los trabajadores que por la naturaleza de sus labores debían mantener relacionamiento social y ergonomía para los trabajadores que podían trabajar desde casa.

Se ha hecho bueno, pues todo este seguimiento a bajar las diferentes informaciones, comunicar temas de la pandemia, ver cómo se está haciendo, qué cuidados hay, qué protocolos. En todo ese término creo que recursos humanos ha hecho bien las cosas y no sé, cuidese, no salga, no tenga reuniones, estos son los kits de seguridad, dado el caso que ustedes necesiten utilizarlo, que necesiten hacer visita, salir, de cierta forma ese tipo de cosas, que de pronto ha tratado y pues de pronto Alvaro ha tratado, bueno que dudas tienen, el equipo cómo está. (Sujeto 7)

Por otro lado, se encontró que RRHH tuvo un papel importante dentro del balance entre

el bienestar de los trabajadores y los intereses empresariales. De la misma manera, tuvo un rol de acompañamiento y soporte a las áreas directivas y la vicepresidencia en la toma de las decisiones más importantes.

Ha estado enfocado en administrar el personal de tal manera que la empresa no pierda operatividad y de cuidar el recurso humano" "Entonces la gestión de recursos humanos ha sido corporativamente, no solo colombiana, si no por mandatos corporativos ha sido ese, proteger el personal, la integridad física, la salud, las familias y los trabajos. (Sujeto 5)

Recursos humanos, siempre ha estado ahí, siempre nos ha comunicado pues la noticias, los avances, los informes de las reuniones, han hecho el acompañamiento con la vicepresidencia Regional, han hecho el acompañamiento junto con los Business Partners corporativos, entonces digamos que en conjunto, Recursos Humanos en conjunto con los cargos directivos han solventado muy bien esta situación, esta pandemia. (Sujeto 5)

Adicional a lo anterior, Recursos Humanos asumió un rol de líder en la forma como se daría respuesta a las diferentes inquietudes que emergieron de la pandemia:

Para mi el rol de RRHH ha sido liderazgo en todo este proceso, como un canalizador de todas las inquietudes que se han generado a través del como, el qué hay que hacer, el cuándo, con quién, pues siento que el rol ha sido muy importante, como direccionador dentro de la organización. (Sujeto 7)

Por último, se encontró que Recursos Humanos tuvo un rol activo en los procesos de capacitación, bienestar y desarrollo profesional durante la pandemia. La virtualidad sirvió como una oportunidad de extenderse a otros niveles dentro de la organización. Cabe resaltar que en este aspecto, algunos trabajadores mencionaron que les había gustado las iniciativas pero que sentían que faltaban ser más constantes.

Hicieron un programa interesante sobre unos cursos virtuales, como parte de su programa de capacitación y autoformación entonces habilitaron esto que fue bastante positivo por ejemplo: a quien le gusta hacer deporte, entonces hicieron un curso para que la gente tomara una clase de kick boxing o algo así, por esta vía o hicieron no sé, creo que una cosa de cocina o de preparar cócteles o algo así, creo que era en alianza con Colsubsidio, que es la caja de compensación, a través de ellos hicieron un par de cosas. Insisto creo que fue una vez, creo que ha faltado algo de continuidad en eso, después de tantos meses, creo que una vez es poco. (Sujeto 6)

Además que digamos se han retomado por ejemplo, celebración de cumpleaños de manera virtual, o sea todo cambió, y nos hemos ido como adaptando a eso y por lo menos yo veo que a los quinceañeros cuando los agasajan se sienten muy complacidos en eso, la verdad el acompañamiento de RRHH ha sido bastante importante. (Sujeto 7)

Los temas de capacitaciones y eso que pueden que no hayan sido puntuales de la pandemia, igual se hubiesen hecho sin pandemia pero, sí me ha parecido vital ¿no? o sea unos cursos por lo menos que mi equipo tomó y esos temas me parecen fundamentales

para que la gente se sienta como, pues como ahh listo pues la empresa al final está trabajando por el desarrollo y demás. (Sujeto 6)

#### **5.4 Cambios en las formas de trabajar**

Durante el desarrollo de las entrevistas se encontró que también se habían dado cambios significativos en las formas de trabajar a nivel profundo de la organización. Siendo el trabajo en casa como el principal activador de estas transformaciones. Uno de los comentarios fue el siguiente “en Mabe pues yo creo que a nuestro nivel y a nuestro digamos de madurez de la organización pues vendrá esa evolución de la flexibilidad. Para mí viene eso, viene flexibilidad laboral ehh y también un replanteamiento” (Sujeto 1).

Tú sientes como que, vienes trabajando hace mil años de una manera, sientes que si tú no estás así presente, entonces se pierden cosas y pues mentira ... o sea, no se pierden en la medida que todos estemos en lo mismo. Entonces creo que eso inclusive va a cambiar radicalmente muchas cosas de ... también de gastos que a lo mejor innecesarios ehh pero sí, flexibilidad; flexibilidad laboral. Y porque además ya no se vuelven una ventaja competitiva, la flexibilidad laboral; ya se va a volver en ... de lo que las empresas van a partir. Entonces ya no es como que “ay yo me voy a la empresa que me da la posibilidad de hacer home office” no; es que si tu empresa no te da la posibilidad de hacer home office, ya de entrada o sea, estás como ya ... o sea no haces parte del estándar. (Sujeto 2)

Por otro lado, otro de los cambios que se destaca es el hecho de adaptar el espacio de familia y hogar al contexto del trabajo:

Cuando trabajas en la casa y los niños están , entonces estando todos en la casa, obviamente, al principio generar esa cultura con los niños y nosotros y pues yo trabajando y mi esposa, y todos conectados, entonces como eso, el tema de los espacios, tu te haces en el estudio, y tu en el comedor y tu encierrate en el baño, no sé, osea no hay dónde más para que no choquen las conversaciones y la cosa, entonces esa parte, nos hemos adaptado y afortunadamente lo hemos manejado pero si sé que hay situaciones complejas. (Sujeto 6)

De la misma manera, las personas entrevistadas manifestaron cambios significativos en la forma como ejecutaban sus labores diarias siendo la organización personal, los horarios, las reuniones y el manejo de las agendas los aspectos más relevantes:

Entonces nos ha llevado sí a tener mucho más orden, mucho más estructura en reuniones, igual de cara a los clientes, las reuniones comerciales también llegas con información, con cifras, con datos, vas a mostrar exactamente lo que necesitas, creo que en cuanto a optimización de tiempo y de funciones y demás ha sido, ha traído muchas más cosas buenas de lo que por lo menos yo esperaba. (Sujeto 4)

Yo creo que lo fundamental ha sido los temas de seguimiento, o sea, la estructura de las reuniones, de cómo ser, cómo organizas tu trabajo, tus tiempos. eso nos ha servido a todos, estar super alineados y ordenados y cómo trabajar objetivamente. No perder el tiempo en reuniones que antes se hacían y adicional terminas haciendo tiempos personales, terminas un día a las 6 o 6:30 y ya te puedes poner a hacer ejercicio o puedes

ir a hacer ejercicio por la mañanas, no sé, puedes estudiar, si estas estudiando algo, puedes leer, ahí viene cosas que favorecen mucho todo esto que ha pasado, todos estos cambios al final para mi muy positivos. (Sujeto 4)

Si era medio complicado el manejo de las agendas y de las reuniones y la cosa, pero pues luego, creo que ya la gente fue manejando mejor sus ... pues sus calendarios y pues sus agendas, entonces creo que ha ido mejorando y pues en mi caso puntual creo que ha sido, es decir no se ha perdido, se ha optimizado, se vuelve incluso más productivo el tema si es en línea porque cuelgas una llamada y entras a la otra. (Sujeto 6)

También se resalta que la pandemia y la inserción prematura a la modalidad de trabajo remoto ha generado un cambio en la percepción de los trabajadores, que ahora la ven como una oportunidad de mejora

Pues primero, en lo que a mi respecta, nunca había trabajado en teletrabajo, es la primera vez, siempre las funciones las hemos ejercido a nivel de oficina, de manera presencial siempre no, ya tener la disciplina de entrar aquí a las 7:30 de la mañana sentado y todo el día trabajando, nunca lo había experimentado, y lo digo que fue un reto porque pensaba que trabajar en la casa, de pronto no era como tan productivo, porque podría tener algo como elementos de distracción y resulta que no, resulta que el teletrabajo, en mi opinión hoy, siento que es más productivo que estar en la oficina. (Sujeto 7)

Eventualmente, tanto para los trabajadores de Recursos Humanos como para los externos

al área, estos cambios causados por el COVID-19 implican nuevos retos post-pandemia, además de un avance hacia un futuro laboral nuevo.

Creo que no podemos retroceder lo que hemos ganado mmm entonces en ese sentido pues yo creo que ... es que en el mundo cambió la forma de trabajar. Creo que ahora el desafío va a ser es volver porque en mi caso particular pues yo digo como que ya te acostumbras ... el ser humano se adapta y se acostumbra y entonces ahora es cómo va a ser distinto. (Sujeto 1)

En este sentido, dentro de los comentarios más relevantes se encuentran ideas sobre una nueva normalidad caracterizada por el teletrabajo, con sus pros y contras. Eventualmente podría significar una revolución dentro del mundo laboral.

Todo va a ser radical porque acá yo estoy segura que en las organizaciones, muchas organizaciones van a cerrar oficinas, el teletrabajo cada día va a ser, o sea yo creo que esa va a ser la normalidad, lo raro va a ser que uno esté yendo a trabajar ehh a menos que sea absolutamente indispensable, entonces digamos eso en el mundo cambió la forma de trabajar y la forma de relacionarnos y la forma de bueno, mil cosas. (Sujeto 2)

Ya muchas compañías han hecho la reflexión de que el trabajo en casa funciona. Sin embargo, ehh hace poquito leí un artículo en LinkedIn donde el dueño de Netflix dijo “tienen que volver a la oficina; la creatividad está por el piso”. Entonces yo soy consciente de que esta manera de trabajar funciona, pero no se debe quedar para siempre; es una cosa o es una actividad que hay que regular porque no podemos nosotros decir que

no pero sí a distancia es mucho más fácil eh por más de que queramos tener el contacto con nuestros compañeros ... esto, somos una cultura latina donde necesitamos esa conexión. (Sujeto 2)

Por último se resalta que además de los beneficios que ha traído el trabajo remoto, también se encontraron algunas falencias de tipo relacional y cercanía con los otros. Asimismo, temas relacionados con sobrecarga laboral y el impacto sobre el balance con la vida personal..

El tema de no tener contactos con las personas, el tema de no estar en las instalaciones ehh operativamente, nosotros como equipo que prestamos servicio a otros usuarios, a otros procesos, indudablemente ha sido un cambio pues bastante fuerte. (Sujeto 5)

Yo me esfuerzo mucho por cumplir, por ser puntual con el horario que venía, sin embargo entiendo también que pues la dinámica ha cambiado y a veces, algunos días, dependiendo pues de los picos de trabajo, se prolonga un poquito, se corren las horas de almuerzo o demás. Pero pues Mabe también es como muy ... está como muy atenta a esos temas; de verdad que no se presenten sobrecargas laborales y generar equilibrios que no afecten también tu vida personal". (Sujeto 6)

Pues si, definitivamente son más horas, la primera es la cantidad de horas en efecto, pero es tanto así que es tan práctico que no sé, sales de la ducha y no sé ya estas en la oficina, pones un pie y ya estas listo para trabajar no, yo creería que ese ha sido como el mayor en términos de los cambios, luego la instalación física, pero ya hemos hecho como acomodaciones para hacer un poco más adecuada los espacios para lo que es una oficina,

noo yo creería que eso, el tema de las jornadas, pero es un poco de autocontrol no.

(Sujeto 3)

## 5.5 Expectativas

Por último, dentro de las percepciones de los trabajadores sobre la gestión y rol del área de Recursos Humanos emergió la categoría Expectativas. Dentro de los hallazgos más importantes en esta categoría emergente, se encontró que a pesar de que Recursos Humanos ha implementado diferentes iniciativas y planes, siempre y con base en percepción de los trabajadores va haber una oportunidad de mejora o puntos que hay que reforzar. Siendo la comunicación directa y la respuesta rápida ante los cambios dos puntos relevantes.

Al final como más comunicación directa con toda la gente, o sea, lo que te digo, por lo menos yo tengo acceso directo y tengo contacto directo con ellos porque estoy en algunas reuniones y demás, pero el resto de los equipos no, entonces mi equipo por lo menos nunca tiene una reunión con RH, con la cabeza de RH y demás, yo soy al final el que les está transmitiendo todos los mensajes que ellos dan y pues sí siento que RH podría ser mucho más independiente y sentarnos y venga una reunión con el equipo de ventas. (Sujeto 4)

Creo que sí ha faltado también mucho estar más pendiente de la situación personal o puntual, aunque no es que sea un deber como tal, pero hay situaciones y lo digo porque es que en mi área se dio, no se utilizó o no se hizo uso de las herramientas que tenía mabe para ayudar a una persona que lo necesitaba, o sea necesitaba, tenía problemas de salud,

de espalda, la cosa, y le pusieron mil perendengues y cosas. Bueno al final dijeron que si se podía, después de casi dos meses, ya ella ya la había comprado, entonces ya no, muchas gracias, pues ya tarde y fuera de eso a la semana, salieron que si, quienes necesiten una silla por favor llenar tal documento, entonces eso generó cierta inconformidad, o sea las necesidades pueden suplirse a tiempo, eee creo que estuvo mal manejado, y bueno lo que yo he percibido del rol de RRHH. (Sujeto 6)

## 6 Discusión

El objetivo general de esta investigación consistió en examinar a profundidad el rol que ha tenido el área de Recursos Humanos, de una multinacional con sede en Bogotá D.C, durante la pandemia en el marco del COVID-19. Desde un acercamiento preliminar, se hallaron diferentes elementos que ayudaron a guiar el estudio en medio de esta novedosa situación, cargada de incertidumbre. A continuación, analizaremos los resultados encontrados a la luz de las categorías planteadas y la teoría revisada.

Para empezar, hablaremos de los cambios en las formas de trabajar. Con el advenimiento del COVID-19, el trabajo al alcance de un solo click se hizo real y transversal para la gran mayoría de la población trabajadora; como bien lo decían Palermo et al. (2020) las barreras entre la casa y el trabajo se desvanecieron para conformar una unidad. Esta situación generó modificaciones y flexibilización en torno a las prácticas propias de la organización y con ello, la readaptación de varios procesos; para la empresa analizada en este estudio, era impensable trabajar y lograr ser productivos en una modalidad remota; no obstante, las condiciones de fuerza mayor los obligaron a pasarse a esta modalidad y con el tiempo, no solo se han dado cuenta que es bastante viable trabajar de esta manera, sino que ahora lo contemplan como la nueva normalidad futura de la organización.

De igual forma, estos cambios demandaron no solamente una redistribución de los espacios en la casa y un aumento en la cantidad de las horas de la jornada laboral, sino que a su vez implicó una mayor autonomía, compromiso y organización personal por parte de los trabajadores. En este sentido, los trabajadores debieron aprender a ser más rigurosos en el tema del manejo de sus horarios y agendas, para seguir siendo igual o más productivos que cuando iban a las oficinas a trabajar, al tiempo que dedicaban espacios para sí mismos y sus familias. Es justamente en este punto donde el área de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la

mediación entre los intereses de la organización y los intereses de los trabajadores, todo con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa sin comprometer los derechos y garantías de los empleados; este debe regular la carga de trabajo y procurar el balance de vida-trabajo de los trabajadores de la empresa (Bader, Reade y Froese, 2019, como se citó en Dirani et al., 2020).

Adicionalmente, los cambios en las formas de trabajar también generaron en los trabajadores una noción sobre la pérdida de las relaciones con otros trabajadores y la cercanía con estos. Justamente por esto, el área de Recursos Humanos debe procurar acompañar, guiar y dar herramientas no sólo a los líderes organizacionales sino a sus trabajadores también, para que estos logren adaptarse a las nuevas dinámicas y de esta manera se pueda garantizar el bienestar y cuidado del capital humano, con miras a evitar no solamente el colapso de la organización, sino el colapso de los empleados mismos.

En cuanto a la administración del cambio, tal y como Ulrich (2020) lo planteaba, Recursos Humanos tuvo un rol fundamental, no sólo para ayudar a los líderes a tomar decisiones (como lo fue el caso de reducir el salario y suspender algunos beneficios durante un tiempo), sino para comunicarlas a todos los empleados y generar confianza y tranquilidad en este proceso.

Del mismo modo, de las acciones que Recursos Humanos podría emprender para gestionar y suavizar los efectos de la crisis, que Dirani et al. (2020) planteaban, se pudo observar que el área de Recursos Humanos de Mabe cumplió con ser el vínculo entre los trabajadores y las directivas; brindar apoyo psicológico y acompañamiento a los trabajadores por medio de iniciativas como el café con Recursos Humanos y la línea telefónica de apoyo psicológico, y procurar mantener actualizados e informados a los trabajadores sobre el estado actual del negocio y las medidas que se pensaban tomar.

En este orden de ideas, vale la pena que pensemos sobre el rol que cumple el área de Recursos Humanos y analizar su compromiso ético no sólo con la organización, sino con los trabajadores mismos. Como bien mencionaba Dirani et al. (2020), la manera en que los líderes (directivas/alta gerencia) respondan a la crisis, podría cambiar las bases económicas y sociales. En este sentido, el área de Recursos Humanos de Mabe desempeñó un papel de *aliado estratégico* tanto para los empleados como para las directivas y la organización.

La actual crisis sirvió para que el área de Recursos Humanos se convirtiera en protagonista y pudiera extenderse a otros niveles en la organización, por medio de un rol activo en procesos y actividades que se venían desarrollando y planificando desde antes del inicio de la pandemia; en temas de capacitación, bienestar y desarrollo profesional. De igual manera, el área de Recursos Humanos de Mabe cumplió el rol de acompañar, apoyar y mantener informados a los trabajadores de la organización; esto fue percibido por los empleados como una gestión centrada en cuidar su salud y bienestar, y por la alta gerencia como una forma de garantizar la factibilidad del proyecto empresarial.

Finalmente, siguiendo lo que Bower (2020) (citado por Dirani et al.,2020) planteaba, esta crisis provocó un aumento en el liderazgo, el cual acompañó y apoyó Recursos Humanos en muchas ocasiones, y en otras, tomó el protagonismo. No obstante, desde la percepción de los trabajadores, aún hay cosas que se podrían mejorar; entre estas, que se diera mayor continuidad y seguimiento a algunas iniciativas y actividades que se tuvieron, de forma tal que no quedaran como actividades “muy chéveres pero aisladas”.

Ahora bien, una forma de dilucidar el rol de Recursos Humanos dentro de la empresa donde se elaboró el estudio, es a través de un análisis profundo con base en cuatro grandes bloques o aspectos mencionados antes: Salud y bienestar, Tecnología, Gestión y Economía.

Según Raquel Canteli (2020) estos cuatro ejes componen de manera fundamental el papel del área de Recursos en el marco de la pandemia del COVID-19.

### **6.1 Salud y bienestar**

En cuanto al tema de salud y bienestar, el área de Recursos Humanos de la organización estudiada, tuvo un papel importante en la supervisión, diseño e implementación de las medidas y protocolos de bioseguridad. Se resalta que tuvo en cuenta las diferentes normativas establecidas por el gobierno en cabeza del Ministerio del trabajo y el Ministerio de salud y protección social.

Algunas de las medidas implementadas por RRHH que están contempladas dentro de la Circular 0017 del 2020 y la Circular 0018 del 2020 [Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social] son la autorización y posterior adopción del trabajo en casa o remoto para los trabajadores y con esto la suspensión de las funciones laborales de forma presencial para diferentes áreas de la empresa. La implementación de un plan de capacitación y divulgación de información relevante sobre los cuidados frente al COVID-19. Siendo el espacio virtual y el correo electrónico los medios por donde se llevaron a cabo estas medidas. Como también, atender las orientaciones, recomendaciones y asesorías por parte de las administradoras de riesgos laborales (ARL) respecto a la promoción, prevención, respuesta y atención de los posibles casos de COVID-19 que se presentarán dentro de la empresa.

Por otro lado, con base en la Resolución 000666 de 2020 [Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social], la empresa en cabeza de Recursos, el equipo responsable del sistema de seguridad y salud en el trabajo y la administradora de riesgos laborales (ARL) diseñaron e implementaron los protocolos de bioseguridad con todas las medidas contempladas en la circular ya mencionada. Estos protocolos fueron puestos en funcionamiento en las áreas y sedes de la organización donde se requería de forma presencial el

personal de trabajo. En cuanto a las personas que se encuentran laborando de forma remota desde sus casas, el área de Recursos Humanos gestionó la entrega de las sillas y demás recursos de las oficinas a los trabajadores con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de los mismos y disminuir los problemas ergonómicos que acarrearán las malas posturas.

Adicional a lo anterior y teniendo en cuenta que el distanciamiento social y el aislamiento preventivo podían representar un riesgo psicosocial para los trabajadores, Recursos Humanos puso a disposición una línea de atención psicológica. Además de la divulgación de diferentes comunicados enfocados en la promoción de pausas activas a través de correo electrónico. Las medidas mencionadas obedecen a las estrategias y prácticas de prevención y atención del riesgo psicosocial estipuladas dentro de la Circular 0064 del 2020 [Ministerio del trabajo] donde se enfatiza los deberes del empleador en cuanto a la salud mental de sus trabajadores.

Cabe resaltar que dentro de la normatividad de la Circular 0064 del 2020 [Ministerio del trabajo] se menciona la implementación de protocolos de riesgo psicosocial y acompañamiento por parte del ARL en la concientización del mismo y cómo prevenirlo. Dichas estrategias no se llevan a cabo, por lo menos durante la pandemia, en la empresa analizada.

## **6.2 Tecnología**

En este aspecto, para empezar es necesario hacer la aclaración de que dada las circunstancias y la forma como se llevó a cabo la implementación del trabajo remoto dentro de la organización analizada, este no podría considerarse estrictamente teletrabajo, esto teniendo de base la Circular 0041 del 2020 [Ministerio del trabajo] sino más bien debe conceptualizarse como home office o trabajo en casa. A partir de esta apreciación, se puede resaltar que esta modalidad representa cierto grado de flexibilidad, ya que, aunque la empresa provee de alguna

forma los recursos tecnológicos necesarios, como la red VPN, monitores, teclados, etc.. no está en la obligación de ofrecer otro tipo de garantías como subsidio a internet.

A partir de esto y los hallazgos encontrados en las entrevistas, se interpreta que Recursos Humanos ha hecho un acompañamiento al área de telecomunicaciones de la empresa en la gestión de la entrega de recursos tecnológicos como también en la toma de decisiones junto con los directivos en cuanto a la implementación del teletrabajo en casa. Este trabajo en casa no ha representado cambios significativos en las jornadas laborales, en las cargas de trabajo o en la relación de empleador y empleado. Lo anterior se interpreta como una buena praxis con base en las medidas contempladas en la Circular 0041 de 2020 [Ministerio del trabajo], normativa establecida por el Ministerio del trabajo a razón de la emergencia prematura del trabajo remoto en Colombia.

### **Gestión**

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos y la forma en que ha llevado a cabo los procesos propios del área durante el transcurso de la pandemia sale a relucir el efecto que la virtualidad ha tenido sobre el desarrollo del ciclo del trabajador. En este sentido, casi todos los procesos de gestión humana a excepción de nómina y compensación han atravesado por una serie de cambios o adaptaciones, siendo capacitación y bienestar los procesos con cambios más notorios dentro de la organización analizada.

Con el ejercicio del trabajo desde casa, el proceso de capacitación y desarrollo profesional que se ejecutó en la organización ha sido en su totalidad virtual. El proceso de adaptación inició con el tránsito de las capacitaciones que en un principio se habían planeado presenciales a la virtualidad. Por otro lado, la creación de alianzas con la caja de compensación de Colsubsidio y una plataforma especializada en capacitación empresarial (UBits) tuvieron un

impacto significativo sobre los trabajadores entrevistados, ya que, estos pudieron ocupar el tiempo libre en el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias que le servirían no solo en su trabajo, sino también en el manejo de la nueva realidad laboral.

Asimismo, la creación y gestión de espacios para compartir experiencias con los trabajadores fue otra de las iniciativas que RRHH implementó como forma de motivar la cercanía no solo del área hacia los empleados sino también entre los mismos trabajadores al poder compartir con personas ajenas a las áreas en las que trabajan. Adicional a esto, la celebración de cumpleaños virtual, las actividades de preparación de cócteles y demás actividades de bienestar ya mencionadas en los resultados han contribuido al fortalecimiento de la cultura organizacional desde la virtualidad. De lo anterior se puede identificar que la virtualidad más que un cambio disruptivo en la forma como se administra el talento humano es un escenario que ofrece múltiples posibilidades tanto en la agilidad de los procesos como en el alcance de los mismos.

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2019) el impacto de la transformación digital se traduce en la optimización de procesos y recursos, que facilitan el manejo eficiente de los activos de las compañías; el acceso a información sobre los nuevos hábitos de los trabajadores así como también identificar sus necesidades y establecer estrategias que permitan satisfacerlas; la mejora en la toma de decisiones; y el fomento de la innovación al promover, de manera constante, una actitud y una cultura de cambio.

En este orden de ideas, la comunicación con los colaboradores que se ha dado con base en el proceso de digitalización y uso de nuevas tecnologías ha sido un punto clave durante el afrontamiento de los retos que se han presentado ante el equipo de Recursos Humanos, ya que, ha fortalecido la percepción e imagen que los trabajadores tienen de la gestión del área durante la

pandemia. Cabe mencionar que lo anterior, también se ha dado por un cambio de mentalidad, tanto de Recursos Humanos como de los trabajadores y la organización (Canteli, 2020)

### **6.3 Economía**

Para empezar, cabe señalar que la empresa donde se realizó el estudio de caso, tuvo que implementar una serie de medidas económicas siendo la reducción de salario una de estas, para evitar la pérdida de trabajos y así mantener a flote el negocio mientras se afrontaba la crisis financiera que trajo el COVID-19. Lo anterior, se considera como una medida preventiva que no viola ningún derecho del trabajador ya que según la situación actual es una acción razonable ante la crisis generada por la pandemia (Cifuentes, 2020)

En este aspecto, el área de Recursos Humanos ostentó el papel de soporte y acompañamiento a las áreas directivas de la empresa en cuanto a la toma de decisiones financieras. Por otro lado, hizo parte de la divulgación de esas mismas decisiones hacia el personal de la empresa. Aquí el reto para RRHH fue ser lo suficientemente empático y realista en la comunicación con los trabajadores en cuanto al qué, el porqué y el hasta cuando. Algo importante que mencionó la gerente de RRHH fue la intencionalidad como principio rector del área a la hora de comunicar temas como la reducción de gastos. Comunicar desde la intencionalidad brinda la oportunidad de ser claros en los mensajes que se dan y generar una respuesta satisfactoria por parte de los trabajadores.

Al final la organización supo reponerse a la crisis y pudo devolver la normalidad financiera a los empleados. Esto generó un sentimiento de confiabilidad de los mismos hacia la gestión de Recursos Humanos y las áreas directivas. Asimismo, evitó que se dieran temas de insatisfacción o incertidumbre dentro del personal de trabajo.

Luego de este análisis y a modo de epítome, solo queda mencionar que el área Recursos Humanos en el contexto de la pandemia del COVID-19 tuvo un rol centrado en el liderazgo y en la administración de la crisis. Los aspectos claves a resaltar en el papel que tuvo y ha tenido esta área durante la emergencia sanitaria son sin duda la innovación, la responsabilidad y el acompañamiento. En este orden de ideas, el apoyo brindado por el área de Recursos Humanos a las demás partes de la estructura organizacional combinado con la fuerza e intención de reinventarse desde sus procesos y demás prácticas de la gestión del talento fueron la fórmula para hacer frente a la difícil situación.

## 7 Conclusiones

A partir del análisis de los resultados y a la luz de la investigación teórica se concluye que la emergencia sanitaria generada por el COVID-19 abrió la posibilidad de reinventar la forma en que se trabaja. Esto no solo deja abierta la puerta a infinitas posibilidades y oportunidades de mejora sino también representa la llegada de nuevos retos y necesidades que las empresas y organizaciones deberán atender a su debido momento. Con la inmersión prematura al trabajo desde casa, los empleados del mundo se enfrentan a problemas totalmente diferentes a los que se enfrentaban en las oficinas o industrias, ahora el panorama laboral es totalmente distinto a lo que fue un día.

Esto de entrada, trae consigo una serie de implicaciones que afectan directamente la labor de las áreas y departamentos de Recursos Humanos, por ahora, los procesos tradicionales se han mantenido casi estáticos en cuanto a su fin esencial, lo que sí ha cambiado y seguro seguirá cambiando es la forma y originalidad con que se llevan a cabo.

En este orden de ideas, la gran conclusión a la que se llega con esta investigación es que nada, en efecto, está exento de cambios, todo alrededor del mundo tiene una capacidad extraordinaria de transformación y eso es algo que la pandemia dejó más que claro. Eventualmente, esto podría considerarse el hincapié a una nueva revolución en el trabajo. No cabe dudas que las empresas se enfrentarán a futuro a nuevas crisis y cambios, por esto es necesario que el área de Recursos Humanos se prepare y fortalezca.

En este sentido, se concluye que este fortalecimiento se puede dar a partir de 1. La gestión de los cambios y las transiciones 2. La planeación de estrategias de contención a crisis y 3. El compromiso ético con que Recursos Humanos asume sus responsabilidades. Con esto no sobra mencionar que la virtualidad es una oportunidad que RRHH puede aprovechar para la optimización de sus procesos y el alcance de los mismos.

Finalmente, cabe mencionar que esta investigación se llevó a cabo con base en las experiencias de trabajadores pertenecientes a áreas administrativas de la empresa, por ende, resulta pertinente para siguientes estudios abordar un enfoque centrado en áreas de producción o técnicas. Esto con el propósito de visualizar el panorama completo de la problemática en cuestión. Por consiguiente, las limitaciones de esta investigación se centran básicamente en su incapacidad de generalización. Se sugiere a futuras investigaciones indagar a través de un método mixto o cuantitativo, adicionalmente, profundizar en cuanto al potencial que puede representar la virtualidad y el teletrabajo en los diferentes procesos no solo de Recursos Humanos sino de las demás áreas que constituyen una empresa.

## 8 Referencias

- Allyn, B (2020) “Your Boss Is Watching You: Work-from-home Boom Leads to More Surveillance.” National Public Radio: All Things Considered , May 13.  
<https://www.npr.org/2020/05/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance>
- Bierema, L (2020) HRD research and practice after ‘The Great COVID-19 Pause’: the time is now for bold, critical, research, Human Resource Development International, 23:4, 347-360, DOI: 10.1080/13678868.2020.1779912
- Canteli, R (2020). RRHH EN TIEMPOS DE COVID. Techedge.  
<https://www.techedgegroup.com/es/blog/rrhh-tiempos-covid>
- Chaverra Fernández, B. E., Gaviria Cortés, D. F., & González Palacio, E. V. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, (35), 422-427.  
Recuperado de  
<http://search.ebscohost.com.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8888/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=133777859&land=es&site=ehost-live>
- Cifuentes, V. (2020). Bajar los salarios y subsidiar la nómina: crece debate en la crisis. Portafolio <https://www.portafolio.co/economia/bajar-los-salarios-y-subsidiar-la-nomina-crece-debate-en-la-crisis-540200>
- Circular 0017 de 2020 [ Ministerio del trabajo]. Por la cual se establecen los lineamientos mínimos a implementar de promoción y prevención para la preparación, respuesta y atención de casos de enfermedad por COVID-19. 24 de febrero del 2020.
- Circular 0018 de 2020 [Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social]  
Por la cual se establecen las acciones de contención ante el COVID-19 y la

prevención de enfermedades asociadas al primer pico epidemiológico de enfermedades respiratorias. 10 de Marzo del 2020.

Circular 0041 de 2020 [Ministerio del Trabajo] Por la cual se establecen los lineamientos respecto del trabajo en casa. 02 de Junio del 2020.

Circular 0064 de 2020 [Ministerio del Trabajo] Por la cual se establecen las acciones mínimas de evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial, promoción de la salud mental y la prevención de problemas y trastornos mentales de los trabajadores en el marco de la actual emergencia sanitaria por SARS-COV-2 (Covid-19) en Colombia. 07 de Octubre del 2020.

Desempleo en Colombia subió a 19,8% durante junio (2020) Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-durante-junio-de-2020-subio-a-198/294089#:~:text=01%3A00%20AM-.Desempleo%20en%20Colombia%20subi%C3%B3%20a%2019%2C8%25%20durante%20junio,el%20mismo%20mes%20de%202019>

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. Recuperado de <https://doi-org.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/10.1080/13678868.2020.1780078>

El obligado cambio organizacional en la “Era Post-Covid”(2020) Computrabajo. Recuperado de <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/el-obligado-cambio-organizacional-en-la-era-post-covid/>

Galeano, M. (2004). Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada. Medellín: La Carreta

- Levin, G. 2020. “15 Surprising Stats on the Shift to Remote Work due to COVID-19”. Riverbed. Accessed 14 June 2020. <https://www.riverbed.com/blogs/15-surprising-stats-on-remote-work-due-tocovid-19.html>
- Decreto 1072 de 2015 [Ministerio del trabajo] Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector trabajo. 26 de mayo del 2015
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- Mexi, Maria (2020) El trabajo después del coronavirus. Revista Nueva Sociedad <https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2019). La transformación digital, al servicio de las empresas colombianas [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/101254:La-transformacion-digital-al-servicio-de-las-empresas-colombianas>
- Ministerio del trabajo (2020). Teletrabajo ha tenido repunte de 80% por la pandemia en Colombia [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/mintrabajo-es-noticia/2020/-/asset\\_publisher/AMpybeMfARzU/content/teletrabajo-ha-tenido-repunte-de-80-por-la-pandemia-en-colombia?\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_AMpybeMfARzU\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fweb%2Fguest%2Fprensa%2Fmintrabajo-es-noticia%2F2020%3Fp\\_p\\_id%3Dcom\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_AMpybeMfARzU%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_AMpybeMfARzU\\_cur%3D0%26p](https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/mintrabajo-es-noticia/2020/-/asset_publisher/AMpybeMfARzU/content/teletrabajo-ha-tenido-repunte-de-80-por-la-pandemia-en-colombia?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_AMpybeMfARzU_redirect=https%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fweb%2Fguest%2Fprensa%2Fmintrabajo-es-noticia%2F2020%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_AMpybeMfARzU%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_AMpybeMfARzU_cur%3D0%26p)

[r\\_p\\_resetCur%3Dfalse%26\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_AMpybeMfARzU\\_assetEntryId%3D61164247](#)

Morales, M. (2020) Teletrabajo y trabajo en casa ¿cuál es la diferencia?. Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/teletrabajo-y-trabajo-en-casa-cual-es-la-diferencia-541759>

Resolución 000666 de 2020. [Ministerio de Salud y Protección Social] Por medio del cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del COVID-19. 24 de Abril del 2020.

Palermo, H. M., Radetich, N., & Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7).

Ulrich, D. 2020. "What Is HR's Role in Crisis Management?" Accessed 10 May 2020.

<https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/>

Vincent, J (2020). "Prepare for the Ultimate Gaslighting." *Forge Medium*

## 9 Apéndices

### Apéndice A. Legislación que regula el trabajo en el marco de la pandemia del COVID-19

- Circular 0017 expedida el 24 de febrero del 2020 por el Ministerio del trabajo. Por la cual se establecen los lineamientos mínimos a implementar de promoción y prevención para la preparación, respuesta y atención de casos de enfermedad por COVID-19.
- Circular 0018 expedida el 10 de Marzo del 2020 por el Ministerio del trabajo y Ministerio de salud y protección social. Por la cual se establecen las acciones de contención ante el COVID-19 y la prevención de enfermedades asociadas al primer pico epidemiológico de enfermedades respiratorias.
- Circular 0041 expedida el 02 de Junio del 2020 por el Ministerio del Trabajo. Por la cual se establecen los lineamientos respecto del trabajo en casa.
- Circular 0064 expedida el 07 de Octubre del 2020 por el Ministerio del Trabajo. Por la cual se establecen las acciones mínimas de evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial, promoción de la salud mental y la prevención de problemas y trastornos mentales de los trabajadores en el marco de la actual emergencia sanitaria por SARS-COV-2 (Covid-19) en Colombia.
- Decreto 1072 expedido el 26 de mayo del 2015 Ministerio del trabajo. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

- Resolución 000666 expedida el 24 de Abril del 2020 por Ministerio de Salud y Protección Social. Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del COVID-19.

## Apéndice B. Formato Validación de Expertos

	<p align="center"><b>JUICIO DE EXPERTOS ENTREVISTA PARA TESIS DE GRADO</b> Formato de Milena Morales</p>	Septiembre 2020	Proyecto de grado
		Docente: Angela María Escobar	
		<p align="center"><b>Grupo de Trabajo:</b></p> <p>Lorena Medina Margarita Delgado</p>	

### ENTREVISTA PARA TESIS DE GRADO

Estimado Validador,

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las preguntas que componen el cuestionario para una entrevista que se aplicará en el estudio titulado *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del Covid-19; un estudio de caso*, el cual constituye un requisito por parte de la facultad de psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, para poder adquirir el grado como psicólogo.

#### OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

##### 1. Objetivo General

- Analizar el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19 por medio de un estudio de caso.

##### 1.1 Objetivos específicos

- Identificar los Procesos de Gestión Humana que han surgido en el marco de la pandemia del COVID-19.
- Describir la percepción de los colaboradores en torno a los Procesos de gestión humana en el marco de la pandemia del COVID-19.
- Identificar las transformaciones en los Procesos tradicionales de Gestión Humana, como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

**POBLACIÓN A ENTREVISTAR:** Las entrevistas están diseñadas para ser aplicadas a dos poblaciones distintas; una conformada por el personal de Recursos Humanos con seis meses de permanencia en la organización como mínimo y, una segunda población conformada por trabajadores ajenos al área de RRHH, con un año de permanencia en la organización como mínimo.

**FORMATO DEL INSTRUMENTO:** Los instrumentos están conformados por una serie de preguntas dicotómicas y abiertas, organizadas en formato de entrevista semi-estructurada, lo que permite la formulación de nuevas preguntas en la medida que se vaya adelantando la entrevista.

### **CATEGORÍAS A EVALUAR**

Se tendrán en cuenta tres (3) categorías de análisis organizadas de la siguiente manera:

1. **Procesos de Gestión Humana:** Se refiere a las prácticas que se realizaron o realizan desde el departamento de RH, como forma de contención a la situación de pandemia. Por otro lado, las prácticas ejecutadas antes de la pandemia que se mantuvieron o se modificaron durante el aislamiento preventivo obligatorio.
2. **Administración del cambio:** Se refiere a la gestión que ha hecho el área de RRHH, para administrar las transiciones ocurridas durante la pandemia en el marco del Covid-19.
3. **Rol de Recursos Humanos:** Se refiere al papel de RRHH en el marco de la pandemia, en apoyo a la organización y los trabajadores. Asimismo, la percepción de los trabajadores sobre el rol de RRHH.

### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS:**

Con el fin de seleccionar los ítems que conformarán la forma final de la prueba, le solicitamos valorar cada uno de ellos en términos de **pertinencia, relevancia y forma**, asignándole a cada uno de estos aspectos una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación del ítem con lo que la prueba pretende medir. Se considera que un ítem es pertinente si está de acuerdo con el **factor** que menciona estar midiendo, con la **dimensión** a la que pertenece y con la **dirección** (positiva o negativa) que se le otorga. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada**

**pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” le rogamos anotar las sugerencias que considere pertinentes para mejorar la elaboración del ítem.

- **Relevancia o Importancia:** Hace referencia a la importancia del ítem como unidad para medir acertadamente el rasgo a evaluar, es decir, **qué tan representativo es el ítem del factor y dimensión que está evaluando**, por tanto, se espera que en este criterio se juzgue si el ítem evalúa un aspecto central del factor y dimensión a la que pertenece, o si por el contrario evalúa aspectos superficiales o incidentales del mismo. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora para el ítem en específico.
- **Forma:** Este aspecto hace referencia a la ortografía y redacción del ítem y a la correspondencia del vocabulario utilizado con la población a la que va dirigida la prueba. La forma debe ser calificada en una escala de 1 a 5 siendo **1 mal redactado** / vocabulario inadecuado y **5 bien redactado** / vocabulario adecuado. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar las correcciones sugeridas para aceptar el ítem.

### Tabla para validación

A continuación se describe la manera como se presenta la información en la tabla de validación:

1. En la primera columna de la tabla se encuentran las categorías que componen el instrumento con su respectiva definición.
2. En la segunda columna de la tabla se hallan las preguntas que hacen parte de cada categoría de análisis.
3. Posteriormente, se encuentran tres columnas con los criterios de Pertinencia, Relevancia y Forma, en donde le solicitamos ingresar su calificación en la escala de 1 a 5.
4. Finalmente, encuentra una columna para registrar sus observaciones.
5. Una vez culminada la evaluación de cada ítem le agradecemos consignar las impresiones o sugerencias generales sobre la totalidad del instrumento, en la parte inferior a la tabla de evaluación.

La información se presenta en una tabla como la siguiente:

Categoría de Análisis	Preguntas	Pertinencia	Relevancia	Forma	Observaciones
		Asigne una calificación de <b>1 a 5</b>	Asigne una calificación de <b>1 a 5</b>	Asigne una calificación de <b>1 a 5</b>	

<b>Formato de validación de entrevista</b>					
<b>Entrevista al personal de Recursos Humanos</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Forma</b>	<b>Observaciones</b>
		Asigne una calificación de 1 a 5	Asigne una calificación de 1 a 5	Asigne una calificación de 1 a 5	
<b>Procesos de Gestión Humana</b>	<p>¿Cuáles son los procesos de gestión humana que existen en la empresa?</p> <p>¿Cuáles han tenido cambios durante la situación de pandemia?</p> <p>¿Hubo algún proceso que no atravesara ninguna modificación? Si es el caso, ¿cuál o cuáles y por qué?</p> <p>¿Consideras que la situación actual ha sido una oportunidad para mejorar algunos procesos? Si es el caso ¿Cuál o cuáles? Y ¿por qué?</p> <p>¿Han surgido nuevos procesos a raíz de la situación?</p> <p>¿Cuál o cuáles? Y ¿por qué?</p>				
<b>Administración del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles fueron las prácticas que implementaron, ustedes como área de RRHH, tan pronto inició el aislamiento preventivo obligatorio por causa del covid-19?</li> <li>- Describe los cambios que han surgido en las</li> </ul>				

	<p>dinámicas de trabajo en el área de Recursos Humanos desde el inicio de la pandemia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde que inició la pandemia ¿Has experimentado cambios en la forma en que trabajas? ¿Cuáles han sido esos cambios?</li> <li>- ¿Qué cambios has identificado en mabe desde el inicio de la pandemia?</li> <li>- Desde RRHH, ¿Qué han hecho para gestionar estos cambios?</li> <li>- ¿Qué recursos han requerido para llevar a cabo los procesos propios del área?</li> <li>- Desde RRHH ¿Qué herramientas o recursos han brindado a los colaboradores durante la pandemia?</li> </ul>				
<p><b>Rol de Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ti, ¿Cuál ha sido el rol de RRHH durante la pandemia?</li> <li>- ¿Cuál ha sido el acompañamiento, que RRHH, le ha brindado a los trabajadores durante la pandemia?</li> <li>- Desde RRHH ¿Cuál o cuáles han sido los retos que ha traído la situación</li> </ul>				

	de pandemia?				
--	--------------	--	--	--	--

**Anotaciones generales sobre el instrumento:**

<b>Formato de validación de entrevista</b>					
<b>Entrevista a colaboradores</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Forma</b>	<b>Observaciones</b>
		Asigne una calificación de 1 a 5	Asigne una calificación de 1 a 5	Asigne una calificación de 1 a 5	
<b>Rol de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ti ¿cuál ha sido el rol de RRHH durante la pandemia?</li> <li>- ¿Has experimentado retos durante la pandemia?</li> <li>- ¿Has sentido acompañamiento y apoyo por parte de RRHH para superarlos?</li> <li>- ¿Te han comunicado oportunamente las decisiones y cambios dentro de la organización que han tenido lugar durante la pandemia? ¿Cómo te lo han comunicado?</li> </ul>				
<b>Administración del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo has sentido el ambiente laboral durante la pandemia?</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Crees que RRHH ha contribuido a que la cultura organizacional se fortalezca durante la pandemia? Si es el caso, ¿de qué manera lo ha hecho?</li> <li>- Desde que inició la pandemia ¿Has experimentado cambios en la forma en que trabajas? ¿Cuáles han sido esos cambios?</li> <li>- ¿Qué cambios has identificado en mabe a raíz de la pandemia?</li> <li>- ¿Qué crees que ha hecho RRHH para gestionar estos cambios?</li> <li>- ¿Qué herramientas o recursos te ha brindado RRHH durante la pandemia para superar los retos?</li> </ul>				
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Por último, diligencie el siguiente formato:

<b>NOMBRE DEL JUEZ:</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	
<b>ÁREA DE EXPERTICIA:</b>	

<b>FIRMA:</b>	
---------------	--

**Muchas gracias por su colaboración**

## Apéndice C. Formato Entrevista Grupo 1

### Procesos de Gestión Humana

1. ¿Cuáles son los procesos de gestión humana que existen en la empresa?
2. ¿Cuáles procesos han tenido cambios durante la situación de pandemia?
3. ¿Hubo algún proceso que no atravesara ninguna modificación? si es el caso, ¿Cuál o cuáles y por qué?
4. ¿Consideras que la situación actual ha sido una oportunidad para mejorar algunos procesos? si es el caso ¿Cuál o cuáles? y ¿Por qué?
5. ¿Han surgido nuevos procesos a raíz de la situación?  
¿Cuál o cuáles? y ¿Por qué?

### Administración del cambio

6. ¿Cuáles fueron las prácticas que implementaron, ustedes como área de RRHH, tan pronto inició el aislamiento preventivo obligatorio por causa del covid-19?
7. Describe los cambios que han surgido en las dinámicas de trabajo en el área de Recursos Humanos desde el inicio de la pandemia
8. Desde que inició la pandemia ¿Has experimentado cambios en la forma en que trabajas?  
¿Cuáles han sido esos cambios?
9. ¿Qué cambios has identificado en mabe desde el inicio de la pandemia?
10. Desde RRHH, ¿Qué han hecho para gestionar estos cambios?  
¿Qué recursos han requerido para llevar a cabo los procesos propios del área?
11. Desde RRHH ¿Qué herramientas o recursos han brindado a los colaboradores durante la pandemia?

### Rol de RRHH

12. Para ti, ¿Cuál ha sido el rol de RRHH durante la pandemia?
13. ¿Cuál ha sido el acompañamiento, que RRHH, le ha brindado a los trabajadores durante la pandemia?
14. Desde RRHH ¿Cuál o cuáles han sido los retos que ha traído la situación de pandemia?

## **Apéndice D. Formato Entrevista Grupo**

### **Rol de Recursos Humanos**

1. Para ti ¿cuál ha sido el rol de RRHH durante la pandemia?
2. ¿Has experimentado retos durante la pandemia?  
¿Has sentido acompañamiento y apoyo por parte de RRHH para superarlos?
3. ¿Te han comunicado oportunamente las decisiones y cambios dentro de la organización que han tenido lugar durante la pandemia? ¿Cómo te lo han comunicado?

### **Administración del cambio**

4. ¿Cómo has sentido el ambiente laboral durante la pandemia?
5. ¿Crees que RRHH ha contribuido a que la cultura organizacional se fortalezca durante la pandemia? Si es el caso, ¿de qué manera lo ha hecho?
6. Desde que inició la pandemia ¿Has experimentado cambios en la forma en que trabajas?  
¿Cuáles han sido esos cambios?
7. ¿Qué cambios has identificado en mabe a raíz de la pandemia?
8. ¿Qué crees que ha hecho RRHH para gestionar estos cambios?
9. ¿Qué herramientas o recursos te ha brindado RRHH durante la pandemia para superar los retos?

## Apéndice E. Consentimiento Informado

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE PSICOLOGÍA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto de grado  
Docente: Angela Maria Escobar Mora  
Fecha: 12/Nov/2020

Yo \_\_\_\_\_, con documento de identidad Cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, autorizo a los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana Margarita Delgado Almonacid con C.C. 1026292016 y Deisy Lorena Medina Bonilla con C.C. 1057609218

A realizarme una entrevista y un registro de audio de la misma. Esta se realizará con fines investigativos, sobre los cuales se mantendrá su confidencialidad, para explorar sobre el rol que desempeña el área de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19.

Soy consciente de que puedo retirarme de la entrevista, si así lo deseo, en cualquier momento del transcurso de esta, Así mismo, conozco mi derecho a acceder a los resultados del trabajo realizado por las estudiantes. De igual forma, me es claro que puedo recurrir a las estudiantes en caso de cualquier duda o incertidumbre sobre la entrevista llevada a cabo.

Conozco los fines formativos de este trabajo, sé del profundo respeto con que tratarán toda la información que se consigne en la entrevista y que se guardará total reserva y confidencialidad. Como aceptación de lo anterior, firmo.

\_\_\_\_\_  
C.C  
Firma Estudiante

\_\_\_\_\_  
C.C.  
Firma Participante

\_\_\_\_\_  
C.C  
Firma Estudiante

## Apéndice F. Transcripción Sujeto 1

**Fecha:** 13 de octubre de 2020.

**Duración:** 42 minutos y 20 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S1

**M:** Cuáles son los procesos de gestión humana que existen actualmente en la empresa?

**S1:** Bueno, nosotros tenemos en Mabe... Los procesos de atracción de talento, de selección y reclutamiento, procesos de contratación y toda la parte que tiene que ver con nómina compensación y beneficios, bienestar ... Ahorita también, pues siempre ha estado, toda la parte de salud ocupacional y con relación al tema de seguridad industrial, temas de desarrollo organizacional eeeee... no sé cuál se me quede, creo que ahí están los principales

**M:** Okay, de estos procesos que nos nombras o que recuerdes, cuáles de estos han tenido.....

**S1:** aah Capacitación, perdoname, Capacitación también

**M:** Okay, listo, Dale, perfecto. De estos procesos cuáles han tenido cambios durante la situación de pandemia?.

**S1:** ¿A qué te refieres con cambios?

**M:** No sé que hayan cambiado la forma de hacer,.... por ejemplo las capacitaciones, si han tenido algún cambio debido a la pandemia se han tenido que migrarlo, no sé a la virtualidad o...

**S1:** Todos los procesos que son de recursos humanos que son de manera presencial se han cambiado a Virtuales dado a que en Mabe aún continuamos trabajando en la virtualidad

**M:** O sea todos los que me nombraste básicamente

**S1:** Sí, digamos todos los procesos que en algún momento tenemos contacto cara a cara pues han tenido que migrar a lo virtual. Pues no tenemos ningún tipo de contacto cara a cara desde recursos humanos.

**M:** Okay y de estos crees que hay alguno que de pronto no atravesara pues ninguna modificación o sí que no tuvieran que migrarse, se pudiera continuar haciendo de la misma manera que se ha venido haciendo siempre

**S1:** Es que mira, realmente, yo siento que los procesos no cambiaron, los procesos siguen siendo exactamente iguales, lo único que se cambió fue la forma de ciertos mecanismos dentro del proceso. Los procesos son igualitos simplemente si no sé... si antes tú entrevistabas

presencialmente, ahora entrevistas virtualmente. Pero el proceso de entrevista sigue siendo igual. Los procesos no han tenido modificaciones, lo que ha tenido modificaciones son los contactos presenciales que migran a contactos virtuales

**M:** Basicamente eso es lo que ha cambiado, de pasar de contactos presenciales a contactos virtuales

**S1:** Así es.

**M:** Okay. S1 tú consideras que pues la situación actual que apenas estamos viviendo con todo esto de la pandemia ha sido como una oportunidad para de pronto mejorar alguno de los procesos, y ya que dices, que son más que todo los mecanismos. Piensas que se han mejorado estos mecanismos, ha significado una mejora o bueno no sé un cambio. Si, un cambio para hacer algo nuevo.

**S1:** Sí, indudablemente. Yo creo que con toda la pandemia esto nos llevó a reinventarnos... digamos mabe es una organización o era una organización muy tradicional con procesos muy presenciales, donde la virtualidad no cobraba mayor relevancia en la medida en que se pudiera hacer presencial y hoy en día hemos derribado esas barreras. Desde recursos humanos ahora estando aún más cerca de los empleados y garantizando que nuestros procesos sean aún más relevantes en momentos de crisis y oportunidades también para el negocio. Entonces si a tu pregunta la respuesta es si ha sido digamos muy importante para podernos, digamos para ser mucho más creativos y hacer las cosas de una manera diferente y cumplir con los objetivos.

**M:** Okay, perfecto. Crees que a raíz de todo esto... han surgido nuevos procesos o siguen siendo pues los mismos que se han venido haciendo sólo con los mismos cambios que nos dices, o de pronto han surgido

**S1:** Mira, yo creo que los procesos son en sí los mismos, lo que ha cambiado son las iniciativas, porque al estar, al perder el contacto directo, digamos presencial de recursos humanos con los con los empleados si nos hemos preocupado por generar diferentes iniciativas que nos permitan estar cerca de la gente, inclusive nosotros hacemos parte de un cluster andino, entonces de crear iniciativas que acerquen a los empleados, aprovechando la virtualidad. Entonces los procesos, yo te diría que no cambian lo que cambian son las iniciativas dentro de los mismos procesos.

**M:** Okay, perfecto

**L:** Okay, perfecto. Bueno, digamos que en todo el tema de la transición de pronto de la presencialidad al espacio virtual ... ¿Cuáles prácticas implementaron ustedes como recursos humanos tan pronto inició el aislamiento obligatorio por causa del covid-19?.

**S1:** Pues mira, eso como que tan pronto pues no, no fue tan pronto. Porque lo real, como todos lo vivimos, pensamos que iba a ser algo muy temporal. Entonces, va a ser una semana

no va a ser 15 días y esto se fue alargando, alargando , alargando. Entonces digamos que como medidas que hayamos tomado inmediatamente desde recursos humanos eee pues no, te puedo decir como organización y recursos humanos acompañando a la organización, si se tomaron medidas digamos muy austeras con relación al gasto dado que los primeros meses había demasiada incertidumbre y esto hizo que en un negocio como el nuestro el consumo se viera afectado. Entonces en esto hicimos varias iniciativas donde los empleados tuvimos disminuciones de salario, como este tipo de iniciativas que van dirigidas a controlar el gasto dado que esos meses tampoco íbamos a estar generando ningún tipo de utilidad para la organización. Eso podría decirte yo que fueron como las iniciativas inmediatas y no muy populares. Indudablemente.

**L:** Okay y de pronto ese acompañamiento por parte de recursos humanos hacia la organización. Sí pues siempre como de la mano como apoyando, cómo siendo ese intermediario, de pronto, entre Mabe y los colaboradores.

**S1:** Si, siempre. O sea, de hecho todas esas iniciativas quién les comunicó fue recursos humanos A pesar que no era necesariamente desde recursos humanos. Entonces si, nosotros comunicando, también dando claridad de porque lo estábamos haciendo y también dando la claridad de que esto podría reversarse en la medida en que el negocio fuera mejorando y todas las iniciativas con el fin único de preservar los empleos de todos los trabajadores. Entonces pues si, la comunicación fue absolutamente clara por parte de recursos humanos, en ocasiones como muy en uno a uno, con diferentes personas que tenían inquietudes y digamos que parte de la satisfacción más grande para mí de haber hecho esto tan difícil tenerlo que hacer, en mi vida laboral nunca me ha tocado hacer algo así, y pues con la gran satisfacción de que toda la gente respondió satisfactoriamente no solamente en Colombia sino en toda la región andina. Y esto solamente habla primero del compromiso de los empleados y las grandes personas que tenemos trabajando, qué es tan incondicional con la organización y por otro lado, la excelente gestión de comunicación que se realizó por parte de mabe y por supuesto de recursos humanos, pues compartiendo estas iniciativas.

**L:** Okay y de pronto en esta transición has identificado cambios dentro de las dinámicas de trabajo dentro del área de recursos humanos desde que inició la pandemia? O crees que la dinámica de trabajo entre ustedes, qué decías antes simplemente cambió los mecanismos y se mantuvo igual.

**S1:** Pues mira, Bueno yo no sé, ¿O sea como equipo te refieres?

**L:** Si, como equipo

**S1:** Yo no sé, yo creo que indudablemente tuvo que haber cambiado cosas. Yo creo que tal vez hemos sido mucho más intencionales o desde mi parte en tener esos uno a uno más frecuentes con diferentes miembros del equipo sobre todo porque a pesar que yo siento en general que esto la virtualidad a mi equipo le ha funcionado bastante bien y ha traído calidad de vida y otro montón de cosas. Si hay miembros del equipo que demandan más de tener ese

contacto. Entonces eso para mí ha sido un aprendizaje como líder para poder entender quienes demandan más quienes demandan menos, Y los que demandan más para poder dar esos espacios que necesitan, para que se sientan escuchados, sean productivos... Se sientan parte del equipo. Entonces, digamos que yo creo que tal vez es eso si se ha generado, de resto... Bueno tal vez otra las cosas que se ha generado, pero no solamente en recursos humanos sino que yo lo veo generalizado en Mabe. Es que también se han organizado mucho más en herramientas como Outlook, de tener un espacio para trabajar, un espacio, porque antes esto era super... Yo vengo de otras organizaciones, osea el Outlook es como todo, tu vida laboral está ahí, y yo veía e iba a citar a alguien y la gente tenía las agendas libres y yo era como osea cómo se organizan porque también el organizar es productivo depende de cómo te organices. Entonces esto indudablemente ya ha marcado una diferencia en una mejor organización y utilización de las herramientas tecnológicas...Por otro lado, también que derribó la barrera y de recursos humanos y de ciertas personas, que pueden hacer su trabajo desde su casa y no pasa nada absolutamente nada. Entonces yo creo y yo lo diría cómo en general todo lo que Y entonces.

**L:** Okey. Y también, eee, ¿Has encontrado, de pronto has identificado cambios en tu forma ya propia de trabajar, digamos antes y después de la pandemia?

**S1:** Umm... Estoy pensando...

**L:** Jajajaja.

**S1:** Es que no, no, sabes que no me son tan evidentes. Osea, En términos del trabajo, eee, no me es tan evidente, porque yo, digamos. Como en en términos del horario de trabajo sigo siendo igual de estricta tratando mi vida personal y mi vida laboral, aaa, a pesar de que a veces me, me extiendo un poquito, pero, pero digamos que no, eso noo, pues cuando, es como todo pues cuando necesitas trabajar más pues trabajas más, y pues cuando no, pues tratas de ser... o sea, eso para mi no, no ha sido cambio en mi organización, no yo nooo, puees yo no, pues a ve. Creo que lo que ha sido más bien particular es aprender a trabajar y a ser productivo, eee, teniendo en mi casa en particular pues a tus hijos chiquitos, que a veces interrumpen, que a veces gita, que a veces me toca decir un momento porfavor, porque me toca ir no sé, al baño a limpiar a mi hija. Ósea, eso no pasaría nunca en un mundo corporativo, eee, pero pues lo chévere es, que como todos estamos en lo mismo, pues la gente es muy sensible, yyy, desde mi perspectiva muy personal yo creo que esto ha, ha humanizado las organizaciones; sobretodo organizaciones que en estos momentos son muy jerárquicas, entonces como que tu ves...No, el presidente, no.. ustedes saben que yo no soy así, no, así muy, así soy en todas partes, ósea así muy, muy, muy, muy como yo pues, no muy, no tan corporativa, tan, tan acartonada. Pero creo que por el, el, el hecho de por esta camarita tu abrir la puerta de tu mundo laboral, a tu mundo personal donde no lo controlas y puede pasar cualquier cosa, eee, pues eso hace que nos humanicemos, y que nos demos cuenta que al final, independientemente del rol que tengas...Pues eres humano, tienes hijos, tienes problemas, tienes dificultades... Y eso me ha, me ha parecido bonito. Digamos como una perspectiva , como muy, muy personal.

**L:** Okey, entonces para ti ese sería como uno de los cambios que has identificado en mabe desde que inició la pandemia...también como empresa, como la humanización de, un poco más de sus colaboradores.

**S1:** No, yo, yo, yo, yo creo que no, no como mabe, en general. Yo siento que eso es en el mundo, en general. Eee, para mi no sería como un relevante porque, yo siento que... Si, yo siento que la gente en mabe igual es muy humana, osea yo creo que sí, lo que pasa es que como, como cosas corporativas que, como que tratan de mantener una distancia; y en mi caso, no se por qué, no te podría hablar por que no, ósea desafortunadamente no, no necesariamente he tenido sesiones de trabajo con toda la gente que esta en mabe. Eee, pero en mi caso particular, pues tener lo absolutamente aislado es imposible. Entonces yo digo que pues eso esta chévere, pues eso te hace ver....O lo mismo, yo en otras, en otras reuniones con vicepresidentes y ver que pasa lo mismo, pues, pues no pasa nada, a mi eso me parece chévere. Pero no, no diría que específicamente es un tema de mabe, sino creo que es un tema al final de todos, que cualquier cosa puede pasar...Y lo ves, lo ves en televisión, lo ves cuando salen anécdotas de personas queeee, no sé, que están peor, ósea lo están presentando en vivo y sale la hija detrás, yyy, ooo, cualquier cosa. Y no lo pueden controlar...Está super bonito, porque pues a veces tratamos de controlar todo y pues no, no se puede controlar. Yo creo que más bien, si esa es una de tus preguntas que qué es lo que más ha cambiado mabe, eee, yo te diría que, eee, muchas cosas. Creo que, uno, ha evolucionado mabe como organización en creer que el mundo digital es una opción, y que hacer home office es una opción y que la gente es absolutamente productiva,eee; y creo que eso lo ha demostrado la organización, no solamente mabe Colombia sino mabe internacional, eee, y eso es una dicha porque pues eso nos permite evolucionar y estar a la vanguardia de otras empresas en donde ya tenían adquiridas pues estas, pues estas metodologías de trabajo. Por otro lado, creo que ha... ha llevado también seamos una organización mucho más ágil, porque, emm, el que tengamos momentos de crisis donde nos haya tocado tomar decisiones difíciles de negocio, y no me refiero al, a lo que yo les comunicaba de los empleados, ósea, sino de negocio, tener que decir ya. Entonces nuestros canales tienen que volverse ecommerce porque pues osea como hacemos. Y que, e-commerce pasara de un porcentaje mínimo,eee, en el pie de venta, y ahora ser como uno de los canales donde más se compra. Pues esto hace que tengamos, hayamos tenido que ser ágiles, rápidos, trabajar en equipo, tomar decisiones y muy enfocados en la prioridad. En las organizaciones y en el día a día muchas veces, eee, pues es mi perspectiva no, como pues por la misma socialización y dinámica de una organización muchas veces te pierdes en las ramas y en el día a día; entonces tú terminas trabajando en el día a día y no enfocado en el objetivo que es lo que te va a traer rentabilidad a tu negocio qué es lo que va a hacer la diferencia. En cambio acá, eee, el día a día se volvió, ósea, pasó a un segundo plano, y nos enfocamos todos en las prioridades del negocio. Entonces yo creo que, eee, eso, también ha llevado a que, a que la organización sea mucho más, y que es lo que es más, que se vean resultados lo que les digo, que no se veían hace cinco años en Andino, ósea, que esto es, esto es una, esto a mi me llena de emoción porque...Porque es ver que en una situación que es tan difícil, que no es la misma realidad para otros negocios, para mucha gente que ha tenido la, la experiencia desafortunada de perder su trabajo, de tener que cerrar negocios; pues

para mabe, eee, creo que ha sido absolutamente positivo y hemos visto en un momento de crisis, eee, pues la oportunidad de, de, de brillar.

**L:** Okey, y de pronto desde, desde recursos humanos, ee, ¿Cómo ha sido su papel de pronto para gestionar algunos de estos cambios?

**S1:** Mira, eee, lo que pasa es que, a mi me pasa algo y es que, pues ustedes saben que yo entré hace un año. Yo entré en noviembre, emm, y empecé a gestionar pues un montón de cambios y de cosas, y en marzo empezó la pandemia. Entonces para mi ha sido casi que en paralelo, sabes, o sea como que yoo, seguramente todo esto ha ayudado un montón, ósea para mi, para mi creo que, para mi trabajo ha generado una gran herramienta, de , de, de todos esos, esa visión que teníamos, eee, pues en el momento en el que hicimos esa planeación estratégica en febrero con el equipo. Emm, pero, pues, o sea digamos que yo lo que creo es que, que recursos humanos, eee, paradójicamente se ha humanizado más, ósea, la; mejor dicho la organización, lo percibe más humano, hemos sido mucho más intencionales de estar cerca de las personas que era algo que yo quería, pero pues al final, a veces en el equipo como tú estás sentado ahí, pues tu crees que estás sentado ahí, pues vas a tener el contacto y la gente te va a buscar, y entonces; pero como ya no estás sentado ahí, nosotros desde recursos humanos hemos tenido que ser intencionales buscando los foros en los cuales queremos que la gente nos hable, nos diga que les duele, trabajemos en lo que se puede mejorar y eso ha sido, pues eso ha sido super, super, super bonito.

**L:** Okey, eee, y bueno...

**S1:** No sé si respondí tu pregunta, creo que, creo que si respondí tu pregunta o me fui por las ramas.

**L:** Eee, no, no, no, si, si la respondiste y de hecho te iba a hacer otra que es como de pronto ¿Qué herramientas o recursos les han brindado a los colaboradores durante la pandemia, de pronto para, no solo como para que ellos faciliten de pronto su trabajo, sino también como para gestionar un poco esto de la incertidumbre, de pronto gestionar un poco como, si, todo el mundo está como en duda un poco por la situación, entonces quizás, que herramientas o que recursos han generado desde, desde área de recursos humanos para, para gestionar esto también?

**S1:** ¿Pero tú dices específicamente con relación al tema de la pandemia?

**L:** Si; desde, durante la pandemia, si...

**S1:** Umm, pues mira, yo, básicamente puedo hablar como del café con recursos humanos que hicimos, donde le preguntamos a la gente como se sentía, que necesitaba digamos eso fue hace ya bastante tiempo, pues bastante tiempo pues relacionado con la pandemia, porque fue casi que a inicios. Emm, de ahí para adelante, creo que hemos estado muy cerca apoyándolos, eee, inclusive realmente no solamente en Andino sino desde corporativo con, eee, cursos que,

que les ayuden digamos a equilibrar su balance de vida, sus finanzas, como la administración de sus finanzas...Eee, y más allá como en ese tema de incertidumbre, yo lo que creo, si creo que hemos hecho muy bien es, que hemos hablado con la gente. Ósea, hemos tenido sesiones de comunicación donde si hemos sido muy claros, ósea, yo creo que la incertidumbre es algo que tu no puedes, ósea, no puedes controlar, por eso genera ansiedad, sabes... que cuando tu...La ansiedad es exceso, exceso de futuro, ¿no? Entonces, entonces, pues al tu no poder, eee, controlarlo, pues tu tienes que hablarlo claro; decir: saben qué, no pasa nada, no lo controlamos pero vamos bien. Y también hemos sido, digamos en medio de esta incertidumbre, lo que, lo que mabe si ha sido y lo ha hecho muy bien y lo que recursos humanos lo ha acompañado es ser muy consistente y congruente con, yo les hablaba de esas primeras medidas que tomamos, que fueron medidas no necesariamente las más populares donde tuvimos que bajar salarios, ¿no? Afectamos el bolsillo de las personas y luego cuando el negocio empezó a demostrar una recuperación les dijimos a las personas: pues esto ya no va. Entonces, independiente de lo que pase porque ya creo que el tema de la pandemia pues es algo que ya, ósea es algo que superado en sentido de que cada cual ya aprendió a como vivir con esa incertidumbre como tal; pero lo que la compañía si ha hecho es acompañando siempre. Nosotros , ósea nosotros, así como ustedes han estado para la compañía la compañía esta para ustedes. Yyy vamos a seguir trabajando de tal manera que seamos productivos y que usted pueda seguirse desarrollando y que el negocio pueda seguir creciendo. Entonces yo creo que ahí es donde, donde pues, a, a, a, ha estado como, como muy bien, eee, en paralelo a eso pues hemos seguido con nuestros programas de, de...Por eso te decía, como si era específicamente con la pandemia porque, porque para mí eso no; hemos tenido otras iniciativas que ya venían dadas antes de la pandemia, que eran temas donde feedback, donde puedas hablar de, de, de, con tu jefe de que pues que estas siendo bien, que lo estás haciendo bien; que pues eso también hace parte de pues no, de, de, de tener claridad bajo esta modalidad de trabajo como lo estás haciendo pero no tiene que ver con la pandemia, eee, no tiene que ver con que estés trabajando en tu casa, tiene que ver con que, tiene que ser procesos que están instaurados independiente de lo que suceda. Entonces, entonces por eso como que no necesariamente lo asociaría tanto con relación al tema de la pandemia sino es más con, con ya lo teníamos dentro de nuestro plan de trabajo que era algo que queríamos hacer.

Yo les hablaba de esas primeras medidas que tomamos que fueron medidas no necesariamente las más populares ... donde tuvimos que bajar salarios, donde tuvimos ¿no? ... afectamos el bolsillo de las personas y luego cuando el negocio empezó a mostrar una recuperación les dijimos a las personas, pues esto ya no va ... entonces, independiente de lo que pase porque yo creo que ya el tema de la pandemia pues es algo que ya ... pues es algo superado en el sentido de que cada cual miró cómo aprendió a vivir con esa incertidumbre como tal, pero lo que la compañía sí ha hecho es acompañarlos diciéndoles nosotros, o sea ... así como ustedes han estado para la compañía, la compañía está para ustedes y vamos a seguir trabajando de tal manera que seamos productivos y que ustedes puedan seguirse desarrollando y que el negocio pueda seguir creciendo. Entonces yo creo que ahí es donde pues ha estado como muy bien. En paralelo a eso pues hemos seguido con nuestros programas de ... por eso te decía si era específicamente con la pandemia porque paralelo a eso hemos tenido otras iniciativas que ya venían dadas desde antes de la pandemia que eran

temas donde, de feedback, donde puedas hablar con tu jefe pues de qué estás haciendo bien, qué no estás haciendo bien, que eso también hace parte pues ¿no? de tener claridad de bajo esta modalidad de trabajo cómo lo estás haciendo pero no tiene que ver con la pandemia; no tiene que ver con que estés trabajando desde tu casa, tiene que ver con que tienen que ser procesos que están instaurados independientemente de lo que suceda. Entonces por eso como que no necesariamente lo asociaría tanto con relación al tema de la pandemia sino es más con ... ya lo teníamos dentro de nuestro plan de trabajo que era algo que queríamos hacer.

**M:** Ok S1 ... ehh pues bueno, un poco así con lo que nos venías contando ehh de digamos de estas iniciativas, de estas actividades que se han venido realizando ehh ¿cuál crees tú que ha sido el acompañamiento que Recursos Humanos le ha brindado a los trabajadores? pues, puntualmente durante la pandemia. O sea, por ejemplo tú nos contabas lo del café. Ese café ¿ha sido solo con Recursos Humanos? o ¿depronto se ha dado con los otros trabajadores?

**S1:** no, no, no. Es un café ... o sea, se llamaba café con Recursos Humanos pero era de Recursos Humanos para toda la organización; o sea, era toda la organización con Recursos Humanos. Ehhh inclusive esta iniciativa fue Bench y ahora por no sé ... el vicepresidente de Recursos Humanos está haciendo eso con todo Mabe continental entonces eso ha sido como otra de las cosas que se ha hecho; hemos generado otro tipo de espacios de cercanía con la gente. O sea no solamente el espacio formal sino que también que sus jefes como que tengan ese seguimiento con sus equipos de cómo están ehh hemos tenido personas además que han estado contagiadas de COVID, con temas delicados de salud, entonces también como nosotros estamos ahí para acompañarlos ehh y lo otro es un poco como las sesiones de comunicación que hemos generado también. Pero lo que digo o sea yo creo que, yo no lo podría asociar estrictamente como por la pandemia, o sea al final eran cosas que ya ... inclusive el mismo café con Recursos Humanos, la primera sesión que generamos que fue muy, donde les preguntamos era por la pandemia como para tener un poquito el feeling, ya era algo que teníamos también planeado hacerlo con otros temas; entonces vuelvo y digo o sea, han sido como que ... creo que la pandemia nos ha ayudado a que digamos Recursos Humanos se vuelva un poquito más protagonista dada la situación pero en general, nosotros ya veníamos en un proceso de transformación o por lo menos en un plan de trabajo para el proceso de transformaciones entonces pues como que nos ha ayudado en el camino.

**M:** ¿cuáles crees tú que han sido ... no sé, así que se te vengan a la cabeza, como los temas principales en los que les han brindado como acompañamiento a los trabajadores? ¿en qué temas particulares?

**S1:** ¿por la pandemia?

**M:** ajá ... o pues los que han ... no que digamos se generara la necesidad ahorita sino pues como se ha abierto el espacio, de pronto se ha podido brindar acompañamiento en esos otros temas.

**S1:** no te sabría decir ... o sea yo te podría decir que con relación al tema de la pandemia ehhs pues o sea todo lo que se ha hecho para que la gente pueda pues obviamente seguir trabajando desde sus casas eh inclusive pues ahora ¿no? dispusimos como para que las personas tuvieran sus elementos de trabajo ergonómicos desde sus casas eh pero pues o sea, no sé si a eso te refieres o no porque estoy como perdida en la pregunta porque no ...

**M:** pues por ejemplo no sé ... por ejemplo tú me decías que bueno, que han tenido a personas que pues sí se han contagiado y todo esto y les han hecho acompañamiento, digamos como ¿en que se centra un poco este acompañamiento que le hacen a estas personas? o si de pronto no sé, si ha tenido ehhs pues repercusiones de pronto en la salud no sé, mental, física o anímica o no sé de las personas ...

**S1:** ah ok ... mira nosotros tenemos todo un protocolo ehhs ... ah bueno y se me olvidó. Bueno ahorita me acabo de acordar de algo que de pronto les sirve para otra pregunta que me hicieron y es que Mabe también dispuso una línea de atención psicológica ehhs y como en caso que ... todo Mabe. o sea, si tú necesitas algo no sé, porque pues obviamente con el encierro surgían muchos temas que las personas no sabía cómo manejar, y pues eso fue como un apoyo que también se brindó, pero pues digamos que ... es que me acabo de acordar porque pues han sido también varias cosas que se me olvidan. ehhs ahora, a tu pregunta ehhs pues mira, en mabe existe todo un protocolo ehhs que se tiene que abordar cuando una persona es presunta posible COVID, posible positivo o cuando ya está diagnosticada como tal ehhs entonces pues lo primero es garantizar que tenga, o sea, de hecho hay un médico en Mabe ehhs continental, que hace seguimiento al caso que inclusive, porque en todas partes, no todas las personas tienen acceso a una medicina complementaria y pues ustedes saben que en nuestro país y en todos los países de latinoamérica la medicina no necesariamente pues es como la mejor, entonces también para poder complementar digamos o apoyar ese proceso en el que están ... ehhs nosotros digamos específicamente en Colombia acá, pues como para acotarlo a Colombia ehhs hemos también ayudado como con los temas de la pre pagada para que la gente pueda tener la atención que se requiere y digamos que ese ha sido el acompañamiento; independiente como de la parte de salud pues muy pendiente nosotros ehhs de cómo están ellos, cómo están sus familiares, en los casos críticos que hemos tenido que han sido muy muy muy poquiticos ehhs pues hemos estado como súper presentes, inclusive les hemos mandado detalles; o sea, como que sientan que están acompañados y que la prioridad es su salud ¿no? tan así que también pues hemos definido desde el principio que empezó todo esto pues un listado de personal vulnerable pero no necesariamente el personal vulnerable que se ha definido por legislación sino en general en Mabe cuál es el personal vulnerable para que estas personas pues desde el día uno no se vieran expuestas a nada, no tuvieran que salir por nada porque pues los administrativos todos estamos en las casas pero pues hay gente; hay plantas, hay servicio técnico entonces pues hay personas que sí o sí pues tendrían que estarse desplazando ... entonces sí como cuidándolos mucho, generando ehhs inclusive pues no sé si lo vieron pero en la parte industrial ehhs pues hicieron como toda una adecuación súper buena porque la planta tiene que seguir funcionando ... tanto así que incluido el mismo presidente de la república lo mencionó ehhs y salimos en una nota en donde Mabe como pionera de las mejores prácticas, entonces sí ... ha sido como toda una prioridad el tema de ¿no? como del

cuidado de las personas ehhh entendiendo pues que es algo que no podemos controlar al 100%, entendiendo que pues puede pasar cualquier cosa o sea, con esto nadie sabe nada eh pero pues en lo que nosotros podamos ayudar pues sí estar ahí con las personas.

**M:** súper bien ... S1 el médico que nos menciones, él digamos como su figura, su lugar, llegó puntualmente ahorita por lo de la pandemia o el digamos ya tenían el médico desde antes para ...

**S1:** no ... sí, él ya estaba eh lo que se ha hecho, inclusive nosotros todas las semanas ... bueno, cuando empezó la pandemia teníamos dos reuniones; una al principio de la semana y otra al final de la semana de Recursos Humanos continental, donde veíamos casos ... o sea cómo iban las estadísticas de COVID en cada país, cuántos empleados teníamos contagiados, cuántos presuntos, el médico hablaba de las estadísticas, de qué estaban haciendo con cada caso, o sea, esto ha sido desde el día uno ... o sea, el ya estaba desde antes ... es más, a hoy no sé ni siquiera él, o sea, cuál es su rol normalmente ... sé que, me imagino que dentro del tema de salud ocupacional pero pues yo lo vine a conocer por esta situación.

**M:** ah ok ... S1 y a mí me gustaría que nos contaras un poquito más sobre la línea de atención psicológica, ¿cómo funciona? o sea, ustedes les dan como la línea a los trabajadores y ellos llaman y solicitan una cita o ... ¿así tal cual?

**S1:** tal cual ... no, ahí mismo. Ahí mismo te ... o sea, como que has de cuenta es un call center entonces, marque 1 para temas no sé, de calidad de vida, 2 ... ahora bien como hay varios ítems y de acuerdo a ese ítem pues la línea te remitía a lo que querías ... entonces sí como que tu preocupación eh y pues así, así se hizo.

**M:** ah bueno ... súper bien, chevere. Eh bueno S1, ahora cuéntenos eh ¿cuál crees que ha sido el rol de Recursos Humanos durante la pandemia?

**S1:** pues es que mira yo no creo que ... yo creo que el rol de Recursos Humanos está siendo el rol de Recursos Humanos, independiente de la pandemia. Eh y eso no quita, eso no debería ser algo que necesariamente se ve asociado a la pandemia sino para mí, el rol de un área de Recursos Humanos tiene que ser un área como siempre lo he dicho, un área que esté cerca de la gente, se preocupe por las necesidades de la gente pero adicional a eso, que esté cerca del negocio y vele por los objetivos de negocio en pro de desarrollar a la gente y de potenciarlos pues los recursos humanos eh entonces, ese es el rol de Recursos Humanos y ese rol tiene que estar independiente que haya pandemia o no eh la pandemia solamente es una condición externa que no hemos controlado y que nos tocó adaptarnos como cualquier otra condición externa que pudo suceder; y yo creo que el rol antes, durante y después de la pandemia, debería ser exactamente el mismo.

**M:** ok ... y bueno S1, para terminar eh ¿cuál o cuáles crees que han sido como esos retos que ha traído como toda esta situación?

**S1:** ehhe pues mira yo creo que retos muchos porque ha sido como el de la creatividad creo ... o sea, pensar en hacer las cosas distintas, que personalmente a mí me encanta porque es como ehhe, pues mi equipo a veces como que lo azoto mucho pensando en pero hagamos distintas las cosas porque creo cuando siempre lo haces lo mismo, inclusive uno mismo se aburre ¿no? como que uno todos los días siempre lo mismo, qué pereza entonces pues esto ha sido una súper oportunidad para hacer cosas distintas ehhe ... dos, creo que otro de los retos como importantes ha sido pues el estar cerca de la gente; a veces quisiéramos estar más cerca de la gente ... a veces la gente ... hoy Leydi me comentaba algo como que la gente dice “no, es que Recursos Humanos ahora está haciendo muchas capacitaciones” y yo decía como o sea, como que no entiendo ... ¿Sabes? como que malo si sí, malo si no ... o sea es, siempre ... no vas a tener contento al 100% de la gente pero yo prefiero que digan como que intensidad de Recursos Humanos y no como Recursos Humanos brilla por su ausencia ¿no? entonces ... eso ha sido pues, eso ha sido chevere ehhe lo otro es, es mantenernos ... pues más que un reto yo creo que ha sido una oportunidad de lo que yo les decía, es una oportunidad de que nos convirtieramos en protagonistas. Porque Recursos Humanos, dependiendo de las organizaciones ehhe, son áreas donde como que la gente a veces dice “ayy pero tan rico trabajar en Recursos Humanos, uno no hace nada, solo la fiesta de fin de año, pues no sé” ¿sabes?, como que no se ve tan ... entonces con todo lo que sucedió, creo que sí se evidenció que en Recursos Humanos estamos trabajando desde lo más estratégico hasta lo más práctico; y eso está chévere porque de alguna manera ehhe hace que la gente también pues como que valore o más bien vea de una manera diferente a Recursos Humanos y así no lo veía ... entonces a mí me pareció chévere porque habíamos tenido que dar malas noticias, o sea, para mí eso fue uno de los retos más grandes, fue ese; entendiendo que además nosotros tenemos sindicato, o sea tenemos una complejidad laboral importante que no es como tan fácil hacerlo y ya está y a parte de eso tenemos una reputación que manejar, que muchas organizaciones se vieron señaladas reputacionalmente por prácticas similares a las que nosotros hicimos, entonces ... pues eso fue un reto importante ehhe más llegando digamos yo de alguna manera como cabeza de Recursos Humanos nueva ehhe y tener que generar esa credibilidad y esa confianza pues no es fácil. Obviamente el mérito no es mío, el mérito al contrario ha sido de todo lo que se ha llevado años atrás porque esa es la confianza ... no es la persona que te dice lo que va a pasar sino es como la garantía de la buena compañía en la que has estado. Entonces fue digamos, eso fue como la parte como más compleja que, desde la pandemia, más porque fue coyuntural con temas personales muy complejos porque fue al principio de la pandemia, o sea yo me acuerdo perfecto, yo encerrada literal en el cuarto de servicio de mi casa ... como mesa la plancha era más o menos mi mesita donde yo ponía el computador porque era el único sitio donde me podía encerrar literal y mis hijos no llegaban y yo estaba en vivo con un montón de gente y no tenía ayuda porque o sea era ... y tenía que estar encargada de todos los temas de la casa, del homeschooling de mis hijos ehhe pues eso fue un reto, pero yo creo que lo que esto nos ha enseñado es que los seres humanos somos absolutamente adaptables, amoldables o sea, los límites los tenemos nosotros mismos en nuestra cabeza ... entonces en la medida que llegan nuevas cosas y desafíos que uno dice ¡wow! será que lo logro o no lo logro ... pues eso lo único que te hace es ehhe potencializar al máximo tus capacidades y ver que sí lo pudiste hacer pues también puedes hacer cosas mucho mejores y siempre pensando en que lo que estamos haciendo además esté alineado a

los valores y que en verdad creamos que es lo mejor para la organización. A mí tampoco me gustó que me bajaran el salario ¿a quién le va a gustar? pero ... indudablemente estaba convencida de que era lo que debíamos hacer y creo que a hoy, pues gracias a medidas tan drásticas como esas pues tenemos la tranquilidad de ver un negocio creciendo, unas personas pues que están aún más comprometidas porque el hecho de tomar esa decisión y también poder devolverles a las personas ¿no? como otro tipo de ... de devolverle como eso que ya pensábamos que estaba perdido pues creo que eso genera mayor credibilidad en nosotros. Entonces pues yo creo que esos han sido como los desafíos ehh de podernos adaptar a nuevas formas de trabajar ehh creo que ahora el desafío va a ser es volver porque en mi caso particular pues yo digo como que ya te acostumbras ... el ser humano se adapta y se acostumbra y entonces ahora es cómo va a ser distinto ... pero pues bueno, ya será otra forma ¿no? en la que habrá que abordarlo.

**M:** S1 y bueno ... yo sé que ya te había dicho que esta era la última pero ahora que te escucho hablar sobre todo como esto del volver y esto ehh se me viene a la cabeza ¿qué crees tú que viene pues para la empresa ya ahorita después de esto? que ya digamos como que volvamos, ¿cuáles crees que van a ser como los mayores cambios? o ¿qué se viene? ¿qué crees que pueda venir?

**S1:** nooo ... yo creo que ... no creas, o sea eso me lo pregunto yo todo el tiempo porque yo indudablemente creo que no podemos retroceder lo que hemos ganado mmm entonces en ese sentido pues yo creo que ... es que en el mundo cambió la forma de trabajar ¿Sabes? y ¡eso es una maravilla! ... o sea, ¿sabes? ustedes vieron el antes y el después de las organizaciones ... se los juro. Todo va a ser radical porque acá yo estoy segura que en las organizaciones, muchas organizaciones van a cerrar oficinas, el teletrabajo cada día va a ser, o sea yo creo que esa va a ser la normalidad, lo raro va a ser que uno esté yendo a trabajar ehh a menos que sea absolutamente indispensable, entonces digamos eso en el mundo cambió la forma de trabajar y la forma de relacionarnos y la forma de bueno, mil cosas ... ehh y en Mabe pues yo creo que a nuestro nivel y a nuestro digamos de madurez de la organización pues vendrá esa evolución de la flexibilidad. Para mí viene eso, viene flexibilidad laboral ehh y también un replanteamiento, espero yo, de muchas cosas que a veces no necesitas ... o sea, a veces en Mabe viajábamos demasiado ehh y yo el otro día hablaba con Iván y yo le decía a Iván, pues porque estábamos haciendo presupuesto ¿no? para el próximo año y ya él de entrada decía "yo creo que yo exageraba con los viajes" ... claro, porque tú sientes como que, vienes trabajando hace mil años de una manera, sientes que si tú no estás así presente, entonces se pierden cosas y pues mentira ... o sea, no se pierden en la medida que todos estemos en lo mismo. Entonces creo que eso inclusive va a cambiar radicalmente muchas cosas de ... también de gastos que a lo mejor innecesarios ehh pero sí, flexibilidad; flexibilidad laboral. Y porque además ya no se vuelven una ventaja competitiva, la flexibilidad laboral; ya se va a volver en ... de lo que las empresas van a partir. Entonces ya no es como que "ay yo me voy a la empresa que me da la posibilidad de hacer home office" no; es que si tu empresa no te da la posibilidad de hacer home office, ya de entrada o sea, estás como ya ... o sea no haces parte del estándar ehh entonces pues sí, yo creo que esas son las cosas que se vienen ... mucha flexibilidad y esperar ... o sea, de las cosas más chéveres Maggie yo creo que es ... bueno, es que a mí

personalmente me encantan los cambios ¿sabes? a mí no me asusta; o sea, si se viene una reestructura ... yo nunca me han asustado los cambios en el mundo laboral, por mi personalidad tal vez y yo creo que lo que la pandemia deja es ehh pues dejar de tener miedo a la incertidumbre porque eso es lo que nos está enseñando esto. O sea al final hoy es la pandemia, mañana no sabemos qué pueda ser, o sea ¿cuándo nos íbamos a imaginar que una pandemia nos iba a encerrar a todos? pues no sabemos mañana que pueda ser; esperemos no necesariamente algo nocivo para la humanidad ehh pero cualquier otra cosa puede pasar y pues debemos es abrazar ... ahí sí como dicen, abrazar el cambio y ver cómo lo tomamos como una oportunidad de hacer cosas distintas, de inspirar, de trabajar, de trabajar ehh creo que eso es como lo que debería pasar pues.

**M:** súper S1! muchas gracias. Yo no sé si Lore de pronto quiera preguntarte algo más, tenga algo para agregar ...

**L:** no ... para mí todo está muy claro.

**M:** dale perfecto. Bueno S1 no ... de verdad pues muchas gracias. Yo creo que salieron cosas muy valiosas de esta entrevista entonces pues de verdad pues agradecerte como por tu tiempo.

## Apéndice G. Transcripción Sujeto 2

**Fecha:** 20 de octubre de 2020.

**Duración:** 28 minutos y 7 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S2

**L:** ¿Cuáles son los procesos de gestión humana que existen en la empresa?

**S2:** Los procesos de gestión humana van de inicio a fin, desde el reclutamiento de un empleado. la contratación, el entrenamiento, el desarrollo de los empleados Y al final el retiro de los mismos digamos que directamente por la compañía se realizan y ejecutan todas las labores de gestión humana, nomina me faltó también

**L:** Okay perfecto y digamos que en esta transición desde la presencialidad a la virtualidad crees que han cambiado los procesos durante la situación de Pandemia?

**S2:** Sí, por supuesto han cambiado pero más hacia un enfoque de llegar a todos los empleados desde esta virtualidad y yo creo que esto nos ha permitido acercarnos mucho más a los empleados pero también hacia un reto más grande para nosotros los de recursos humanos. Por ejemplo, entrenar a los técnicos de Mabe no es lo mismo virtual a presencial, es un reto gigante, que yo estoy haciendo en este momento. Entonces sí se han tenido que hacer cambios, pero inclusive los empleados que están trabajando desde manizales que son comerciales pero trabajan en la planta nos han sentido más cercanos desde recursos humanos, entonces han sido cambios favorables pero para nosotros también ha sido un reto de buscar diferentes alternativas para ellos.

**L:** Okay, Digamos además de ese proceso específico con técnicos, ¿Cuáles otros procesos han tenido de pronto cambios o variaciones durante la pandemia?

**S2:** Selección ... Entonces te voy a hablar de mis pilares, Selección ya no hacemos las entrevistas presenciales con los candidatos, donde pues se genera la cercanía sino todo se hace a través de teleconferencias, utilizando plataformas como zoom o teams. Digamos que ese ha sido el cambio más grande en temas de reclutamiento, ya para el ingreso de la persona tenemos empleados que no conocen presencialmente a nadie de Mabe. Todo ha sido online. Pues a los que quieren prender la cámara porque a los que no, no los conocemos, pues como son, son su rostro. Entonces en eso en los procesos de inducción, A pesar de que tenemos las agendas, los Acompañamientos y demás. Hay empleados que nos dicen no conozco sino Leydi. cuando me dicen, sino ese reclutamiento, en enero en febrero, y ya de ahí nos fuimos para pandemia y no conozco a absolutamente a nadie más. En los temas de capacitación Pues igualmente los cambios que hemos tenido de programaciones, De entrenamientos y demás Pues lo hemos todo que migrar todo a esta herramienta..... Estos son como mis temas y pues como de retiros, hace poco hicieron uno donde se verificó a la persona online y se le pidió que llevará el equipo al siguiente día, entonces, pues si, se está manejando de esta manera.

**L:** Okay y digamos que ha habido algún proceso que no haya tenido ningún cambio, osea que se haya mantenido igual que como antes de la pandemia y ahora durante la pandemia?

**S2:** Pues yo creo que la nómina, La nómina sigue ocurriendo, la nómina, las novedades las pasaban online, ellos hacen sus cálculos y La nómina se sigue pagando normal a las cuentas bancarias de los empleados. que Claramente cuando nómina está haciendo un cálculo Y tiene que mirar un tema y el otro Pues era más fácil ir a buscarle al compañero pero acá igual las novedades son online y los pagos se siguen haciendo en la fechas estipuladas. Para mi de nómina, pero no conozco el detalle de la operación.

**L:** Okay, desde tu rol o trabajo desde RRHH consideras que la situación actual ha sido una oportunidad para mejorar los procesos?

**S2:** Para mejorar los procesos ... Es que Como llevo tan poquito en Mabe yo duré en Mabe un mes presencial ... Bueno si lo basamos en la cercanía que han sentido Los colaboradores y las diferentes iniciativas Que hemos buscado para Estar con ellos en diferentes momentos como el día de la madre, El día padre, actividades de bienestar, Sí ha sido favorable pues ese tema de la virtualidad, porque nos ha llevado a la palabra de moda a reinventarnos Y nos ha llevado a buscar diferentes estrategias Y no sólo Estar allá con el carrito dándoles a todos una mañana de desayuno y que todos seamos felices, si no buscando otras estrategias Donde podamos estar con ellos, con beneficios diferentes para los empleados

**L:** okay, Ya nos habías dicho cuales más o menos habían sido los procesos que habían dando como una perspectiva y tu crees que han surgido nuevos procesos a raíz de la situación que de pronto antes no se llevarán a cabo.

**S2:** nuevos procesos.... pero a raíz de la contingencia Te refieres?

**L:** Sí a raíz de la contingencia... efectivamente

**S2:** Pues del equipo por ejemplo la celebración de cumpleaños antes hacíamos presencial ahora se hace online ... De las reuniones, bueno algo que me ha gustado a mí es que antes la comunicación con otros países era más por un correo por un chat, Más por una llamada, o sea, Muy pocos acostumbraban hacer una llamada online y menos prender la cámara, Entonces eso también a, en los procesos con los otros países, Inclusive esto ha generado que haya más fluidez en estos temas Y otro de los beneficios, pues claramente Es el trabajo desde casa. Que podamos estar los empleados Trabajando desde casa, cuando yo llegué a Mabe se lo dije a todos, No estaba en mi carta oferta pero para mí ya era algo lógico, Era que tuviéramos que trabajar desde casa y Le pregunté a Álvaro, y bueno Cuáles son las opciones de trabajo En casa y me decía, No , en Mabe eso no existe Y yo que!!!... No existe el teletrabajo en Mabe.... Eso es lo que tiene que haber en en toda empresa Y me dijo no, y claramente con esta virtualidad, Pues ya migramos a trabajo en casa full, Que seguramente no vamos a seguir full en unos meses, a bueno ustedes saben hasta marzo, Pero sí muy

seguramente por lo menos una vez en la semana uno podrá trabajar desde su casa y no tener que ir hasta la oficina.

**L:** Okay, tu crees que esta contingencia lo que ha hecho es como abrir de pronto, si la puerta de entrada en mabe del teletrabajo si?

**S2:** Totalmente, del corporativo eso no era algo que fuera bien visto ni por Hegel, ni por uno de los hijos del dueño de la compañía, era de los mayores opositores y hoy en día ellos reconocen y eso son palabras de Ivan Zepeda, reconoce que el trabajo en casa es muy viable para mabe.

**Lo:** okay perfecto

**M:** Bueno S2, Y cuéntenos Cuáles fueron las prácticas que ustedes implementaron, o sea ustedes como área de RRHH Tan pronto inició pues todo esto de la pandemia?

**S2:** Cuáles fueron las estrategias que implementamos, Bueno hacer diferentes eventos donde Tuviéramos presencia de recursos humanos Celebraciones del día celebraciones de bienestar, Hicimos el Focus meeting con toda la región para acercarnos, El café con recursos humanos Y capacitaciones que estábamos pensando Hacer físicamente incluso desplazamientos a otras ciudades Haciéndolo todo a través de plataformas online.

**M:** okay, nos quieres un poquito más de ese café con recursos humanos, como es, como funciona.

**S2:** a bueno, eso fue una iniciativa de Natalia Ochoa, ustedes saben es la gerente de RRHH de mabe, y ella básicamente dijo que quería que citáramos a los empleados con café y RRHH, y preguntarles diferentes temas, uno de ellas recuerdo mucho era en esta virtualidad que han tenido de experiencias diferentes, entonces lo que siempre hablaban los empleados, que están en una video llamada y el niño se cae y empieza a llorar, o mamá quiero jugar contigo o cosas así. Entonces, digamos que ese café con recursos humanos fue más para que vieran nuestra cercanía y también espacios para que ellos opinaran si tenían algún comentario o algo adicional y también parte de eso que decía la gente era por ejemplo, ellos pedían que si podían llevarle la silla, sus elementos de trabajo de mabe para la casa, pues porque no estaban con las condiciones adecuadas eso también RRHH lo tomó e inclusive, en cabeza de Álvaro acá en Colombia, les dijo que podían pasar por sus elementos de trabajo pues porque también fue parte de... en mabe.

**M:** ahh okay, perfecto. Y cuéntenos qué cambios han surgido en las dinámicas de trabajo pues en el área de ustedes, de Recursos humanos?

**S2:** Bueno, cambio en las dinámicas..... cosas que yo noté pero de nuevo, yo como entré en febrero y nos fuimos a pandemia en marzo, para mi no ha sido tan notorio, pero si hay que mencionar el equipo, antes cada iniciativa la manejaban por país, entonces cada país hacían sus actividades y tenían su presupuesto y eso era lo que se hacía y ya. Aca con estas iniciativas lo que hacemos es una persona lidera la actividad los demás apoyan, lo promueven

y así es como se va trabajando para que se tengan actividades digamos un poco más acordadas con el equipo y hagamos todos lo mismo en todos los países, digamos que con el equipo se genero más cercanía, trabajamos en proyectos específicos y nos coordinamos mes a mes en lo que vamos a hacer para los empleados.

**M:** Okay perfecto, y en este mismo sentido, tú has experimentado cambios en la forma en la que tu trabajas, en la que llevas a cabo tu trabajo?

**S2:** La forma en que llevo mi trabajo... bueno, pues digamos que yo ya venía acostumbrada en una dinámica de trabajo desde casa, en mi anterior empresa podíamos tener hasta dos días de trabajo en casa, que inclusive muchas veces por los paros y demás esa dinámica se presentaba. Pero lo que sí he tenido que aprender es a si independientemente de que yo salga de la oficina a las 5: 30 y salía corriendo por el tema del transporte, aca llegaba y seguía de largo tipo 7 de la noche. Entonces lo que he hecho es poner una alarma en mi reloj, 6 de la tarde es como mi tope máximo, para ver si paro y mañana me levanto temprano y continuo, como no tienes el afán de ir a ver a tu familia e hijos y demás, entonces he tenido como generar estrategias para parar y seguir al otro día con las diferentes actividades, y lo mismo para evitar distracciones, bien sea mi sobrino o mi esposo o lo que sea, o mi perro, es cerrar la puerta y ellos saben que yo salgo hasta la hora del almuerzo y a las 6 nos volvemos a ver para la actividades en familia, pues porque claramente al estar uno acá creen que uno está disponible y lo que estamos es trabajando.

**M:** okay perfecto S2. y qué cambios has identificado en mabe pues a raíz de la pandemia, desde que inició en la pandemia?

**S2:** Cambios en mabe, bueno lo que les hablaba el trabajo en casa, que creo que es algo que lo ven mucho más natural, cambios adicionales en mabe dónde..... pues se han enfocado mucho en el bienestar de las familias, aunque entiendo que mabe siempre se ha sido un a compañía muy familiar y ahorita los cambios ha sido muy a buscar.,. por ejemplo los comunicados que envían como compañía, en su momento era "cuidate, no salgas, hoy en día es "ser responsable, tu familia, tus padres, tus abuelos como que se consiente de la situación de pandemia entonces muy como hacia el cuidado nuestro y también de nuestras familias, como que mabe se ha enfocado mucho desde comunicaciones y desde beneficios y actividades que genera la compañía.

**M:** Okay S2 y ustedes desde RRHH que han hecho para gestionar todos estos cambios, cuál ha sido su papel digamos como en el manejo de todos estos cambios?

**S2:** Pues nosotros cada iniciativa, lo que intentamos hacer es por ejemplo cuando yo les hablaba del concepto de familia, entonces es buscar actividades que involucren actividades en familia desde esta virtualidad y pues yo no tanto, pero sí sé que el liderazgo de nuestra gerente es por ejemplo el trabajo en casa, demostrar, hablar, decir, el poder tener este beneficio y que los empleados ha respondido de manera satisfactoria en cuanto a ese trabajo desde casa. Entonces si ha sido más un liderazgo desde ella y también de estar preguntándonos cómo nos

hemos sentido o que hemos escuchado de los empleados para ella replicarlo en las diferentes reuniones que tiene con su equipo de liderazgo.

**M:** Okay S2, y bueno, desde RRHH ustedes pues qué herramientas o qué recursos les han brindado pues a los colaboradores durante esta pandemia?

**S2:** Qué recursos o herramientas... Bueno, solamente se me viene a la mente lo que le digo los elementos que pudieran llevarse para su casa, si querían trabajar estando mucho más cómodos... bueno, los diferentes recursos que hemos intentado manejar de comunicación mucho más cercana, el café con RRHH, actividades donde nos puedan a nosotros sentir, conocer un poco más, Entonces esa ha sido como la herramienta donde más nosotros hemos tratado de enfocarnos, las comunicaciones y la cercanía que queremos generar con ellos y sus familias. Es lo que se me ocurre en este momento.

**M:** ¿Ese café con recursos humanos cada cuanto lo hacen S2?

**S2:** lo hicimos sólo una vez; lo hicimos en el mes de abril o mayo creo, lo hicimos solamente esa vez.

**M:** y ¿planean hacerlo nuevamente o ...?

**S2:** sí. ya Natalia nos dijo pero no sabemos de qué tema; entonces pues tampoco es saturar a las personas con mil reuniones de Recursos Humanos sino que si es ver qué temas; de pronto es ... yo había pensado a futuro de pronto preguntar ... como la gente no sabe que regresamos hasta marzo de pronto cuando se les de la noticia, cómo la toman o si algunos ya tienen, los que quisieran regresar a las oficinas, de pronto porque creen que son más productivos; de pronto ya más a futuro preguntar por las decisiones que se tomen, cómo lo están viendo los empleados.

**M:** ok. S2 y bueno, respecto a esta misma pregunta, Nata nos comentó que se había creado como una línea de atención psicológica ehh ¿tú sabes de esto?

**S2:** bueno; eso es algo que estaba trabajando Álvaro con salud ocupacional. Sí existe pero no sé qué tanto lo conozcan los empleados pero sí es una red donde pueden comunicarse con un psicólogo de la ARL y ahí les puedan brindar ayuda psicológica para los empleados. Adicionalmente estamos programando una capacitación en temas de COVID, de depresión, de soledad, para que los empleados se puedan conectar con sus familias y puedan tener una sesión con la psicóloga. Entonces estamos trabajando para noviembre porque ahorita en octubre estamos trabajando es en el bingo y en otras actividades más de cierre.

**M:** ah ok, dale, perfecto. y esta línea se creó fue para precisamente bajo este contexto de la pandemia y es aislamiento y todo eso, ¿sí? o ¿ya existía desde antes?

**S2:** no, eso es nuevo. eso sí es algo nuevo

**M:** ah listo ... dale perfecto

**S2:** pues de lo que yo sé ¿no? porque yo lo escuché fue ya cuando nos contaron de los diferentes proyectos en los que estaban trabajando y esa ayuda era para muy ya ahorita de lo de la pandemia pero que sí claramente es algo que no es tan costoso o no cero costo porque no sé cuánto cueste, pues debe servir para futuro con los demás. Pero en corporativo sí hay como, como allá si tienen porque tienen un tamaño mayor por sus industrias y tienen un apoyo médico 100% todo el tiempo. Entonces puede que en Andina si sea algo nuevo pero en continental sí es algo permanente.

**M:** ok ...

**L:** ok S2. entonces ehh para ti de pronto desde tu cargo y tú tiempo que llevas en Mabe, ¿cuál ha sido el rol de Recursos Humanos durante esta pandemia?

**S2:** bueno muy a lo que también nos mostraba la evaluación que nos hacen año a año, creo que el rol que hemos querido generar en estrategia con los empleados es que a través de las diferentes iniciativas, programas, capacitaciones; vean la presencia de Recursos Humanos como un aporte estratégico para su desarrollo, para su crecimiento, para su conocimiento de la compañía y de todo lo que se hace pues para que ellos vean cómo de verdad, e insisto, como un aliado estratégico; no como alguien que contrata y despide sino como alguien que está ahí, que piensa en ellos, que busca diferentes actividades y que está presente para ellos. Entonces, antes criticaban que porque no capacitábamos, antes criticaban que porque recursos humanos solo se escuchaba para el pago de la nómina y ahorita sí hemos sido muy intencionales de estar en todo momento, desde la inducción, reclutamiento, capacitación, actividades de bienestar, en todo ... Estar presente para mí y que nos vean como ese aliado estratégico como organización; no que hacemos fiestas y espectáculos como en algunas compañías se ven que son Recursos Humanos porque pues parte de lo que Natalia nos ha promulgado mucho es "todo lo que hagamos, cuál es el objetivo? si el objetivo es que la gente vivamos una celebración o sea no sé ... por ejemplo que en halloween hubiéramos dicho "mandemosle dulces a los niños a la casa"; ¿el objetivo es que estemos en una celebración del común? o el objetivo es que brindemos una actividad donde nos involucremos como familia y parte por ejemplo de esos premios van a ser nuestros productos mabe; Entonces a eso nos ha llevado mucho ella que pensemos; no rifar juegos y espectáculos, no contratar y despedir sino que estemos en todo momento de los empleados.

**L:** ok ... y ¿desde Recursos Humanos cuál ha sido el acompañamiento ... o sea, cómo Recursos Humanos ha acompañado a los trabajadores de pronto en este estado de emergencia?

**S2:** pues yo pienso que a través de las comunicaciones, a través de los diferentes momentos donde estamos aprovechando para hacer reconocimiento y llevando muy a los jefes a que

estén pendientes pues de sus empleados. Miren por ejemplo esto que estamos trabajando con ustedes de los mecanismos de comunicación, donde se les dice “hablen con su gente. tengan reuniones one to one, tengan reuniones mensuales con el equipo; donde también estamos mostrando nuestra gente. O sea sí, no nos podemos enfocar a decir pobre pandemia, qué terrible, cómo está de mal el país. pero por lo que hemos buscado y demostremos a la gente lo talentosa que es; hagamos reconocimiento, hagamos actividades en cuanto a pensar en otros temas, sin descuidar claramente el negocio y la operación y demás.

**L:** ok ... y de pronto desde tu rol en Recursos humanos y como parte del equipo, ¿cuál o cuáles han sido los retos que ha traído la situación de pandemia? ... los mayores retos para el área.

**S2:** para el área ... pues una reducción significativa en presupuesto ehh eso pues nos afecta los planes que tenemos en capacitación, en desarrollo y demás ehh y como retos también, Mabe venía de una cultura de visitar los países, de tener mucha más presencia física, ehh generan un poco a través de estas iniciativas, pues lógicamente nos ha limitado porque lo hemos hecho a través de online y claro eso se puede, se generan, pero también es algo como que tienes la reunión, terminas y ya quieres pasar a la otra y cuando tú haces un desplazamiento rápido pierdes más y más el contacto; para mí eso también ha sido uno de los mayores limitantes pero por supuesto en temas de presupuesto porque no tenemos dinero para ... incluso hemos tenido que hacer cosas a cero costo, pero también cuando quieren hacer capacitaciones, los de Recursos Humanos no tenemos la experticia entonces podemos vernos ahí un poco limitados.

**L:** ok S2. y mira que Nata nos comentaba que ... o sea para preguntarte de este hecho de las comunicaciones, cuando tuvieron que hacer de pronto los recortes de salarios y de pronto estas acciones para de pronto disminuir los costos y lo que tú nos contabas ahorita de pronto, los costos para poder ... ay se me olvidó la palabra ... ehhh el presupuesto para el área ehhh cómo te pareció de pronto estas ... sí, cómo lo viste desde tu rol en Recursos Humanos, ¿cómo se hizo de pronto estas iniciativas para poder de pronto hacer contención a la situación?

**S2:** mira ... yo no te puedo hablar de cómo se comunicaron los retiros pues porque yo no estaba en Mabe; o sea, la verdad no tengo ni idea. Sí escuché que fue terrible, que la gente quedó muy frustrada, que se les prometieron cosas y no se hicieron; entonces ... pero la verdad fue algo muy subjetivo y en una comunicación hay que creer la mitad de las versiones, entonces de eso no te puedo decir mucho. Y del tema de presupuesto, para la gente no lo ha sentido; o sea, la gente sabe que no tenemos presupuesto en general en todas las áreas; no saben que tuvimos que retirar presupuesto para capacitación o que tuvimos que invertir ese dinero de capacitación en otros estudios; entonces para la gente todavía ha sido algo como que no lo conoce; claramente Natalia sí nos dijo al equipo “vamos a tener que tener una revisión en presupuesto, nos lo muestran pero pues hasta ahí. Los empleados igual no creo que vean mucho y también estaría mal como recuerdo mucho una vez que Laura lo decía, creo que Laura Mariño, donde decía que pues que locura que saquen un poconon de gente y después lleven a panamá a un poconon de empleados a una convención. Entonces creo que en eso hemos cuidado porque igual no tenemos plata para hacer diferentes actividades e iniciativas

entonces por eso creo que los empleados lo han sentido y pues a nosotros nos lo comunicaron; entonces es más como .... era también algo esperado ¿saben? digamos que en este tema pues no vamos a gastar en viajes, en otras cosas ... pero lo de la comunicación de los retiros si no tengo ni idea.

**L:** ok ...

**M:** creo que ... no sé si me confundí pero creo que, Lore ¿tú le estabas preguntando era por lo de los salarios? ¿la disminución de los salarios? o ¿por el recorte como tal?

**L:** si

**M:** tú estabas preguntándole por los despidos que se hicieron el año pasado o por la disminución de los salarios que se hizo ahorita con todo esto de la pandemia

**L:** no ... con la disminución de los salarios con lo de la pandemia

**S2:** ahhh ok. es que me pareció entenderte una parte que me habías dicho sobre los retiros ... En la disminución de los salarios me parece que se comunicó, como empleada me parece que se comunicó muy bien. A nosotros literal, Natalia que es nuestra gerente, nos hizo una llamada y nos dijo “no se van a hacer incrementos”; a mí no me afectaba porque yo no tenía incremento este año por lo que ingresé este año; o sea, a mí no me afectaba. Pero me parece que se comunicó muy bien; me parece que también se comunicó muy bien con los empleados donde tanto Álvaro como Natalia tuvieron grupos con ellos y se los comunicó. En su momento hubo empleados que dijeron que si eso sí era legal, que si eso podía hacer ... pues nosotros teníamos la completa convicción de que se podía manejar así; entonces a mí me parece que como empleada, se hizo muy bien. Desde Recursos Humanos pues claramente lo promulgo porque pues fue una iniciativa que se pensó y se planeó, pero pues si te hablo desde Recursos Humanos me parece que fue muy bien. Me parece también que así como tuvieron el detalle de comunicar que nos iban a hacer reducción de esos salarios y los beneficios, porque de los beneficios también nos hicieron cortes de las primas, muy a sensibilizarnos del porqué, también nos parece muy chevere que sea Ivan Zepeda quien nos cuente que ya nos van a devolver los beneficios. Incluso ya citaron la reunión; entonces eso también es chévere pues porque muchas personas a mi me discuten, pues no muchas pero más o menos, “qué va a pasar, qué nos van a decir” y bueno nosotros hemos estado calladitos pero sabemos que es muy diferente lo que está pasando porque como yo se lo dije a Natalia en un momento cuando no lo comentó, “mira Natalia, mi mayor miedo es que nos hagan firmar un documento donde nos quitan los beneficios y posteriormente que vaya ese documento, se vuelva de por vida y nosotros lo firmamos a manera de contingencia de la pandemia”; y pues en eso la compañía ha cumplido y no lo van a regresar sin ningún inconveniente.

**L:** ok. ¿tú tienes alguna pregunta adicional Mai?

**M:** ehh sí ... pues ehh ¿tú qué crees Ley que viene pues después de esto, digamos como para el área de Recursos Humanos pues para esta en particular pero para las demás en general, las áreas de Recursos Humanos y digamos como para las formas de trabajo? ¿qué cambios crees que se vienen después de esto?

**S2:** bueno ... yo sé que ehh muchas áreas, ya muchas compañías han hecho la reflexión de que el trabajo en casa funciona. Sin embargo, ehh hace poquito leí un artículo en LinkedIn donde el dueño de Netflix dijo "tienen que volver a la oficina; la creatividad está por el piso". Entonces yo soy consciente de que esta manera de trabajar funciona, pero no se debe quedar para siempre; es una cosa o es una actividad que hay que regular porque no podemos nosotros decir que no pero sí a distancia es mucho más fácil ehhh por más de que queramos tener el contacto con nuestros compañeros ... esto, somos una cultura latina donde necesitamos esa conexión, donde la industria además que nosotros tenemos también es grande y también desde recursos humanos tenemos que tener muy en cuenta porque ahí hay personal que está yendo a trabajar; las plantas, los técnicos y de todas maneras, así no lo veamos nosotros, eso raya a ellos mismos porque dicen "nosotros si estamos acá, yendo de una casa a otra, exponiendonos, y ellos allá no". Entonces también desde Recursos Humanos creo yo, pero es muy a mi manera de juicio, que tenemos que buscar ese equilibrio y muy partidaria de lo que les digo; el dueño de Netflix que dijo "por más de que nos conectemos, la gente esté ahí; la creatividad está por el suelo; necesito que vuelvan a las oficinas". Pues, es su versión, pero para Mabe también podría ser un poco más de mixto; no quitarlo por completo porque no me parecería, ya sería out, si quisieran hacer alguna cosa de esas como compañía. Pero sí un poco más de presencia en las oficinas y ya un poco de flexibilidad en eso ... aunque sé que Natalia le está trabajando; pero, la flexibilidad en que llegas a las 6 de la mañana y te puedes ir a las 4; o sea, es que depende de cómo te guste; si queda algo pendiente pues tú te conectas. Pero sí que podamos ser muy cuidadosos porque también esa virtualidad al 100% pues no estamos muy preparados todavía como cultura de país o región más bien.

**M:** ok ... dale S2, muchas gracias!

**S2:** No, a ustedes mil gracias

### Apéndice H. Transcripción Sujeto 3

**Fecha:** 26 de octubre de 2020.

**Duración:** 30 minutos y 51 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S3

**M:** Entonces, nuestra primera pregunta es ¿Cuáles son los procesos de gestión humana que existen en la empresa?

**S3:** ¿Los procesos de gestión humana que existen?

**M:** Ummmjuuu

**S3:** De acuerdo... Mira existen los procesos de todo el ciclo de vida del empleado en mabe lo manejamos con estos procesos que son... desde atracción de talento, están los programas de desarrollo, desarrollo profesional y personal, están los procesos de desempeño de las personas, de los empleados también... Capacitación, bienestar, todo el tema de seguridad social, nomina , compensaciones, presupuesto, esos principalmente creo que los que son, los resumo, son esos

**M:** Okay, Perfecto. ¿Cuáles procesos han tenido cambios durante la situación de pandemia? O sea, Desde que empezó, qué procesos crees tú que han tenido cambios?

**S3:** Pues yo creo que todos los que tocan directamente a las personas han tenido cambios.. A ver por ejemplo, Los de atracción de talento sin duda ha sido como el principal, porque ahora todo el tema entrevistas ya lo hacemos todo de manera virtual, Inclusive, hemos tenido Personas que han ingresado y aún no conocen las oficinas, por ejemplo no, jejeje. Qué es bien particular no, La otra vez estaba en la oficina y alguien le mostraba justamente, estaba con una cámara, Y me dice, Oh por fin veo las oficinas. No las conocía ni siquiera la persona. Estaba en eso. Entonces, Ese ha sido un proceso que ha tenido cambios, el tema De selección y atracción Porque ahora es Básicamente todo es remoto, inclusive el proceso de ingreso como te comentaba y el de inducción se maneja también de manera remota, es decir un reto importante, porque básicamente Ya no hay interacción uno a uno cara a cara Con las personas, sino siempre a través de Los medios electrónicos...eee que más, creo que ese ha sido el clave, luego, el resto, no sé, desarrollo y capacitación también, correcto, por que ahora digamos todas las capacitaciones tenemos que pensarlas siempre que se van a hacer de manera remota remota, hay algunas personas que siguen trabajando en la oficina de manera presencial o al menos mixto en algunos casos, presencial y remoto, pero ya hay que pensar que todas esas capacitaciones básicamente ya se van a hacer siempre de manera remota, otras se han pensado ya más bien, más que de remota, de manera a E- learning como lo hemos visto con los casos de OEA por ejemplo, para evitar hacerlo con un facilitador de manera presencial, bueno digo de manera presencial cuando digo que alguien está dictando el

curso y ahora se hacen o se está pensado hacerlo de manera de E-learning justamente para poder cubrir todo el resto de población que hace falta, eso con temas de capacitación.

El resto de los ciclos de desarrollo por ejemplo, sesión C no hemos tenido todavía que es proceso formal de desarrollo de talentos pero si hemos tenido unas fases de lo que venía del año pasado. Hemos venido trabajando con los empleados que fueron identificados en diciembre como altos potenciales justamente en el desarrollo de su plan de desarrollo y carrera, ese no ha tenido ningún cambio, porque más allá de hacerlo remoto, digamos que el fondo es que cada empleado diseñe cual es su plan de desarrollo en la compañía se sigue haciendo.... eeehh que más... pues eso es... inclusive las desvinculaciones que es el último paso digamos que del ciclo de vida del empleado, también hemos tenido una experiencia por ejemplo de una terminación de una persona, también fue de manera remota, entonces si toca, digamos que administrar y pensar en cómo hacer esa dinámica. Luego, hay que encontrarse físicamente con la persona para recibir los equipos, pero la comunicación también de manera virtual, Entonces si, básicamente casi que todos los procesos, salvo por ejemplo nómina, yo no he visto allí que haya mayor cambio. salvo que los documentos los entregaban en físico en algunos casos, ahora todo, digamos que los soportes de para los auxilios y los pagos que las persona que reciben por nómina, se hacen ahora siempre de manera electrónica, no tienen que entregar nada en físico.

**M:** okay, perfecto. Tu consideras que bueno, a partir de esto, pues de la situación actual que es la pandemia y todos estos cambios que han pues habido en estos procesos, esto ha significado, digamos una oportunidad para mejorar, digamos que implicaciones ha traído por ejemplo eso, digamos el onboarding ya no sea presencial sino que sea virtual, las entrevistas, crees que esto ha posibilitado alguna mejora?

**S3:** A ver, yo creo que de fondo los procesos, al final cumplen con su cometido. Osea esto que comentaba del ciclo de talento, de alguna forma lo que ha cambiado es quizás los medios por los cuales los llevamos adelante, pero creo que de fondo el proceso sigue teniendo como el mismo fin, o sea cuando entrevisto a una persona lo que busco es identificar las competencias, para eso no tengo que tenerla de alguna forma sentada al frente, cara a cara para saber como obtener más información, igual se puede hacer de manera, a través de una videoconferencia. Lo que si es que ha facilitado mucho los temas de tiempo, creo que eso sí ha sido como mucho la gran ventaja en términos de que evitamos todo el tema de desplazamientos hacia la casa, hacia las oficinas, todo ese tiempo lo dedicamos básicamente a la... de alguna forma a trabajar, en parte también a compartir más con la familia... pero digamos que ha posibilitado, yo creo que ha restado interacciones. Obviamente, porque ahora es mucho más complejo, no sé tu te parabas al café y tenías un motivo así sea trivial para por lo menos conversar con alguien, entonces esa conversaciones, de alguna forma triviales que hacían que las cosas también fluyeran muchos más, ya no ocurren, pero no siento que ahora tampoco no fluya el trabajo normal, entonces quizás, menos grato de alguna forma el hecho de que antes compartimos con las personas, no sé hablábamos, nos reíamos, ahora eso ocurre, Pero solo cuando estamos en espacios de reuniones, antes era algo mucho más casual. Ahora, yo no llamo a alguien para decirle tengo un chiste que contarte. Entonces, no pasa. Pero... eso

casual se ha perdido un poco, pero creo que igual que se ha ganado mucho en eficiencia sin duda, se ha ganado muchísimo en eficiencia. Creo que podemos enfocarnos muchísimo más en las actividades es lo que yo creería que hemos ganado, entonces es como una balanza, siempre hay un poco, pierdes algo pero ganas luego por otra vía.

**M:** Okay, dale perfecto S3 muchas gracias, y ahora, eehh tú crees que ha surgido nuevos procesos, a raíz de esta situación, o sea, eehh no sé, procesos, prácticas, actividades, a raíz de esta situación de pandemia.

**S3:** Pues si, definitivamente hay procesos nuevos. Por lo menos hay uno muy elemental que es el de los cumpleaños, por ejemplo, no es un proceso, pero es una actividad que llevamos adelante, ha cambiado totalmente, porque ya no es que nos sentamos o nos reunimos todos a compartir un pastel y cantamos el cumpleaños y abrazamos a quien cumple años. Sino que lo procuramos hacer ahora de manera virtual ese es una de las cosas que ha cambiado como dramáticamente por el tema de la presencialidad. Entonces si, definitivamente si hay procesos que han cambiado dentro del proceso de gestión del talento, correcto.

**M:** Okay dale perfecto

**L:** Okay S3 y de pronto cuáles fueron estas prácticas que implementan ustedes, desde el área de RH tan pronto inició el aislamiento obligatorio pues a causa del Covid-19?

**S3:** Pues yo creo que una...

**L:** Cómo fue esa transición?

**S3:** Pues fue abrupto, finalmente porque eso fue decretando el aislamiento casi que al día siguiente ya estábamos todos en casa, fue bueno, ahora que hago, tengo un grupo de personas en unas nuevas condiciones que ya no sé cuales son para desempeñar un trabajo porque no sé que tipo de implementos tienen o no tienen en su casa para cumplir las labores, nos fuimos como pensando que esto iba a ser algo temporal pero no pensamos que iban a ser quizás tanto tiempo como ha ocurrido hasta ahora, o la menos no pensamos que iba a ser de esa manera que se dio, entonces si, ese proceso que se dio por ejemplo como de como adecuar los espacios de trabajo... eeh tuvo un cambio, inclusive más recientemente, inclusive de varios meses que pasaron el tema de la pandemia, escuchando justamente las solicitudes de los empleados y viendo que esto se estaba alargando un poco más, se dio la posibilidad de que los empleados trasladaran parte del mobiliario de oficina a sus casas para que estuviesen mucho más cómodos y adecuados, ese fue un cambio que se implementó hace poco también. Pero también se implementó otra iniciativa que probablemente han escuchado en otro foro, que es el cafe con recursos humanos, esa creo que nos gustó muchísimo, la iniciativa de justamente buscar un espacio de conversar con las personas distinto, a lo que es el típico reunión de trabajo, para validar o para conversar, es algo que no ocurría ni en la oficina sino que se creo justamente con esta nueva situación de trabajo en casa y pandemia, creo que fue un super hit, gustó un montón, y creo que deberíamos buscar la forma inclusive de re editarlo,

con algún otro elemento, con alguna otra dinámica, pero creo que ese acercamiento y ese espacio con las personas nos dió justamente esa visibilidad de lo que estaban sintiendo, de lo que estaban pasando, en ese momento, eehhh... y creo que vale la pena re editarlo porque ya han pasado cuatro meses más o menos desde que se hizo la iniciativa, en ese tiempo también habrán pasado muchas cosas más, entonces siempre para estar procurando mucho más cercano a los empleados, antes lo hacíamos solo a los de la oficina y ahora básicamente lo extendemos a todos, Eso facilita de alguna forma el acercamiento no solo con el grupo con el que se estaba físicamente siempre en la oficina, si no que ahora, ya que lo abro para canal virtual, lo puedo hacer con todas las personas que tenga a nivel nacional. Por ejemplo, que tenemos una gran dispersión acá en Colombia o inclusive con el grupo andino que como hemos hecho con otro tipo de actividades, creo que eso ha sido muy positivo ese punto de nuevos procesos que hemos estado implementado.

**L:** Okay y de pronto, en cuanto a nivel de equipo de RH crees que hubo cambios en sus dinámicas de trabajo, desde que inició la pandemia?

**S3:** ¿Como con nosotros dentro de RH? O sea dentro del equipo de los que integramos RH, nuestras interacciones?

**L:** si, las dinámicas ya propias del equipo

**S3:** a ver... Pues yo no siento que hayan cambiado mucho las dinámicas, porque por lo menos reuniones uno a uno que tenemos con la gerencia para seguimientos y demás se siguen teniendo igual de manera virtual, las reuniones mensuales de seguimiento de lo que ocurre en toda la región andina, igual las seguimos haciendo de manera mensual, yo creería que internamente, yo no siento que hayan habido tantos cambios, Claro, porque bueno, hay menos interacción, pero en términos de gestión o de relacionamiento siempre estamos ahí como a la mano, cualquier necesidad siempre estamos super disponibles, que es lo que destaco mucho de este equipo RH, que siempre estamos todos muy atentos y dispuestos a colaborarnos entre si, osea esto es en doble vía, tanto de mi parte, hacia el resto del equipo, igual siento que lo recibo de la misma forma, de Leydi, de la misma Natalia, de Claudia, de Diana, la verdad que en términos de Gestión y trabajo en equipo eso no se ha afectado, si un poco la pregunta va hacia ese sentido, yo creo que hemos logrado, aún con la distancia seguir trabajando de manera como equipo.

**M:** Okay dale perfecto, esperame, Lore estás ahí, creo que se le fue un ratico jaja, como que se cayó un momento. si ya volviste, ahí está entrando. Se te esta cortando

**S3:** Es por la lluvia, cuando hay mucha lluvia se cae un poco.

**L :** Si, Lore si quieres intenta salir y volver a entrar yo voy a seguir aquí haciéndole las pregunticas a Alvaro sí? Dale, a ver si te funciona.

**M:** Bueno S3, entonces, la siguiente es... Pues desde que inició la pandemia ¿tú has experimentado cambios en la forma en que trabajas?

**S3:** Pues si, definitivamente son más horas, la primera es la cantidad de horas en efecto, pero es tanto así que es tan práctico que no sé, sales de la ducha y no sé ya estas en la oficina, pones un pie y ya estas listo para trabajar no, yo creería que ese ha sido como el mayor en términos de los cambios, luego la instalación física, pero ya hemos hecho como acomodaciones para hacer un poco más adecuada los espacios para lo que es una oficina, noo yo creería que eso, el tema de las jornadas, pero es un poco de autocontrol no, conozco personas que por lo menos, yo ya he bloqueado todas las jornadas, hoy hasta no sé, el año 2022 de 12-1 porque es la hora que la persona tiene que preparar almuerzo, de alguna forma tiene que invertir mucho más tiempo, en mi caso ese tema es que se puede dificultar un poco, a veces mueves la hora, no sé de almuerzo, o la hora de terminar la jornada, también se ha extendido un poco más de lo normal, creo que la mayoría, inclusive con los que yo he conversado han experimentado algo como eso. Yo en particular lo he vivido, yo creo que el mayor cambio ha sido ese, principalmente en términos de labor, el tener más tiempo disponible para laborar estando ya trabajando desde casa.

**M:** Okay dale perfecto y ¿qué cambios has identificado en mabe, pues desde que inició la pandemia?

**S3:** En Mabe ... pues los resultados (risas) ... los resultados, definitivamente este año 2020 han sido muy buenos; creo que ha sido un cambio radical con lo que veníamos digamos, como venía ya hace varios años atrás. Obviamente eso es el resultado de diferentes cosas; o sea, un tema de liderazgo claramente definido hacia donde debería la compañía moverse; ese es un cambio que creo que ha sido clave en la compañía ehhs los ajustes digamos de todo el tema del direccionamiento hacia el control del gasto y del ahorro, ha sido creo que muy clave también para lograr estos resultados que han sido súper positivos versus años anteriores ehhs ... hay mucha más comunicación en el equipo andino por ejemplo de los líderes y directores con todos los empleados; creo que ha sido una nueva, digamos que iniciativa que se ha llevado adelante para estar mucho más cercanos a la gente en términos de resultados eh pero también de cuando se han comunicado esas situaciones tanto difíciles como fue al principio de la pandemia, como ahora cuando se han comunicado ya esos resultados positivos; muchas de las iniciativas de ahorro que se vio al principio o que se propuso al principio de año, ya fueron inclusive desmontadas y los empleados lo han agradecido un montón, porque básicamente es ser congruente con estos resultados del negocio ehhs yo creo que el mayor cambio ha sido principalmente en el tema de los resultados del negocio; el liderazgo que creo que está mucho más cercano y mucho más dirigido; creo que lo empleados tenemos mucho más claro hacia donde están las metas y cómo aportar a ellas. Ese creo que ha sido el cambio más favorable que yo he visto en la organización.

**M:** ok. Y ustedes como Recursos Humanos eh pues, desde Recursos Humanos ¿cómo han hecho para gestionar estos cambios? ¿cómo han contribuido digamos como para manejar todos estos cambios?

**S3:** Mira, pues justamente hemos tenido reuniones periódicas en las cuales el foco ha sido revisar justamente aún con los planes estratégicos que traíamos de principio de año ehhs inclusive eso fue diseñado antes de comenzar la pandemia; digamos ideas de cómo hacer para que esos planes eh primeramente revisar si se mantiene vigente porque es un poco lo que hemos visto; si esa misma necesidad que detectamos al principio era la prioritaria dado todo el cambio. Entonces eso, una revisión de esos planes estratégicos ehhs y luego tratar de reinventarlo para hacerlo ahora bajo una metodología o una dinámica de trabajo ya a distancia. Entonces sí hemos tenido reuniones muy puntuales y específicas para asegurarnos que esos procesos que traíamos en curso se lleven adelante ahora. Hemos tenido sesiones de revisión o inclusive de ideas de cómo podemos hacerlo de manera distinta ehhs inclusive ustedes han sido parte de cómo estas iniciativas las hemos ido adaptando o procurando adaptar a esta nueva dinámica, eso.

**M:** ok, dale perfecto. ¿Lore volviste?

**S3:** (risas)

**L:** sí, acá estoy ¿me escuchan?

**M:** dale, sí, sí te escuchamos perfecto, dale, ahora sí, si quieres continúa.

**L:** listo, S3 ... bueno, entonces para ti ¿cuál ha sido el rol de recursos humanos durante la pandemia?

**S3:** pues el rol que nos ha tocado es ... ha sido complejo ¿no? porque creo que ...

**M:** creo que ... ¿te silenciaste? ¿aló?

**L:** sí, tampoco escucho Alvaro

**S3:** ¿ahora sí?

**M:** sí ya

**S3:** te comentaba que creo que el reto principal ha sido de nuestra parte ehhs al entrar a la pandemia obviamente teníamos mucha inquietud; toda la compañía en general acerca de cómo iban a ser los resultados del negocio, o sea había mucha incertidumbre de cómo iba a responder el mercado; no sabíamos cuánto tiempo íbamos a estar con las puertas cerradas de los clientes por ejemplo ehhs entonces mucho el reto fue procurar estar cercano con los empleados ehhs para entender sus necesidades y también para darles tranquilidad de lo que como compañía estamos procurando hacer en términos de por ejemplo ehhs buscar todas las fórmulas necesarias para no llegar a una disminución del headcount, o sea una disminución de la estructura o reducción del personal; pero sí de alguna forma procurando que el negocio sea

viable. Entonces como que esa balanza compleja de cómo hago para procurar mantener el empleo de todas las personas que estamos en Mabe hoy, pero a su vez tratar de que el negocio sea sostenible ¿no? ... ese fue creo que el principal reto al principio de la pandemia ehh creo que resultó muy bien porque los mismos empleados ... inclusive cuando tuvimos esas sesiones de comunicación directamente con ellos para decirles "señores su salario va a disminuir o les proponemos, inclusive era una propuesta; no podías hacerlo de manera inclusive obligatoria ... ehhs sus primas pensamos que deben reducirse, estos beneficios de esta forma"; entonces decirle esto a los empleados no es una situación de, en la cual muchos de sus familiares se estaban quedando sin empleo, creo que fue la parte más compleja, pero también fue muy satisfactorio ver que luego de todo este tiempo, digamos que ese esfuerzo que se hizo se vio bien recompensado porque de verdad que no salió una sola persona de la operación o sea con ese objetivo que tuvimos y se han dado muy bien los resultados de la compañía. Entonces esa primera parte el rol fue, como te digo, ese balancear esa visión digamos que organizacional de cómo hacerla viable pero a su vez cómo hacerlo viable manteniendo a todos los empleados de la compañía, ese creo que fue el principal reto de la pandemia que tuvimos desde RH.

**L:** ok. y digamos, desde esa experiencia, para ti ¿cuál ha sido el acompañamiento que le ha brindado también Recursos Humanos a los trabajadores?

**S3:** ok ... pues yo creo que hemos procurado estar con ellos en diferentes momentos; hemos tenido diferentes procesos digamos de interacción con ellos justamente ese que les comentaba del café con Recursos Humanos, creo que fue clave para estar justamente al lado del empleado, más allá de lo que es el como un empleado como tal sino como persona o como ser humano; creo que los empleados lo valoraron un montón y a nosotros como RH nos dio de verdad que muchísima satisfacción ese trabajo. Ehhs creo que de acompañamiento ha sido eso como que lo clave que hemos logrado tratar de estar con la persona y luego las diferentes sesiones de comunicación que hemos tenido con ellos ehhs justamente para anunciar todos los resultados de negocio que se han venido dando, así como las medidas de ajuste o de cambio que hemos venido ya adoptando con esta mejora que hemos tenido de la pandemia.

**M:** S3 y además de esto, ¿qué herramientas o recursos ustedes les han brindado a los colaboradores?

**S3:** ¿herramientas de qué tipo Maggie?

**M:** ehhs también para hacerles acompañamiento; o sea digamos como para ayudarles a de pronto a sobrellevar toda esta situación de la pandemia. Por ejemplo, no sé, ehhs nos mencionaban de una línea de atención psicológica o algo así ... así como de este tipo, ¿qué otros recursos les han brindado?

**S3:** pues mira, hemos hecho varias cosas; por ejemplo el tema de que hicimos unas capacitaciones en temas de ergonomía para los empleados; por ejemplo contratamos, pues más que contratamos, nos apoyamos con la ARL para justamente ... ya que sabíamos que

esto digamos que inició en un cierto momento y no sabíamos cuánto se iba a extender y como no conocíamos las condiciones físicas de cada empleado, con la ARL procuramos hacer unas capacitaciones para decirle a las personas cómo debería hacer una adecuación de un puesto de trabajo en casa, con los elementos que cada quien tenga ¿no? eso si era ... no es que todos tienen que tener la misma silla o el mismo escritorio o la misma condición, pero con lo que tuviesen, justamente se les daba como unas claves específicas de cómo deberían adaptar su puesto de trabajo para hacerlo más ergonómico y evitar lesiones a futuro; eso fue algo que se comentó y con el tema del COVID específicamente sí, en efecto la compañía sí ha sido muy pero muy intensa en el tema del seguimiento a los empleados. de acompañamiento ehh de formación en temas de ... y de preparación y prevención, creo que ha sido lo clave, para que los empleados tengan una conciencia de lo que significa el tema del virus, lo complejo que puede ser ehhh de lo que puede llegar a ser y sí, se dispusieron de muchísimas herramientas; o sea diseñamos protocolos específicos para no sé, para el equipo de servicio, pero de entender justamente cuáles eran todas las necesidades y todas las interacciones que ellos tienen porque de verdad, ustedes ven un protocolo de servicio y es completamente diferente de lo que podría ser el del operario de la planta ehh porque él va a una casa; entonces el ir a una casa de un cliente para hacer una solución de un servicio tiene muchas implicaciones en términos de interacción y de contacto que había que evaluar para asegurar que estuviese haciendo un trabajo de una manera segura. O sea se establecieron todos los protocolos; pero de nuevo, entendiendo esa necesidad puntual de lo que en servicio de presta como actividad ehh además en corporativo hay estructuras, tú lo comentabas Maggie justamente, el tema de esa línea telefónica que hay de atención; es una línea que es corporativa, básicamente esa atiende a todo el continente ehh y luego ya es un seguimiento que hacemos con todos los jefes, principalmente de servicio, acerca de los casos que tenemos con síntomas o sospechosos de COVID o aquellos que han sido casos positivos; que hasta ahora han sido la verdad que pocos, creería yo, bueno, muy pocos los casos que han habido para todos los casos que hemos visto en el país. Se creería que todas las medidas de autocuidado que se han establecido más lo que el mismo empleado ha incorporado como prevención, creo que han ayudado a que eso sea cada vez menos casos por ejemplo.

**L:** ok ... ¿tienes otra pregunta Mai?

**M:** ehh pues me gustaría preguntarte ehh ... bueno, en todo esto que nos mencionas que pues que ha hecho Recursos Humanos y bueno y esto, ¿cuál crees tú que ha sido como ese aspecto diferencial, ese valor que ha tenido Recursos Humanos durante la pandemia? ¿por qué ha sido tan importante Recursos Humanos ahorita durante la pandemia?

**S3:** yo creo que lo clave ha sido poder tener la oportunidad de escuchar a los empleados ehh creo que ha sido lo clave para poder entender cuáles son las necesidades y sobre esas necesidades armar, obviamente con el trasfondo que traemos de una estrategia, de unos planes, cómo hacer para que esos planes sean mucho más digamos que valorados o apreciados o que apunten mucho más a esas necesidades de las personas. O sea, siempre hay un trasfondo de cuál es la necesidad organizacional, pero tampoco perdiendo de vista cuáles son esas necesidades ya personales que pueden tener las personas. Yo creería que

encontrar ese balance ha sido como lo clave en este proceso de transición y de nueva realidad; realmente lo que tenemos es una nueva realidad ehh y lo que nos ha tocado justamente buscar y ese acercamiento y ese acompañamiento con los empleados para entender mucho más por lo que están pasando y sobre eso, construir propuestas que de alguna forma también hagan sentido para la compañía; eso creo que ha sido clave para nosotros como RH como con las personas.

**M:** listo, dale perfecto, gracias S3. Lore, tú ¿tienes alguna otra pregunta?

**L:** ehh sí ... te iba a preguntar sobre cómo fue de pronto el diseño de esos protocolos de bioseguridad lo hicieron ... o sea, ¿fue Recursos Humanos en conjunto con la persona que trabaja en salud y seguridad en el trabajo? o ¿cómo se manejó este tema?

**S3:** mira ... por lo menos para comercial, partimos de un modelo que se diseñó en la planta de industrial por las personas de HS ehh sin embargo, habían otros que se tenían que diseñar completamente nuevos porque, eso fue tomado como el básico para la parte administrativa, lo que aplicaba de las cosas en administrativa. Pero luego, para servicio técnico por ejemplo, como te decía, el modelo es completamente diferente porque es una dinámica de interacción distinta, o sea un técnico es una persona que trabaja primero o en moto o en vehículo propio, para lo cual hay que tener entonces en cuenta cuál es el protocolo de bioseguridad para alguien que maneja un vehículo por ejemplo; que es distinto para alguien que va a una planta o a una oficina ehh pero luego esa misma persona va a la oficina, obviamente para hacer algunas interacciones de lo que requiere repuestos y demás; por lo tanto deben de alguna forma cumplir con lo que corresponde por la oficina; pero luego tiene un cliente, en una casa de una persona. Entonces lo que tocaba era entender justamente esa interacción y ahí lo que hicimos fue ya trabajar con los jefes de servicio, básicamente con Fredy, con Jairo ehh para entender cómo eran esas interacciones de los técnicos en el día a día y sobre esas interacciones, justamente identificar dónde podía haber algún riesgo de contacto y sobre eso establecer cuál iba a ser el control. Mucho del apoyo lo recibimos también de la ARL, inclusive el protocolo fue validado a través de la ARL; ellos de alguna forma, no te lo diseñan pero sí lo que tú diseñas, ellos lo confirman y lo aseguran de que cumpla con todas las normativas digamos que ya el gobierno ha establecido. Entonces desde RH tenemos como la noción clara de lo que se ha establecido en términos legales, pero luego en la práctica eso había que validarlo ehh con la jefe de la ARL. Entonces la construcción fue así: con los equipos directamente de trabajo ehh para entender cómo eran sus interacciones y luego con la validación de la ARL. Igual nos pasó por ejemplo con las tiendas propias. Con las tiendas propias no nos iba a servir de nada el protocolo de la planta, por ejemplo ¿no? porque es otra interacción distinta y ahora, ahí es donde recibes clientes por ejemplo; lo que tiene otra dinámica distinta y unos controles que establecer. Entonces era entender cómo ocurrían esas interacciones o esos contactos dentro de los espacios físicos, sobre eso construir cuáles iban a ser las medidas de prevención, los equipos de prevención que se iban a necesitar, porque son distintos también ... ehhh por ejemplo el técnico va con un overol, tiene careta, tiene otras cosas distinto de lo que usan en la tienda ehh inclusive el armado de las mismas tiendas o de las mismas instalaciones fue distinto, porque había que establecer alguna información

específica para los clientes del COVID, que por la legislación de aquí de Bogotá por ejemplo se requieren remodelaciones particularmente. Entonces la construcción fue de esa forma; directamente con los dueños de los procesos, entendiendo lo que ellos estaban interactuando con las diferentes personas y espacio físicos y sobre eso generando las medidas de prevención.

**L:** ok S3. Yo ya estaría bien de preguntas (risas) entonces gracias S3 por ... ¿Tú tienes otra?

**M:** no, no, no. que sí que yo creería entonces que sí también (risas)

**S3:** chevere. Bueno espero que les sirva un montón, que saquen muy bien su investigación y que tengan resultados muy interesantes para su estudio.

**M:** muchas gracias S3. De verdad muchas gracias por tu tiempo y bueno, sabemos que tienes mil cosas, entonces de verdad pues apreciamos mucho que saques un espacio ahí de tu agenda apretada para ... pues para charlar con nosotras.

**S3:** tranquila ... siempre hay por ahí un espaciecito, no pasa nada.

## Apéndice I. Transcripción Sujeto 4

**Fecha:** 29 de octubre de 2020.

**Duración:** 25 minutos y 34 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S4

**M:** Listo, perfecto S4. Entonces bueno, La primera pregunta que tengo para ti, es cuál es el rol de recursos humanos durante la pandemia, para ti cual ha sido el rol de RH durante la pandemia?

**S4:** Pues mira, yo creo que al ser como un evento como tan ajeno a todos, pues creo que al final ha sido el área que ha podido dar el soporte y parte de la tranquilidad a los equipos. A qué me refiero, pues que empezando pues la pandemia había mucha incertidumbre por parte de todas las áreas y en todos los niveles pues y creo que al final el mensaje o cómo lo ha tratado de manejar Recursos Humanos pues el que termina generando como cierta calma y como cierta tranquilidad por decirlo así en todos los colaboradores, pues como en toda la empresa en general para poder continuar tomando como pues decisiones y demás, entonces para mi, creo que RH es como termina siendo siempre el soporte y creo que es fundamental como la posición de ellos y como las acciones que vayan tomando y la comunicación clara digamos sobre las decisiones que se pueden ir tomando e involucrar todos los empleados. Pues puntualmente, digamos que yo requiero y pues mi jefe al final es el que me expresa o nos dirige o nosotros trabajamos como mira, vemos tal panorama, pero pues yo tengo contacto directo con RH pero no muchas áreas lo tienen, pues por lo menos yo, pues sí tengo contacto con Natalia, tengo contacto con Álvaro, entonces como para cualquier cosa estoy en comunicación directa con ellos y pues para mi de cierta forma fácil o por lo menos tengo todo el acceso pero pues creo que el rol de RH es de bajar un poco hacia los demás colaboradores que de pronto no tienen como ese acceso directo o contacto directo con las cabezas de RH y pues creo que esta un poco como el rol de ellos de dar tranquilidad y de dar la comunicación y mensajes que se envían a los diferentes equipos.

**M:** Okay, perfecto. durante la pandemia¿ tú has experimentado algún tipo de reto, no sé, personal, laboral, emocional?

**S4:** Si, claro, mil. creo que inicialmente el tema a nivel personal creo que nos afectó a todos, vete y encierrate, pues yo venía acostumbrado, pues mi posición en ventas es viajar todo el tiempo. yo venía acostumbrado de viajar todas las semanas visitando clientes, estar en la calle, estar en reuniones con clientes y de un momento a otro pues que te digan como ya no, te tienes que encerrar en la casa, claramente esto te genera un conflicto a nivel personal, pues obvio se presentan todos los retos de como empezamos a trabajar, y pues con toda la incertidumbre de esto va a funcionar o no va a funcionar. Creo que ese fue el reto inicial y luego, pues con el paso de los días, de los meses nos hemos ido acostumbrando muy bien, de hecho de pensar que este tipo de modalidad de trabajo es algo que se va a quedar en las

empresas, que los resultados se han venido dando, yo creo que los resultados que nosotros hemos tenido este año a nivel de ventas, a nivel financiero han sido muy buenos de verdad ni siquiera los esperabamos, y creo que esto ha llevado a que esta modalidad vaya a perdurar y pues creo además que pues el hecho de que todo el mundo este en su casa y estemos conectados y pues la reuniones sean como que muy puntuales y que la gente ya esté pues siguiendo horarios y demás, pues te llevan a que las cosas se preparen mucho más. Anteriormente, tal vez las reuniones, tenías una reunión de comité de ventas, cualquier cosa, llegas a la reunión sin información, porque al final eran temas donde se iba a discutir o hablar, acá de cierta forma te obliga a llegar preparado, pues porque no vamos a estar acá sentados al frente del computador así como sin hablar, o ir hablando cualquier cosa, entonces nos ha llevado sí a tener mucho más orden, mucho más estructura en reuniones, igual de cara a los clientes, las reuniones comerciales también llegas con información, con cifras, con datos, vas a mostrar exactamente lo que necesitas, creo que en cuanto a optimización de tiempo y de funciones y demás ha sido, ha traído muchas más cosas buenas de lo que por lo menos yo esperaba y al final todos los retos se han venido saliendo al aire y pues creo que lo hemos afrontado bien y claramente todo el tema de comunicación en los equipos y creo que ha sido como fundamental.

**M:** okay y en este sentido, pues que tu nos decías que digamos que RH ha sido un gran apoyo en todo esto, de qué manera has sentido tú el acompañamiento de RRHH pues para estos retos que me comentas y pues en general, de qué manera ellos te han acompañado, digamos las acciones y las prácticas puntuales?

**S4:** Mira, cuando te decía, es más lo que ellos para mi es como deberían funcionar, es más hacia lo que Recursos Humanos debería actuar, creo que se han hecho cosas buenas y se han hecho cosas no tan buenas que si son susceptibles a mejora total, que se ha hecho bueno, pues todo este seguimiento a bajar las diferentes informaciones, comunicar temas de la pandemia, ver cómo se está haciendo, qué cuidados hay, que protocolos. En todo ese término creo que recursos humanos ha hecho bien las cosas y no sé, cuidese, no salga, no tenga reuniones, estos son los kits de seguridad, dado el caso que ustedes necesiten utilizarlo, que necesiten hacer visita, salir, de cierta forma ese tipo de cosas, que de pronto ha tratado y pues de pronto Alvaro ha tratado, bueno que dudas tienen, el equipo como esta, que si creo que de pronto ha hecho como falta, al final como más comunicación directa con toda la gente, osea, lo que te digo, por lo menos yo tengo acceso directo y tengo contacto directo con ellos porque estoy en algunas reuniones y demás, pero el resto de los equipos no, entonces mi equipo por lo menos nunca tiene una reunión con RH, con la cabeza de RH y demás, yo soy al final el que les está transmitiendo todos los mensajes que ellos dan y pues si siento que RH podría ser mucho más independiente y sentarnos y venga una reunión con el equipo de ventas, como estan, como se sienten, cómo ven los temas, un poco como actualizarse más por esos lados, que me ha parecido bueno también, todo el tema de capacitaciones y demás, creo que han trabajado en conseguir alianzas, que la gente se capacite, lea y demás. Pues eso si me parece bueno, creo que eso es fundamental. Ahora la gente está pues todos en la casa y demás, hay momentos que antes utilizados para otras cosas, para salir a hacer lo que fuera y ahora no tengas tiempo para estar todo el tiempo afuera y tengas tiempo para estar en la casa, se podría

aprovechar más ese tiempo de pues no sé, hay tales capacitaciones, comerciales, que se yo, de cualquier tema de capacitaciones, y como de enviar ese tipo de información a la gente para que pueda. Que los equipos estén todo el tiempo en constante evolución y aprendizaje.

**M:** Okay, y por ejemplo, tú me decías al principio pues obviamente el encerrarte, pues fue bastante chocante para ti, que estabas acostumbrado a viajar, digamos que RH humanos tuvo algún acercamiento contigo como para preguntarte cómo veías eso, como te sentías al respecto, de pronto un poco de seguimiento, darte algunos tips de manejo del tiempo.

**S4:** no sabes, creo que más los mensajes, como esos vive mabe, que llegan, como pausas activas. Por ese lado, pero como RH humanos no, ese tipo de cosas, cada quien salga adelante y listo, creo yo, algo que si RH, creo que es una falencia digamos, al final mandaron, digamos llevamos que 7-8 meses encerrados y pues ellos no tienen idea de cuáles son las condiciones de trabajo de la gente, Puntualmente, yo vivo solo y no tengo nadie que me esté molestando y estoy conectado y pues tengo internet, tengo mi escritorio, tengo mi espacio, osea, por mi el tema esta super claro y no he tenido ningún problema, si se de gente que no tiene los espacios para trabajar, no se vive en su mismo espacio, hay niños, hay gente, hay otra gente hablando, y creo como ese tipo de cosas no se han visto, de no sé, la gente si tiene una silla buena de dónde sentarse o está sentado en la silla del comedor en madera que pues no tiene la postura que es, hay cierto tipo de cosas que no se han preocupado nunca, hasta ahora, como hace 20 días nos llegó un correo, si quieren ir a sacar su silla pues saquela, y pues ahí sí creo que fallaron totalmente de preocuparse un poco más como esta la salud de la gente y pues puede estar afectando la forma como la gente debe estar trabajando.

**M:** Okay, dale perfecto S4.

**L:** Okay, y de pronto como te has sentido, osea nos cuentas ya de la experiencia de trabajar en casa, cómo has sentido el ambiente laboral durante la pandemia?

**S4:** pues mira, yo he sentido que la gente ha estado como con toda las disposición, la verdad al ser épocas duras, pues todo el mundo, su compromiso y disciplina obviamente va creciendo y todo el mundo esta súper comprometido y el ambiente si te digo que siento pues que a veces la gente se puede volver muy susceptible, si te das cuenta de discusiones que se forman y creo que puede ser más por ese tema, que todo el mundo esta como susceptible, no todo el mundo esta a las perfectas condiciones para trabajar y en el mejor entorno y eso puede llevar a ese tipo, más como en las relaciones de comunicación, personal y demás, pero en cuanto a objetivos y seguimiento, a nivel laboral, pues la cosas vienen muy bien.

**L:** Okay y desde que inició también la pandemia has experimentado cambios en la forma en que trabajas, de pronto en tus dinámicas antes y después han cambiado. ?

**S4:** si total, lo que te decía, yo creo que lo fundamental ha sido los temas de seguimiento, osea, la estructura de las reuniones, de como ser, como organizas tu trabajo, tus tiempos. eso

nos ha servido a todos, estar super alineados y ordenados y cómo trabajar objetivamente. No perder el tiempo en reuniones que antes se hacían y adicional terminas haciendo tiempos personales, terminas un día a las 6 o 6:30 y ya te puedes poner a hacer ejercicio o puedes ir a hacer ejercicio por la mañanas, no sé, puedes estudiar, si estas estudiando algo, puedes leer, ahí viene cosas que favorecen mucho todo esto que ha pasado, todos estos cambios al final para mí muy positivos.

**L:** Okay, yo te iba a preguntar S4, ¿tú cuántos años llevas trabajando en mabe?

**S4:** Yo llevo 5 años en mabe

**L:** Okay tú ya tienes cierta experiencia, cierta antigüedad, nos podrías contar un poco sobre los cambios que has notado de pronto con esto del trabajo en casa en mabe? ¿Cómo has visto esa transformación en la organización?

**S4:** pues mira, creo que ha sido un cambio drástico porque pues Mabe, no sé, cuando yo ingresé hace 5 años era como super paternalista o por lo menos ehh no sé, pues no existía home office ni a nivel corporativo; o sea si tú hablas con la gente de México, los directivos también te dicen como “esto no es viable, esto no está aprobado” o sea nunca estuvo aprobado. Entonces creo que esto llevó a una transformación total, o sea que es algo como yo les digo, es algo que no se va a ir, o sea esto es algo que va a seguir; seguramente volveremos a las oficinas 2 días a la semana, los otros 3 desde casa o trabajaremos con horarios mixtos y creo que eso ha sido fundamental para trabajar como en la responsabilidad y en la disciplina de los empleados, porque igual yo pienso que cada uno, al final los temas son de cumplir objetivos y demás y si los estás cumpliendo, pues independientemente de los horarios o como te adecues pues es fundamental eso y es importante que la empresa vea eso, que no todas las personas o no todas las áreas, o no todos pues tienen como el mismo formato de aprendizaje o de trabajo o demás ¿no? ... cada uno pues no sé; habrá los que ya a las 5 de la mañana estén sentados y estén trabajando porque se quieren levantar a las 4 de la tarde de la silla y quiere parar de trabajar o habrá los que de pronto arrancan a las 9 pero terminan a las 8 o 7, o sea como que ha permitido que se de cierta flexibilidad de acuerdo a la capacidad de trabajo de cada uno y donde obviamente pues cada uno debe saber que al final el objetivo son cumplir las metas ¿no? y las funciones que tienes, más que cumplir determinados temas de horario y demás. Entonces creo que eso ha sido una transformación chevere para Mabe, cambiar un poco ese pensamiento como anticuado de que la gente no puede trabajar en casa o que si no tienes un policía pues no trabajan; o sea creo que eso ha sido importante.

**L:** ok. y ya preguntandote también, conoces de alguna no sé, mi compañera ya te comentaba sobre herramientas que haya brindado Mabe, pero de pronto en esta contingencia, adicionales a esa ¿Recursos Humanos ha dado no sé, herramientas a parte de la parte ergonómica de los trabajadores, no sé, herramientas más de tipo de salud o de tipo de capacitación enfocado en la pandemia? o ¿has hecho parte de alguna forma en que Recursos Humanos se haya aproximado a las personas por este tema?

**S4:** mmm pues a detalle no; o sea sí he visto mil temas de riesgos, de prevenciones, que sí están llegando y pues que me parece pues bien pero no, pues no como ya tan a detalle y demás, pero pues sí he visto como que han estado intentando pues ayudar o al menos informar a la gente.

**L:** ok ... tú ¿te refieres como a comunicaciones?

**S4:** sí ... como comunicaciones y pues algunas yo no entro, pero sí he recibido como muchas comunicaciones de mensajes donde te dicen no sé, “lávate las manos”, “usa tapabocas” no sé, cosas ahí como que te están recordando pero pues no es que yo haya estado pues también ahí como tan atento también al tema ¿no?

**L:** ok ...

**S4** y pues lo que te digo aparte, pues sí, los temas de capacitaciones y eso que pueden que no hayan sido puntuales de la pandemia, igual se hubiesen hecho sin pandemia pero, sí me ha parecido vital ¿no? o sea unos cursos por lo menos que mi equipo tomó y esos temas me parecen fundamentales para que la gente se sienta como, pues como ahh listo pues la empresa al final está trabajando por el desarrollo y demás ¿no? que creo yo, pues pa' mi es lo que ... aparte del acompañamiento, pues creo que Recursos Humanos debería pues siempre estar como enfocado en eso ¿no? en cómo desarrollar el perfil de tus empleados, cómo los capacitas, cómo los haces mejores pues porque de eso va a depender los resultados ¿no? pues si tienes un empleado motivado, capacitado ehh le das todas las herramientas, pues el empleado lo que va a hacer es devolverle esos resultados a la compañía y ahí es donde la compañía pues va a tener pues beneficios ¿no?

**M:** S4, y de estas capacitaciones que nos mencionas, ehh ¿sobre qué los han capacitado? ¿ha sido algo puntual de ... pues relacionado a la pandemia? o porque pues dices “se hubieran hecho aún así sin pandemia” entonces, entiendo que se han hecho de temas no necesariamente relacionados pero, ¿hay alguna de estas capacitaciones que sí se hayan hecho con motivo de la pandemia?

**S4:** no ... no pues realmente han sido como temas comerciales y demás; o sea, han sido como capacitaciones más enfocadas a las aptitudes pues de los equipos y de temas no sé, de ecommerce, demás, entonces pues creo que han sido como más enfocadas en eso.

**M:** ok ... y de pronto esto es no sé, o sea, ¿conoces como el objetivo de fondo de estas capacitaciones? ¿de pronto de mejorar un poco la situación ahorita por la pandemia o simplemente las capacitaciones que se harían normales para el negocio para siempre seguir mejorando?

**S4:** pues algunas sí son relacionadas ... pues por decirte lo que estamos viendo de ecommerce; o sea en ecommerce obvio cambió toda la tendencia; la venta pues no sé, si representaba el 10% , tuvimos meses donde empezó a representar el 50-60% de la venta,

otros el 30 y así fue bajando. Entonces pues sí son nuevas como capacidades o desarrollo de nuevas aptitudes que los equipos deben empezar a tener como consecuencia de lo que fue la pandemia; entonces pues sí, pues el modelo de venta convencional cambió y pues ahí creo que este tipo de capacitaciones pues se han ajustado un poco a los nuevos conocimientos que debemos tener todos ¿no? los cambios en el mercado pues.

**L:** ok ... ehh te iba a hacer otra pregunta ehh ¿tú has escuchado de la línea de atención de Mabe ahorita por ... la línea de atención psicológica que implementó Mabe para ehhh sí como para las personas que tengan de pronto ciertos problemas por de pronto por el encierro, por el aislamiento?

**S4:** no, sabes que no ... o sea no estoy enterado. o sea sí yo sé que tal vez sí tenemos mil cosas pero no estoy enterado del tema; o sea no sé, si me siento mal no sé a dónde debería llamar

**L:** ok ... y otra pregunta. De pronto no sé si, de pronto tu área no está enfocada en ese lado pero, no sé si has escuchado de pronto lo que ha hecho Mabe con las personas que sí tienen un contacto más profundo con el cliente digamos no sé, como promotores, como técnicos ... ¿sabes si, sobre los procesos que han implementado? de ... digamos, procesos me refiero a protocolos de bioseguridad o estos temas ...

**S4:** sí, sí claro. Pues de hecho pues nosotros, claramente por estar en ventas, pues tengo como todo el contacto con el área de promotoría y supervisores, coordinadores, pues gente que está en la calle y sí se implementaron temas; nosotros pues con el equipo de promotoría por lo menos con la agencia, pues yo sí sé que se trabajaron todos los protocolos ehh pues en la entrega de los utensilios de lo que necesite cada uno para poder digamos que cumplir con todas las medidas ehh; el área de servicio al cliente también pues sé que todos, tanto servicio al cliente como el área logística porque pues nosotros terminamos haciendo la entrega al usuario final, entonces sí sé que están todos los protocolos de bioseguridad que la gente pues cuando te van a ir a entregar a tu casa pues te los entreguen con todos los protocolos, que los usuarios se sientan pues como tranquilos, como que llegó Mabe, está cumpliendo en realidad como todos los temas de protocolos; también sé que servicio al cliente pues, porque costó muchísimo porque al principio los técnicos no estaban yendo y empezamos a presionar, “necesitamos que los técnicos vayan pues porque esto nos está afectando ventas y no arreglamos los productos y demás” y también sé que se desarrollaron todos los protocolos de servicio y pues ahí ya digamos que nos tomó un poco más de tiempo salir en acción pero sí estoy súper claro que todas las áreas pues, todos los procesos de bioseguridad se han implementado.

**L:** ok ... ehh y más referido digamos, ¿tú crees que Recursos Humanos ha tenido como un papel de pronto en el desarrollo o diseño de estas prácticas, si ... de estos protocolos, de estas prácticas? o ¿de pronto solo ha estado como ahí atrás como solo en la supervisión o de pronto observando o crees que no ha tenido un papel real?

**S4:** no no no, sí claro; estoy seguro que sí. O sea seguramente para todos los protocolos, pues son definidos entre Recursos Humanos y las respectivas áreas; o sea eso en un trabajo ahí en conjunto pero claro, o sea todos han estado involucrados; tanto técnicos como Recursos Humanos pues ha sido ahí pues supongo el que ha llevado la pues como la batuta obviamente del tema ¿no?

**L:** ok ... Mai ¿tú tienes otra pregunta?

**M:** ehh sí, pues yo creo que ehh me gustaría preguntarte ehh ya después de todo esto que nos has contado como ... ¿cuál es tu percepción general de digamos como de la gestión que ha tenido Recursos Humanos pues ahorita durante la pandemia? o sea ¿cuál es tu percepción sobre el rol que ha tenido, de lo que ha hecho, de lo que no ha hecho?

**S4:** no o sea, en general pa' mi ha sido bueno; o sea si yo puedo hacer como un promedio de todo, creo que ha sido bueno, o sea creo que pues el hecho de estar igual pendiente de la gente, de lo que hablamos ya de los protocolos de la gente que en realidad iba a estar afuera y demás ehh pues ha sido super claro y creo que pues está bien. Obviamente pues en parte a veces lo que uno quisiera pues entiendo que no es tema de Recursos Humanos, pues entiendo que al final es un tema que es incertidumbre pa' todos, o sea es una nueva forma de hacer las cosas, unos nuevos parámetros, unos nuevos ... que pues nadie los sabía y creo que todos nos hemos tenido que adaptar super rápido entonces pues como decirte "pues Recursos Humanos pudo haber hecho ..." pues sería juzgar un poco sin soportes ¿no? porque creo que pues esto, tu has visto al final a nivel mundial critican a Trump, critican a Duque, critican ... o sea, no hay nadie que tenga un veredicto sobre el tema y pues habrá cosas buenas o malas pero que ya el tiempo lo dirá ¿no? entonces pues creo que en general ha sido bueno, teniendo en cuenta que es una situación de incertidumbre pa' todos y sí ... lo único que en realidad que pues me parece que sí estuvo un poco mal, es lo que ya les comenté de los temas de un poco estar más atentos como a la salud un poco de la gente; yo claramente sé que esto se puede traducir en un tema de costos y lo tuvieron que ver porque pues claro, listo, vamos entonces a entregarle a todo el mundo su silla, a llevarla, trasladarla, o sea tal vez se puede crear ahí temas de problemas pero sí creo que pues tardaron un poco en dar esa medida porque al final ya la dieron, o sea a nosotros ya nos dijeron "listo, pasen por las sillas y si quieren el monitor pues pasen por el monitor, si quieres por todo pues hazlo" pero si creo, siento que tardaron mucho y puntualmente con ... o sea no, lo que te digo, o sea no conmigo porque pues yo afortunadamente tenía como buenas condiciones para estar trabajando en mi casa, pero sí con gente que no las tiene y creo que ahí es un poco los temas ¿no? y será creo que fundamental ahora en el regreso ¿no? ehh pues porque también habrá no sé, regresamos, de pronto habrá colegios que no han regresado, tendrán que pensar qué harán con la gente que pues no tiene cómo dejar sus niños bueno, qué sé yo, no sé ... pues la gente que tiene familia y demás, como pensar en esos temas ¿no? que me imagino será relevante para el momento que se de ...

**M:** ok ... dale S4 pues muchas gracias. Ehh pues yo creo que esa era la última pregunta que quería hacerte ehh Lore creo que también ya terminaste con preguntas ¿cierto?

**L:** sí

**M:** listo ... entonces, nada pues agradecerte muchísimo de verdad por tu tiempo, por tu disposición y ya, pues te estaremos comentando los hallazgos, si te interesa (risas)

**S4:** ehh si claro, pues me cuentan, me muestran el estudio

**L:** gracias, en serio

## Apéndice J. Transcripción Sujeto 5

**Fecha:** 9 de noviembre de 2020.

**Duración:** 15 minutos y 1 segundo

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S5

**L:** Para ti cuál ha sido el rol de Recursos Humanos durante la pandemia?

**S5:** Vale, umm.. bueno el rol de Recursos Humanos en mabe ha sido, pues ha estado enfocado en administrar el personal de tal manera que la empresa no pierda operatividad y de cuidar el recurso humano, que de por si mabe es muy dado a cuidar el recurso humano y no solamente desde el aspecto de salud y conservar el bienestar de la familia sino también de la protección de los trabajos para las personas que aquí laboran. Entonces la gestión de recursos humanos ha sido corporativamente, no solo colombiana, si no por mandatos corporativos ha sido ese, proteger el personal, la integridad física, la salud, las familias y los trabajos.

**L:** Okay, durante esta pandemia has experimentado algún tipo de reto o qué retos te ha traído la pandemia?

**S5:** Si vale. Desde la posición en la que estoy como TI, nosotros prestamos como TI en conjunto mucho servicio al usuario final, entonces siempre no tener contacto con las personas, digamos que te limita algunas cosas para prestar el servicio como lo prestamos regularmente pero bueno, están las herramientas, están las capacidades y pues lo hemos solucionado sin problema.

**L:** Okay y de pronto no sé en el transcurso de esta transición de la presencialidad a la virtualidad pues de pronto se han presentado algunos cambios, algunos retos nuevos, tú has sentido apoyo y acompañamiento por parte de recursos humanos de pronto para superarlo?

**S5:** a ver, si, indudablemente hay retos, hay nuevas... pues hay nuevas acondicionamientos que toca hacer pues a nivel operativo sobre la compañía, pero recursos humanos, siempre ha estado ahí, siempre nos ha comunicado pues la noticias, los avances, los informes de las reuniones, han hecho el acompañamiento con la vicepresidencia Regional, han hecho el acompañamiento junto con los Business Partners corporativos, entonces digamos que en conjunto, Recursos Humanos en conjunto con los cargos directivos han solventado muy bien esta situación. esta pandemia.

**L:** Okay S5, estas comunicaciones como han sido, han sido reuniones, o han sido de pronto más avisos por correo. ¿Cómo han sido estas comunicaciones desde Recursos Humanos y desde corporativo?

**S5:** Bueno, RRHH en mabe está muy enfocado a mantener no solo en este momento sino es su modus operandi es mantener informado el personal en todo tiempo, de todas las noticias que se van presentando y pues en este momento se ha acentuado ese nivel de comunicación, lo han hecho por todos los medios posibles, lo han hecho con presentaciones de los BPs del corporativos, lo han hecho con presentaciones del vicepresidente, han coordinado desde el mismo departamento de TI, diferentes personas han coordinado reuniones donde nos preguntan como estamos, donde nos han preguntado, o donde nos han invitado a mirar el tema de, el tema de..... el tema físico, el tema corporal..

**L:** ¿de la salud?

**S5:** Si

**M:** el tema ergonómico

**S5:** Si exacto, entonces han sido múltiples herramientas en múltiples circunstancias y muy reiterado.

**L:** Okay S5, digamos ahorita, que ya, digamos la organización, ya está en un espacio más virtual que presencial, tú cómo has sentido el ambiente laboral durante la pandemia en mabe?

**S5:** Bueno el ambiente laboral es muy diferente porque ya no socializas, ya no tienes contacto físico con las personas, entonces digamos que limitarse a una cámara o una conversación pues es muy diferente, muy diferente a lo que hacíamos regularmente, sin embargo, umm.. la virtualidad nos ha ofrecido otras cosas para mabe, como para el personal, una de las que resalto es que hay mayor calidad de vida para el personal, te ahorra tiempos de desplazamiento, te ahorra diferentes como items que antes presencialmente no se daban, entonces, compensan unas cosas con otras y el ambiente laboral es, digamos que desde los lineamientos corporativos se han mantenido en estar enterados, en donde estamos para dónde vamos, la situación de mabe, y digamos en el equipo de TI tenemos reuniones periódicas entonces estamos enterados desde el gerente de TI andino, como van los números, como van los índices, las necesidades para la región, las necesidades de mabe, entonces siempre ha cambiado un poco la perspectiva.

**L:** Okay S5

**M:** Okay S5 y tu crees que Recursos Humanos ha contribuido para que la cultura organizacional se fortalezca ahorita durante la pandemia?

**S5:** Repíteme Margarita por favor.

**M:** tu crees que RH de pronto ha hecho alguna actividad o ha tenido alguna iniciativa que de pronto haga que la cultura organizacional, osea como nosotros nos vemos en mabe, lo que representamos, lo que creemos, se fortalezca ahorita durante el tiempo de pandemia?

**S5:** Si yo creo que si Margarita, porque, como te menciono el acompañamiento de recursos humanos ha sido muy fuerte, pues para todos los empleados, para todos los colaboradores de mabe ha sido muy fuerte, entonces digamos que la cultura de mabe no solo está enfocada en lo de los resultados sino también está muy enfocado en el bienestar de los colaboradores y eso indudablemente se ha visto

**M:** ok ... perfecto. y tú nos decías que eh bueno, digamos por ejemplo eh has visto reflejos en la calidad de vida; que por ejemplo el desplazamiento, que ya no tienes que hacerlos y que bueno, no sólo tú sino en general pues todos los que están en la parte administrativa eh pero, de pronto ¿tienes en mente algún otro cambio en la forma en que trabajas?

**S5:** Pues han sido muchos Margarita. Como les mencionaba el tema pues han surgido limitantes ... el tema de no tener contactos con las personas, el tema de no estar en las instalaciones eh operativamente, nosotros como equipo que prestamos servicio a otros usuarios, a otros procesos, indudablemente ha sido un cambio pues bastante fuerte pero lo que te menciono, ha habido acompañamiento corporativo, de Recursos Humanos, del equipo del proceso en el que pertenezco y pues todo se ha solventado el tema; tal vez algunas actividades se toman un poco más de tiempo pero indudablemente todas se solventan, se solucionan.

**M:** ok, perfecto S5. y bueno, nos decías que digamos como que Recursos Humanos ha estado muy pendiente eh para, pues para comunicar las decisiones que se toman y bueno, todas estas cosas ... de pronto ¿tienes en mente ahorita alguna otra cosa puntual que Recursos Humanos esté haciendo?

**S5:** bueno ... de parte de Recursos Humanos nos están eh bueno pues hay comunicados permanentes, hay reuniones donde ... incluso la semana pasada tuvimos una reunión con Leydi Segura donde nos manifestaba sobre la necesidad de las comunicaciones dentro del equipo dentro del proceso al que pertenezco, cómo ha sido la comunicación eh qué oportunidades de mejora se pueden detectar eh bueno, a parte de los comunicados que coordinan con el vicepresidente de la región o con los VP's corporativos eh también han hecho reuniones de como les mencionaba, el tema ergonómico, el tema de salud, han estado haciendo encuestas donde nos están preguntando cómo está el tema de salud, si presentamos ... pues también están muy acorde a los reglamentos, a los decretos, a los lineamientos que van saliendo por parte del gobierno ... yo creo que es eso, Margarita.

**M:** ok S5 perfecto. y tú de casualidad ¿has escuchado sobre la línea de atención psicológica?

**S5:** ¿dentro de Mabe? no, dentro de de Mabe no lo tengo presente.

**M:** ¿no? ¿no la tienes presente? dale, perfecto ...

**S5:** no ...

**M:** ehh bueno y quería preguntarte una ultima cosita. ¿Qué herramientas o qué recursos te ha brindado pues Mabe para superar todos estos retos que te ha presentado la pandemia?

**S5:** digamos que a nivel de operatividad, del diario operativamente, técnicamente, tenemos pues todos los recursos de conexión a red, de soportes remotos, de incluso en TI estamos explorando nuevas alternativas pues para suplir todas las necesidades del usuario; eso como proceso, como TI. y Recursos Humanos también nos ha dado la posibilidad de llevarnos para la casa los equipos; si es para temas ergonómicos, pantallas en caso de los usuarios que tengan, las necesites, las dock station, teclados, mouse, diademas, todo el tema como de operativo, también han estado pendientes ...

**M:** ah dale ... y por ejemplo esto que nos mencionas de lo de la conectividad, de la red, del internet ehhh o sea, Mabe le ha ayudado a aquellos trabajadores que no tenían, ahorita que inició la pandemia, digamos como la conexión en su casa ...

**S5:** sí ... sí. Mira que ehhh el servicio VPN por ejemplo eso era un servicio que ... únicamente para usuarios que tenían portátiles pero inicialmente, tan pronto se inició la pandemia tuvimos que activar casi el 100% de los usuarios VPN, entonces ehh adicionalmente a eso, los servicios en la nube, servicios en la nube con Microsoft ehh también se implementaron unas soluciones para usuarios que pudieron haber tenido problemas con la VPN o para evitar saturaciones sobre los servicios y para brindar mayor calidad de los servicios a los usuarios, entonces se brindaron alternativas y se cubrió más personal.

**M:** ok ... perfecto. ehhh y cuéntanos, o sea pues ahora que ya todos están como desde sus casas y eso, y tú estás como en la parte de TI, de soporte y todo esto, de pronto en tus horarios crees que se han alargado o que han cambiado, o se mantienen o ¿cómo ha sido esta parte?

**S5:** bueno ... desde mi punto de vista personal, yo me esfuerzo mucho por cumplir, por ser puntual con el horario que venía, sin embargo entiendo también que pues la dinámica ha cambiado y a veces, algunos días, dependiendo pues de los picos de trabajo, se prolonga un poquito, se corren las horas de almuerzo o demás. Pero pues Mabe también es como muy ... está como muy atenta a esos temas; de verdad que no se presenten sobre cargas laborales y generar equilibrios que no afecten también tu vida personal

**M:** ok ... perfecto. ehhh bueno, no sé si Lore de pronto tenga alguna otra pregunta ...

**L:** sí, tengo una ... ehh ¿has escuchado de pronto del Café con Recursos Humanos?

**S5:** sí ... sí he visto por ahí los comunicados

**L:** ah ok ... ¿has participado en alguno de estos encuentros?

**S5:** no ... no tengo tal ... es que no sé si inicialmente cuando iniciamos tal vez desde marzo-abril, tal vez ... pero la verdad no tengo como tan presente ... creería que no.

**L:** ok ... ehhh no, entonces ya, sería todo.

**S5:** perfecto

**M:** bueno ... dale S5 pues muchisimas gracias.

**S5:** muchas gracias por tenerme en cuenta y cualquier cosa que necesiten, con gusto

**M:** dale S5, no ... a ti de verdad muchas gracias por tu tiempo y por tu disposición

**S5:** vale, con gusto. Espero haber sido útil.

## Apéndice K. Transcripción Sujeto 6

**Fecha:** 10 de noviembre de 2020.

**Duración:** 28 minutos y 35 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S6

**L:** Para ti cual ha sido el rol de Recursos humanos durante la pandemia?

**S6:** emmm... el rol.. ha sido un rol de... creo que ha participado en algunos aspectos creo que positivamente osea en el interés para que la gente.. por lo menos en Colombia de lo que he visto, este... aprovechando el tiempo digamos, hicieron un programa interesante sobre unos cursos virtuales, este como parte.. no sé si fue por el tema de la pandemia pero como parte de su programa de capacitación y autoformación entonces habilitaron esto que fue bastante positivo, también, pues creo que ha habido cierta... se han cumplido protocolos, por lo que he visto, al principio se enviaba cada semana o cada tercer día "aviso o algo" a los familiares etc... creo que se hizo un seguimiento, no estoy seguro si se hizo como una iniciativa de RRHH de mabe o era más un tema de exigencia, no sé si de la alcaldía, una organización independiente de mabe... eee pero bueno, creo que se hizo un ejercicio al respecto, han tenido un par de iniciativas pero fueron, creo que ha faltado continuidad en el tema.. por ejemplo: a quien le gusta hacer deporte, entonces hicieron un curso para que la gente tomara una clase de king boxing o algo así, por esta vía o hicieron no sé, creo que una cosa de cocina o de preparar cócteles o algo así, creo que era en alianza con Colsubsidio, que es la caja de compensación, a través de ellos hicieron un par de cosas. Insisto creo que fue una vez, creo que ha faltado algo de continuidad en eso, después de tantos meses, creo que una vez es poco... emm que otra cosa que yo haya notado de RH, ha bueno hicieron una actividad, como de integración, no sé, como de compartir experiencias, entonces me uní a una de esas sesiones que hicieron una vez, con una persona que estaba en chile, otros que estaban en ecuador, otros que estaban aquí en Colombia, entonces compartimos un poco de anécdotas de la pandemia como hemos sobre llevado esto, entonces yo creo que fue positivo pero creo que sucedió lo mismo, creo que solo fue una vez y se perdió el impulso, digamos, creo que eso es como el rol, no sé como expresarlo pero lo hice más con ejemplos pero creo que es eso, ha tratado creo que si de estar presente, pero ha faltado continuidad y creo que también, desde mi punto de vista, también ha faltado, no sé si está en las preguntas de más adelante, pero creo que si ha faltado también mucho estar más pendiente de la situación personal o puntual, aunque no es que sea un deber como tal, pero hay situaciones y lo digo porque es que en mi área se dio y pues en alguna forma, se , creo yo, y pues con la confianza y sabiendo que es aquí entre nos, no se utilizó o no se hizo uso de las herramientas que tenía mabe para ayudar a una persona que lo necesitaba, osea necesitaba, tenía problemas de salud, de espalda, la cosa, y le pusieron mil perendengues y cosas para sacar una silla y después resulta que sacaron, y después que le dijimos que no se podía, bueno al final dijeron que si se podía, despues de casi dos mese, ya ella ya la había comprado, entonces ya no, muchas gracias, pues ya tarde y fuera de eso a la semana, salieron que si, quienes necesiten una silla por favor llenar tal documento, entonces

eso generó cierta inconformidad, osea las necesidades pueden suplirse a tiempo, eee creo que estuvo mal manejado, y bueno, de resto creo que masomenos eso resume lo que yo he percibido del rol de RRHH.

**L:** Okay S6, ehh, y de pronto durante esta pandemia, yendo un poco más a lo personal, tu que retos has experimentado, digamos a esta nueva forma de trabajar?

**S6:** pues el trabajo desde la casa y estando toda la familia en la casa no, es distinto cuando trabajas en la casa pero los niños están en el colegio, entonces estando todos en la casa, si han habido temas de conectividad, y obviamente pues cada uno con su tablet, su computador y todos en videollamadas o teleconferencias al tiempo hace complejo un poco esta parte tecnológica, entonces toca ampliar el ancho de banda para que funcione lo suficientemente bien, este es uno de los temas, y obviamente, al principio generar esa cultura con los niños y nosotros y pues yo trabajando y mi esposa, y todos conectados, entonces como eso, el tema de los espacios, no tu te haces en el estudio, y tu en el comedor y tu encierrate en el baño, no sé, osea no hay dónde más para que no choquen las conversaciones y la cosa, entonces esa parte, nos hemos adaptado y afortunadamente lo hemos manejado pero si sé que hay situaciones complejas, que toca todos encima y el ruido y la cosa, la concentración y la dedicación se dificulta un poco más. eee creo que ese es uno de los aspectos, ee lo otro de todas formas, yo insisto porque creo que si hace falta, así se trabaje a distancia, pero hemos estado muy bien comunicados y haciendo seguimiento pero hace falta un poquito la parte social, o sea no, que por lo menos la gente pueda, vamos por un café, o tenemos alguna situación y pues conversémoslo en el almuerzo, o hablemos de otra cosas, pues, osea no necesariamente del trabajo, también se pierde de alguna forma, con este trabajo así a distancia, pues ya a términos personales, no poder salir, encerrado en la casa, sobretodo las primeras semanas o meses, pues como de lunes a viernes te lo aguantas pero ya el fin de semana toca visitar a la familia, o hacer diligencias, salir a algún sitio, eso si pego un poco también al principio y pues ya, yo creo que en general es eso, osea de resto ha sido manejable.

**L:** Okay S6, y tú nos mencionas algo sobre la cercanía y de pronto la interacción social, tu crees que has sentido algún tipo de acompañamiento o apoyo de Recursos Humanos, de pronto para superar esta brecha como nos comentabas en mabe, o en tu área?

**S6:** pues como les comentaba sobre los esfuerzos, aislados, osea, lo que se hizo una vez de venga, juntemonos de a grupitos interdisciplinarios, incluso personas que ni se conocían, pero conversemos un rato de cómo estamos viviendo esta situación, creo que ese fue uno de los temas, el otro que se manejo con Colsubsidio de la clase o las clases que dieron, que también se conecto poca gente, que también es lo otro, creo que también hace falta promoción y que la gente como que le crea más al tema, entonces y pues ya, que yo vea que han apoyado un poco más hacia este tema, creo que no.

**L:** Okay S6, yéndonos hacia otro lado, con base en la situación, mabe de pronto se ha transformado y ha tenido que pasar por diferentes transiciones por decirlo así, te han

comunicado oportunamente las decisiones y cambios dentro de la organización que han tenido lugar durante la pandemia y pues si te lo han comunicado, como te lo han comunicado?

**S6:** este si, si he estado informado, pues diría yo a tiempo, pues de hecho en mi rol he tenido la oportunidad de participar en varias de las sesiones donde se definen ciertas cosas, entonces sí estoy enterado pues de primera mano digamos no y otras pues ya la formalización de la comunicación que se hace a través de una llamada, Ivan por ejemplo, el VP se conecta y a toda la compañía le explica las situaciones, vamos a tener ciertos ajustes, ciertos recortes, o habrán ciertas restricciones, Luego cuando ya empezaron a mejorar ciertas cosas, también se hizo una sesión con todo el equipo y pues tambien lo hacen por cada uno de los países, luego también ya viene una formalización ya por escrito, por correo, ya uno en el contrato en el caso de que se tuvo que tocar temas de salarios y cosas así, entonces en esa parte creo que si se hizo una buena comunicación creo yo y pues en mi caso puntualmente como te digo, incluso me entero antes, pues porque participo cuando se toman esas decisiones.

**L:** Okay S6. ehhs y tú cómo has sentido de pronto el ambiente laboral durante la pandemia?

**S6:** Yo creo que bien y mejorando, es decir, al principio lo mismo, osea si era medio complicado el manejo de las agendas y de las reuniones y la cosa, pero pues luego, creo que ya la gente fue manejando mejor sus..., pues sus calendarios y pues sus agendas, entonces creo que ha ido mejorando y pues en mi caso puntual creo que ha sido, es decir no se ha perdido, se ha optimizado, se vuelve incluso más productivo el tema si es en línea porque cuelgas una llamada y entras a la otra, entonces como que tienes menos distractores, yo no estoy seguro que eso sea tan positivo del todo, hay gente que lo ve muy bueno, pero yo siento que, insisto, siento que hace falta esa pausa, ese café, esa charla algo informal, claro que eso hace que es quitar tiempo y vuelve improductivo pero no sé, hay unos lazos que se fortalecen. pero si no han mal acostumbrado, por ejemplo en mi caso también, una de las cosas positivas es que no he tenido que lidiar con el tráfico, con los trancones, entonces me estoy ahorrando una hora y media diaria al menos de trancón, entonces cuelgo y ya estoy en mi casa, desayuno con ,mis hijos, almuerzo con mis hijos, estoy con ellos y los acuesto, estoy pendiente de las tareas, osea tengo más cercanía con la familia, con las cosas que pasan aquí en la casa, aunque también son distractores importantes, a veces la familia cree que uno está de vacaciones porque está aquí, entonces estoy es trabajando, pero sí, tiene sus más y sus menos, creo que han sido manejables. Creo que el ambiente en general ha sido positivo, la gente por lo menos con la que yo trabajo me reuno, y pues participamos en sesiones, pues creo que en general ha sido positivo.

**L:** Okay S6, perfecto.

**M:** Okay S6 perfecto, pasando a otra pregunta, tu crees que RRHH ha contribuido a que la cultura organizacional se fortalezca ahorita durante la pandemia, si es el caso, de que manera lo ha hecho?

**S6:** a ver...Pues las sesiones que hemos tenido últimamente con ustedes que me ha parecido interesante esa parte de la comunicación ... creo que es un buen ejemplo de pues cómo se ha participado para ... pues pa' esa cultura Mabe de trabajo en equipo y de pues tener una buena comunicación con toda la gente ... creo que eso ha sido interesante porque se descubren cosas pues que uno no necesariamente las tiene tan claras ¿no? ... oportunidades de mejora en la comunicación ... pero no sé qué más. O sea, de Recursos Humanos con la cultura Mabe ... que haya aportado ... obviamente pues están ... y es que no lo veo desde la pandemia sino que de todas formas dentro de las responsabilidades de Recursos Humanos está pues ciertos cumplimientos de tiempos y de cosas, entonces ahorita estamos en la evaluación de fin de año; antes se hizo la charla de mitad de año, los diálogos de carrera, entonces pues sí están muy pendientes de que se estén cumpliendo esos tiempos y de que oiga falta esto, se aproximan las fechas límites, etc. pero pues no es por la pandemia ... o sea, ese es su rol así haya pandemia o no. Pero pues no, o sea creo que no encuentro algo más en realidad que pueda aportar.

**M:** ok ... dale, perfecto S6. y bueno, digamos que tú ya nos contabas como un poco como estos retos y un poco los cambios que has tenido ahorita ehh pues a raíz de la pandemia, pero ... digamos ehh ¿qué cambios podrías identificar puntualmente como en la forma en que trabajas, o sea en la que llevas a cabo tu trabajo? de pronto no sé ... ehh alguna dinámica con tu equipo, o los horarios laborales ... ¿qué cambios identificas particularmente ahorita pues a raíz de la pandemia?

**S6:** yo creo que uno de los cambios importantes es que se da formalidad a algunos procesos ... al estar ahí en la oficina y como que todos alrededor ehh de pronto se vuelve un poquito más de "hey tenemos que hacer tal cosa ... juntemonos un momento y acordamos ciertos temas" ehh a lo que nos ha llevado un poco esta pandemia es que pues ... y la distancia o la virtualidad, es a que sí tengamos sesiones muy concretas ehhh pues todos los lunes de tal hora a tal hora y los temas que vamos a tratar son estos ... entonces eso le da como más formalidad, que en mi caso puntual pues yo lo manejaba, no tan de esa manera ¿no?. Creo que ha sido positivo, o sea no me parece que ha sido ... ayuda muchísimo, alinea muchísimo al equipo y creo que eso es uno de los cambios pues grandes ¿no? ehh otro pues el manejo de agenda, o sea definitivamente sí se obliga uno al minuto a minuto ¿no? o sea porque pues tengo hasta tal hora y después tengo la otra y además como la gente no te ve para preguntarte "¿oye tienes un espacio?" sino que miran en tu agenda entonces te llenan la agenda ¿no? entonces tienes que ser muy organizado con tu agenda porque sino "oye yo tenía un espacio aquí reservado para tal cosa" pero si alguien lo ve libre, te lo llenan, te lo ocupan ¿no? entonces eso ha sido también pues un aprendizaje pues en el modo de trabajar digamos. Ehhh que otra cosa ... no, yo creo que eso son como lo más relevantes ... ahí lo malo es que se pierden los tiempos ... (suena el citófono y se interrumpe la entrevista)  
Este ... ¿en qué íbamos?

**M:** ehhh que me estabas contando que también pues digamos que la agenda y eso hacía que los tiempos ... no sé, que tenías que apartar tu espacio ...

**S6:** sí ... que los tiempos a veces se complican ... sobre todo los horarios de la gente ¿no? entonces no sé, hay gente ... sobre todo el equipo mexicano, o sea que la gente, no sólo de México sino también los mexicanos que viven aquí, empiezan tardesito ¿no? pero los colombianos empezamos más temprano, pero así mismo acabamos más temprano ¿no? entonces el problema es que pues a mí me agendan o tengo reuniones muchas veces desde las 8 o 7:30 de la mañana ehh y entonces, unos almuerzan a la 1 y otros almuerzan a las 3, entonces a mí a veces se me pierde el almuerzo o la hora de almuerzo, justamente por eso ... porque algunos programan reuniones, o por ejemplo ahorita que tenemos 1 hora de diferencia con México. Entonces México programa reuniones hasta su 1 de la tarde, que aquí son las 2 de la tarde, pero ya a las 2 tengo reunión agendada con gente de Chile por ejemplo, que su horario, a las 2 son las 4 de la tarde para ellos ... entonces ese tipo de cosas ... que bueno, también pasaba un poco presencial, pero como que no sé porqué no tanto pero ahorita creo que ... sí, se traslapan mucho los horarios entonces a veces se van hasta muy tarde o a veces se pierde la hora de almuerzo, cosas así ¿no? y justamente por eso, porque la gente programa y programa reuniones todo el tiempo ... ese es uno de los temas ... pero no, es como los aprendizajes.

**M:** ok S6, perfecto. y digamos como ya mirando no cambios en ti particularmente sino en Mabe, ¿qué cambios podrías identificar ahorita en Mabe a raíz de la pandemia?

**S6:** pues yo no sé si sea un cambio pero por lo menos yo lo he identificado, o sea he evidenciado mucho más, y es un altísimo grado de compromiso de la gente. Ehh yo creo que antes, probablemente como te digo, también era así ¿no? pero como que ese trabajo a distancia y la gente cumpliendo con sus entregables, con reportes, con su número; súper comprometidos, mucha autodisciplina también porque pues no tienes el jefe encima todo el tiempo sino que estás de alguna manera más autónomo en el manejo de tu tiempo y tus cosas, pero pues igual la gente cumple ehhh creo que ha sido muy destacable, o sea se ha notado mucho, por lo menos en el equipo de Andina ehhh y es creo que uno de los temas más importantes, pues que creo que puedo destacar ¿no?

a ver qué más se me ocurre ... las cosas que ... sí, yo creo que sería eso; o sea es lo que se me ocurre así como más ... porque de resto otros cambios pues es que no sé. Pues la gente sí, se ha acostumbrado; hay gente que le ha ido bien, otros que no tan bien como el caso este que te contaba que pues sí fue bastante ... creo que una de las cosas positivas que también ha hecho ... bueno, no sé si desde Recursos Humanos pero por lo menos Ivan ... pues la vicepresidencia digamos, las directivas digamos de la compañía, pues es estar reconociendo y estar pendiente que la gente sepa que si nos fue bien es gracias a todos ¿no? y gracias a tu trabajo y así sea pues la persona que tiene, desde la posición más sencilla o más baja en la estructura digamos ehh organizacional, ehhh pero que sepan que gracias a esto miren lo que estamos logrando y la gente como que ... o sea eso creo que ha sido muy positivo, todo este reconocimiento ehh pues que ha sido constante ehh probablemente es uno de los temas también positivos de toda esta situación ¿no? ... antes probablemente se hacía o no se hacía tan seguido en cambio ahora pues también como que aquí podemos programar una reunión y listo ya están conectadas 300 personas y se les da un mensaje a todos mucho más fácil ¿si?

ehh creo que eso ayuda porque sabemos que todo el mundo está conectado, todo el mundo está en su máquina ¿no? antes no, pues están en la calle o están en tal sitio; no sabemos dónde está o están viajando ... aquí ya todo el mundo pues ante esta situación pues se sabe que todos están ahí ehh pues sería eso ...

**M:** ok S6 ... Y bueno, ya como para ir terminando, pues que tú nos mencionas mucho digamos la situación de esta persona que pues necesitaba la silla y todo esto ... ehh también, una de las preguntas es eso, como pues ¿qué herramientas o que recursos te ha brindado Recursos Humanos ahorita durante la pandemia para superar como todas estas cosas? no sé, por ejemplo tú me decías como lo de conectividad ehh si de pronto te ayudaron con eso o sí, o sea como ¿qué herramientas o bueno, lo que sea, te ha brindado como Recursos Humanos para ayudar como a lidiar con todo esto que ha pasado?

**S6:** no o sea, ehh como herramientas digo materiales o físicas o sea como tal, pues no. Es decir, el computador de dotación digamos pero pues ese no es un tema de Recursos Humanos ... o sea mi computador con el que trabajo en la oficina es con el que trabajo acá ehhh y de resto ... ¿que más? no pues no, o sea porque sí pues que internet o estás cosas ... nada. O sea eso no, ahí creo que por el tipo de contrato no aplicaría ¿no? o no sé; pero pues por lo menos como que “hey pues venga vamos a ampliarle el internet o si hay alguien que de pronto por casualidad ...” no sé si eso pasó pues, porque no es mi caso; pero si alguien, “es que esta persona definitivamente no tiene internet en su casa pues se lo vamos a instalar y se lo costeamos” pues por parte ... no sé si eso pasó, no sé ehhh pero pues ya, o sea de resto creo que no, o sea las herramientas han sido más lo que han hecho ustedes, de el tema de comunicación, de qué temas podemos mejorar, el tema que me gustó mucho, se llama Ubits que es la herramienta esta para tomar clases, también súper chévere, la aproveché bastante ... esteeee, pero pues ya, o sea como que cosas adicionales, no.

**M:** ok S6 y de casualidad ¿tú has escuchado sobre la línea de atención psicológica de Mabe?

**S6:** sí lo he visto ... creo que sí he visto en esos correos que llegan de viva Mabe o viva Colombia, viva Mabe Colombia algo así ...

**M:** vive Mabe

**S6:** eso ... sí he visto que han llegado ... bueno y eso es otro; no sé si eso es de Recursos Humanos o no, pero bueno sí, sí llegan constantemente y sobre todo al principio que llegaban mucho ehh cuidate, las recomendaciones, las 5 recomendaciones del cuidado de no sé que cosa ehh te mandan la cartelera del fin de semana, entonces ahí “qué plan tienes pa’ el fin de semana; te invitamos a ver ciertas cosas” o una lectura o conectate a cierto concierto que va a haber de tal cosa interesante, a quien le guste ... o sea, eso sí ha llegado; no estoy seguro si eso sea de Recursos Humanos o no, pero si sí, entonces pues creo que me faltó mencionar eso que también me parece interesante.

Y lo de la línea sí lo vi; precisamente no le presté mucha atención pero sí vi que había como una línea de ... ¿sí? como que si tienes dudas o tienes alguna cosa pues llama o pide apoyo

**M:** ok S6 y de casualidad también ¿has escuchado del café con Recursos Humanos?

**S6:** pues creo que ese fue el que te mencioné al principio ... o sea que fue esa sesión que se hizo 1 vez. Por lo menos a mí me invitaron una vez. Ehhh donde nos conectamos personas de diferentes áreas, diferentes países y creo que era así, creo que era tómate un café con Recursos Humanos, creo que se llamaba así. Entonces ahí estuvimos, participó Natalia y estuvo una persona de Ecuador otra de Chile, estuvieron como unas 5-6 personas y sí, nos comentamos ahí entre todos más o menos cómo estaba la situación y anécdotas y cosas y ya, fue como media horita interesante, chévere, pero como te digo, que yo sepa ehh o en mi caso por lo menos, se hizo 1 vez, no se volvió a hacer. Creo que vale la pena repetirlo, me pareció interesante también.

Sí como te digo, han sido intentos que para mi gusto, y probablemente no dé el recurso, no dé el tiempo, no sé, pero creo que podría ser un poco más constante ¿no? o sea estamos desde marzo, creo que ya llevamos 7 meses probablemente y pues que yo me acuerde se hizo 1 sola vez.

**M:** ok perfecto S6. Ehh pues no sé si de pronto Lore tenga alguna otra pregunta ...

**L:** no Mai ... no, por mi está bien ya.

**M:** dale perfecto ... ehhh bueno pues S6, realmente esas eran como las preguntas que teníamos preparadas para este espacio ehh nuevamente pues agradecerte en verdad por tu tiempo y disposición, sabemos que en verdad a veces tienen unas agendas bastante apretadas y valoramos mucho de verdad que nos regalen este espacio. Entonces pues cualquier cosa, si estás interesado pues nos avisas y te vamos mostrando los resultados del trabajo a ver cómo nos va ...

**S6:** sí, por supuesto, claro que sí. Sí sería interesante ver los avances o la información agregada a ver qué tan diferente está lo que me ha pasado a mí.

**M:** ok perfecto S6, dale. Entonces cuando tengamos resultados te los estaremos compartiendo. Entonces pues nuevamente muchas gracias ehh ya ahorita más tarde te enviamos el consentimiento informado para que porfa lo firmes y pues nos lo hagas llegar

**S6:** claro que sí, con mucho gusto.

## Apéndice L. Transcripción Sujeto 7

**Fecha:** 12 de noviembre de 2020.

**Duración:** 25 minutos y 17 segundos

**Entrevistadores:** Lorena Medina. (L) ; Margarita Delgado. (M)

**Entrevistado:** S7

**M:** La primera pregunta sería, ¿para ti cual ha sido el rol de RRHH durante la pandemia?

**S7:** Para mi el rol de RRHH ha sido liderazgo en todo este proceso, como un canalizador de todas las inquietudes que se han generado a través del como, el que hay que hacer, el cuándo, con quién, pues siento que el rol ha sido muy importante, como direccionador dentro de la organización.

**M:** Okay perfecto, S7, bueno cuéntanos, ahorita durante la pandemia has experimentado algún reto?

**S7:** Si, si claro. Pues primero, en lo que a mi respecta, nunca había trabajado en teletrabajo, es la primera vez, siempre las funciones las hemos ejercido a nivel de oficina, de manera presencial siempre no, cuando eventualmente uno en la noche se conectaba en la casa, o el sabado, o el domingo, pues temas muy puntuales, un ratico, pero pues ya tener la disciplina de entrar aquí a las 7:30 de la mañana sentado y todo el día trabajando, nunca lo había experimentado, y lo digo que fue un reto porque pensaba que trabajar en la casa, de pronto no era como tan productivo, porque podría tener algo como elementos de distracción y resulta que no, resulta que el teletrabajo, en mi opinión hoy, siento que es más productivo que estar en la oficina porque en la oficina hay más elementos distractores, realmente, porque llega un compañero, llega el colaborador, se sienta uno, habla con los otros y todo el cuento, hay las juntas presenciales, entonces de manera virtual, se logra más efectividad porque nos conectamos, ya no se presta para hablar y votar corriente, Entonces en mi opinión el teletrabajo genera más productividad, desde ese punto de vista para mi fue un reto, me enfrente a algo que no había experimentado y la verdad es que se ha asimilado de manera favorable, para mi y para la compañía obviamente.

**M:** Okay S7 perfecto, en este reto que nos muestra del teletrabajo sentiste apoyo o acompañamiento por parte de RRHH digamos como para superarlo o para saber lidiar con esta nueva forma de trabajar?

**S7:** Total.

**M:** ¿De qué manera fue este acompañamiento y este apoyo S7?

**S7:** Haber pues uno, muy rápidamente se empezaron a hacer sesiones, como buscando, como buscando tener otro elemento distractor, como de oxigenación, de nosotros los empleados,

donde se programaban desayunos de trabajo, pero eran unos desayunos pues de cierto relax, donde compartimos las experiencias de cómo estábamos viviendo nosotros este nuevo esquema de trabajo, entonces ese estilo de acompañamientos ha sido importante y pues ha sido una programación que ha venido haciendo RRHH con los empleados y algo importante es que las reuniones que efectuaron o que se han venido haciendo lo hacen de manera interdisciplinaria, es decir, yo pertenezco al área de servicio, entonces las reuniones no eran con el área de servicio, eran reuniones donde estábamos alguien de servicio, alguien de finanzas, alguien de RRHH, alguien de industrial, entonces eran reuniones donde estábamos diferentes áreas, Fue bastante enriquecedor esas experiencias, además que digamos se han retomado por ejemplo, celebración de cumpleaños de manera virtual, osea todo cambió, y nos hemos ido como adaptando a eso y por lo menos yo veo que a los quinceañeros cuando los agasajan se sienten muy complacidos en eso, la verdad el acompañamiento de RRHH ha sido bastante importante.

**M:** Okay S7, estos desayunos o bueno estos espacios que tu nos comentas son los mismos que el café con Recursos Humanos o son otros distintos

**S7:** ahhh si si, café con RH, es café con RH

**M:** ahhh okay, dale perfecto. Ehh S7, ¿te han comunicado oportunamente las decisiones y cambios dentro de la organización que han tenido lugar ahorita durante la pandemia?

**S7:** Si claro, la comunicación es muy abierta y muy oportuna, entonces una comunicación muy efectiva a mi modo de ver

**M:** Okay y ¿por qué medios se han comunicado contigo, te han contado estas decisiones?

**S7:** A través de reuniones virtuales, a través de correos electrónicos esencialmente.

**M:** Okay, perfecto S7. Ahora cuéntame, pasando a otro aspecto, ¿cómo has sentido el ambiente laboral ahorita durante la pandemia?

**S7:** Bueno yo siento que el ambiente laboral umm... se siente en la distancia, no se percibe como cuando uno está de manera presencial, no es lo mismo. pero yo si he notado por parte de la compañía un interés muy marcado en comunicarnos como vamos, como vamos a nivel de compañía y no solamente RH, desde arriba, desde el Sibio para abajo, la comunicación ha sido muy abierta en como va la compañía en tema de resultados y en donde se han invitado a todos los niveles de la organización para compartir resultados financieros de como vamos y algo que me ha sorprendido favorablemente de la empresa es la voluntad de mantener el "jacadun" de la compañía sin tocarlo, decir que a pesar la situación estuvo muy complicada en unos meses donde no se vendió lo que se esperaba por obvias razones. Sin embargo, para mabe el esfuerzo financiero que esta haciendo para conservarnos a todos los empleados sin tocar a ninguno, creo que eso es muy plausible. Una empresa puede tener el músculo financiero para hacer eso pero es que también hay que tener la voluntad. Porque otra compañía lo que podría

hacer es como porque yo tengo que mantener a los empleados, pagándoles sin hacer nada, porque en si por ejemplo, hay algunos de nosotros que si estamos trabajando todo el tiempo, hay otras personas que por la naturaleza del cargo no les permite, pues estar trabajando, caso de un técnico a domicilio, el caso de un tecnico aqui en Bogota sucedió que la doctora Claudia Lopez digamos cerro por cuarentena algunas localidades y la compañía en eso es muy normativo, es decir, la compañía dijo bueno, si en esa localidad viven dos técnicos y está cerrada por directriz del gobierno esos dos técnicos no pueden salir a trabajar se tienen que quedar encerrados tenemos que ser congruentes con la normatividad, y por ejemplo otras dos personas que tuvieron que quedarse en la casa y mabe les pago normal y así pasó con todo, entonces eso me pareció muy plausible, la verdad esa intencionalidad de la compañía de conservar el headcount, de conservar y procurar el bienestar de todos los empleados.

**M:** Okay S7.

**L:** Okay, tú nos comentabas al principio que habías tenido algunos retos y habías experimentado algunos cambios en tu forma de trabajar, nos podrías describir cómo han sido estos cambios de trabajo en casa?

**S7:** No pues digamos uno de los cambios que impactan yo he sido como muy enemigo de la comunicación no presencial, es decir, si entre ustedes y nosotros empezamos a cruzarnos correos, yo no soy amigo de tener ese lineamiento de estar comunicándonos por correo, si veo que por el correo ya nos nos estamos poniendo de acuerdo, ya en el segundo correo yo paro el correo y cuando estábamos en la oficina me iba y hablaba face to face con la persona sobre el tema no, y llegabamos a un acuerdo y pues entonces venía el tema de que te acuerdas lo que hablábamos ahorita entonces definíamos lo que habíamos acordado lo escribíamos, ya de esta manera virtual, bueno lo poco que podemos hacer de manera virtual una llamada telefónica, entonces eso ha permitido que entonces que la virtualidad cada vez sea nuestro común denominador porque definitivamente el tema presencial, incluso por directriz de la compañía es que si no tienes que ir a la oficina pues no vayas. definitivamente no vayas, en lo posible evitemos las salidas, entonces en ese sentido a mi me ha costado un poco eso, por lo que no soy amigo de la comunicación no presencial, Pues obviamente mabe tiene sedes en varias partes del país y fuera del país entonces, digamos que en esa parte ha cambiado, con los que están afuera la comunicación definitivamente via Skype o ahora por teams, o por zoom o por celular no, para tener una comunicación más hablada. Entonces digamos que ese ha sido como el reto principal. En ese sentido, en lo que tiene que ver con la comunicación.

**L:** Okay, S7 y a raíz de la transición y como de la coyuntura que ha surgido a través de la pandemia tu qué cambios has identificado en mabe? a raíz de esta situación de emergencia.

**S7:** siento que la compañía ha hecho un esfuerzo mayúsculo en mejorar la comunicación, yo siento que, y como se los dije ahora en una pregunta precedente la empresa ha procurado mantenernos informados de como esta la empresa, entonces y más seguido de lo que estábamos nosotros presencial, entonces la empresa ha procurado ser más comunicativa en cómo vamos. En como vamos con la empresa, afortunadamente vamos muy bien, entonces

ehhh pues son reuniones que son muy halagadoras porque dan tranquilidad, dan estabilidad, o sea detrás de esta compañía hay muchos empleados y detrás de los empleados hay muchas familias entonces eso da mucha tranquilidad. Entonces yo creo que el esfuerzo grande que ha hecho la compañía es mucha comunicación y una campaña muy fuerte pues a que bueno, tengamos mucha disciplina en el gasto o sea, es una comunicación muy fuerte porque bueno, podemos de pronto no vender lo que está presupuestado entonces lo que podría ayudarnos a nosotros a seguir sobreviviendo y a ser rentables es que, hombre si vas a gastar un peso piensalo dos veces antes de gastarlo. Entonces es un estilo de campaña bastante lógico además y que es bienvenido por los empleados.

**L:** Ok ... y tú ¿qué crees que ha hecho Recursos Humanos justamente como para gestionar estos cambios? ehh cambios presupuestales, cambios de pronto en las formas de trabajo, el teletrabajo ... ¿Cómo ha sido el papel de Recursos Humanos ahí para ti?

**S7:** no para mí como les dije al principio, ha sido pues un tema de liderazgo muy marcado y ... pero en especial, más que en la parte presupuestal, en la parte financiera, yo creo que el, o sea mi opinión con respecto al rol de Recursos Humanos, ha estado enfocado en ... a través de campañas y de seguimiento muy exhaustivo de garantizar que haya una mejor calidad de vida para los trabajadores, pensándolo desde el punto de vista de la salud ¿no? un seguimiento muy exhaustivo de que ehhh aquella persona que tuvo que ir a la oficina, realmente sí tuvo que ir a la oficina y porqué tuvo que ir; o sea por qué no pudo ir otra persona. En ese sentido sí siento que el rol de Recursos Humanos ha sido muy fuerte ehh muy pendiente de que cualquiera que tenga una leve sintomatología de gripa, de malestar, inmediatamente hacen un cerco porque quién tuvo contacto con esas personas; así no esté demostrado que tiene COVID-19 por lo menos, pero la mera sospecha genera una alerta de medidas preventivas para evitar que al interior de la compañía se vaya a propagar ese virus. Entonces el rol de Recursos Humanos ha sido brutal; hasta de pronto uno dice “ayyy es que son demasiado exagerados” pero en el fondo es así, o sea debe ser así porque sino, si esa persona realmente tiene COVID, la consecuencia sin duda es mayúscula. Entonces, en ese sentido, el rol de Recursos Humanos ha sido muy efectivo, muy efectivo.

**L:** ok ... y ya que tú tomas ese tema ehh cómo ha sido el proceso de, digamos ustedes que trabajan desde servicio, de los técnicos que a veces tienen que movilizarse a las casas de las personas, ¿cómo ha sido la gestión de pronto de la seguridad y la salud en el trabajo en esta parte?

**S7:** no pues ehhh antes que nada, primero se definió con la ARL pues todas las medidas preventivas que se debían de tener a la hora de la prestación de los servicios y entonces pues se elaboró el documento que fue avalado por la ARL para garantizar que ... para minimizar, no tanto para garantizar; para minimizar un posible contagio de alguno de nuestros colaboradores que están prestando servicio en la casa de los usuarios y no solamente para protección de ellos y de su familia sino también para protección de los clientes ¿no? porque pues ellos van a estar de casa en casa, entonces pueden tener un riesgo alto. Entonces eso fue una cosa ... un documento que se elaboró con mucha cautela, con mucho detalle y suministrándole a los

técnicos todos los elementos necesarios y suficientes para garantizar o para minimizar el riesgo de contagio; no solamente para ellos sino para los usuarios finales. Entonces pues es una inversión importante en todos esos materiales y bueno, hasta ahora afortunadamente el resultado ha sido bastante positivo en ese sentido.

Eso en cuanto a lo que tiene que ver con la presencia física de los técnicos en los domicilios eh y desde la llamada del contact center, al principio de la pandemia eh pues las llamadas que se hacen al contact center, todas quedan grabadas, entonces se diseñó un libreto donde el agente del contact center le preguntaba al usuario final pues, le hacía como un protocolo de bioseguridad y esa información quedaba grabada, donde el usuario autorizaba a Mabe a que un técnico a domicilio ingresara a su casa a pesar del riesgo de contagio de COVID-19, pues como curandanos en salud de que mañana esa persona nos pueda demandar penalmente por un contagio posterior a la visita de un técnico; entonces eso ya fue un tema de mitigar algo legal hacia futuro ¿no? ya obviamente cuando sucede un poco la apertura eh no todos los clientes llamas pues al contact center sino que algunos lo hacen a través de distribuidores, entonces ahí cambiamos un poco ya el protocolo y ya es el técnico el que hace el protocolo antes de ir a la casa del cliente y le hace firmar un documento al usuario donde pues está autorizando que le prestemos el servicio y además está notificando que en la casa de él nadie tiene COVID-19. Entonces es un tema que está completamente documentado y por el otro lado ya, en las sedes de servicio donde ... pues cuando estaba cerrado, pues todo estaba cerrado; no había permiso para atender público en las sedes de las diferentes ciudades del país; pero ya cuando se abre, cuando se da apertura entonces pues en el documento que quedó aprobado por la ARL, ahí aparece también todo lo que, todas las medidas de seguridad que debemos tener en cuenta en las sedes, como pues todo lo que es el ... la estación de gel, la toma de temperaturas, el registro de temperaturas cuando entran, cuando salgan, o sea todo lo que está incluido en ese documento se está aplicando en las sedes.

**L:** ok S7 y digamos ¿ustedes han recibido capacitación en cuanto al tema del COVID por parte de Recursos Humanos?

**S7:** por supuesto. Ese documento del que le hablo, pues obviamente se socializó con toda la organización, o sea a cada quien se le entregó su documento para que lo tengan además y la capacitación claro, sí, se dio a todos los usuarios. De manera virtual, obviamente.

**L:** ok claro. Y digamos ahora, en términos tecnológicos, ¿cómo ha sido la gestión de pronto de esta parte tan importante durante la virtualidad? o sea el hecho de de pronto que les faciliten los monitores, la red, ¿cómo ha sido de pronto la gestión desde Recursos Humanos en este espacio?

**S7:** pues ese no es tanto el rol de Recursos Humanos ¿no? realmente dentro de la compañía tenemos un área de tecnología e información que da el soporte en ese sentido. Entonces que más que el rol de Recursos Humanos es un rol de Tecnología e Información para garantizar pues que los aplicativos y los softwares realmente funcionen adecuadamente, que la capacidad del internet de la compañía pueda soportar la demanda que tiene la virtualidad ... Entonces en

ese sentido, más que de Recursos Humanos, siento que es un rol más de un área que pues es de Tecnología e Información que pues para términos nuestros, es el departamento de TI.

**L:** ok S7 y ya para ir terminando, ¿tú has escuchado sobre la línea de atención psicológica?

**S7:** ¿de Mabe?

**L:** sí

**S7:** sí sí sí. No, de hecho en los comunicados que envían, siempre están las líneas que aparecen ahí en los correos y no solamente de atención psicológica, sino que si tú muestras síntomas, ehhs también atención de manera directa con un teléfono que aparece en los correos. Yo particularmente pues nunca la he utilizado gracias a Dios, no la he necesitado.

**L:** ok y ya que mencionaste que en caso de que presenten síntomas, digamos ustedes tienen a dónde llamar y ¿cuál sería el proceso que de pronto les hacen a las personas que son sospechosas de COVID?

**S7:** sí; digamos aquí en Colombia pues digamos, nuestro primer canal de comunicación es a través de Alvaro Rivas ehhs entonces ese es como el canal ¿no? el conducto regular para cuando alguno del área comercial por lo menos, presente alguna sintomatología. Ehhs dependiendo del rol y del cargo que desempeñe la persona pues ahí se direcciona a como debe ser. Por ejemplo, si es una persona que es indispensable que esté en las oficinas ehhs en ese caso la compañía ya tiene contratado pues con un proveedor el examen de COVID-19 y se le manda a practicar de manera inmediata para saber el estado y sobre todo pues ver con quién tuvo contactos para poder poner en cuarentena a esas personas y esperar el resultado ¿no?

Si ya es una persona que ... por ejemplo en el caso mío; si yo resultara con sintomatología, pues ya yo sigo ... obviamente se le avisa a Alvaro, pero ya en este caso se sigue el conducto regular pues con la EPS o con la prepagada que uno tenga, porque yo no tengo que ir a la oficina. Entonces en ese caso pues Mabe no va a incurrir en un gasto de un examen particular pues porque yo estoy es en la casa. Entonces en ese caso sigue ya el sistema general de salud que tiene Colombia para el tratamiento que corresponda ¿no? entonces digamos que eso está bien claro y bien definido de cómo se procede de acuerdo a cada situación o a cada rol de cargo.

**L:** ok S7 ehhs tu Mai, ¿tienes más preguntas que quisieras hacerle a él?

**M:** no Lore

**L:** ah ok, perfecto. Entonces eso sería todo S7; gracias por tu tiempo y por tu disposición también y esperamos que también te haya gustado de pronto el momento de pausa activa con nosotras.

**S7:** no por supuesto, esto le llamo yo como una oxigenación, es algo de hablar algo que normalmente no se habla ¿no? y hay preguntas que uno dice bueno, yo no había pensado cuál era el rol de Recursos Humanos ehhh cómo era la interacción con el tema de comunicación o sea, me parece interesante realmente; este espacio es bastante reconfortante para uno ¿no? entonces no, siempre a la orden y con mucho gusto.

**L:** vale muchas gracias S7

**S7:** bueno que estén muy bien

**L:** en unos minutos te estaremos compartiendo el consentimiento informado ehhh y de pronto más adelante si algo te compartimos nuestro trabajo

**S7:** claro me gustaría, muchas gracias, muy amable

## Apéndice M. Sistematización de la información recolectada en la categoría “Procesos de Gestión Humana”

**Tabla 2.** Sistematización de la información en la categoría “Procesos de Gestión Humana”

Categoría	Fragmentos
Procesos de Gestión Humana	<p>"Los procesos de atracción de talento, de selección y reclutamiento, procesos de contratación y toda la parte que tiene que ver con nómina compensación y beneficios, bienestar..... Ahorita también, Pues siempre ha estado, toda la parte de salud ocupacional y con relación al tema de seguridad industrial, temas de desarrollo organizacional" "Capacitación también"</p> <p>"Es que mira, realmente, yo siento que los procesos no cambiaron, los procesos siguen siendo exactamente iguales, lo único que se cambió fue la forma de ciertos mecanismos dentro del proceso. Los procesos son igualitos simplemente si no sé... si antes tú entrevistabas presencialmente, ahora entrevistas virtualmente. Pero el proceso de entrevista sigue siendo igual. Los procesos no han tenido modificaciones, lo que ha tenido modificaciones son los contactos presenciales que migran a contactos virtuales"</p> <p>"con procesos muy presenciales, donde la virtualidad no cobraba mayor relevancia en la medida en que se pudiera hacer presencial y hoy en día hemos derribado esas barreras. Desde recursos humanos ahora estando aún más cerca de los empleados y garantizando que nuestros procesos sean aún más relevantes en momentos de crisis y oportunidades también para el negocio. Entonces si a tu pregunta la respuesta es si ha sido digamos muy importante para podernos, digamos para ser mucho más creativos y hacer las cosas de una manera diferente y cumplir con los objetivos."</p> <p>"los procesos son en si los mismos, lo que ha cambiado son las iniciativas, porque al estar, al perder el contacto directo, digamos presencial de recursos humanos con los con los empleados si nos hemos preocupado por generar diferentes iniciativas que nos permitan estar cerca de la gente, inclusive nosotros hacemos parte de un cluster andino, entonces de crear iniciativas que acerquen a los empleados, aprovechando la virtualidad. Entonces los procesos, yo te diría que no cambian lo que cambian son las iniciativas dentro de los mismos procesos."</p> <p>"cuando empezó la pandemia teníamos dos reuniones; una al principio de la semana y otra al final de la semana de Recursos Humanos continental, donde veíamos casos ... o sea cómo iban las estadísticas de</p>

COVID en cada país, cuántos empleados teníamos contagiados, cuántos presuntos, el médico hablaba de las estadísticas, de qué estaban haciendo con cada caso, o sea, esto ha sido desde el día uno ... o sea, el ya estaba desde antes ... es más, a hoy no sé ni siquiera él, o sea, cuál es su rol normalmente ... sé que, me imagino que dentro del tema de salud ocupacional pero pues yo lo vine a conocer por esta situación"

"Existen los procesos de todo el ciclo de vida del empleado en mabe lo manejamos con estos procesos que son... desde atracción de talento, están los programas de desarrollo, desarrollo profesional y personal, están los procesos de desempeño de las personas, de los empleados también... Capacitación, bienestar, todo el tema de seguridad social, nomina , compensaciones, presupuesto"

"Pues yo creo que todos los que tocan directamente a las personas han tenido cambios" "Los de atracción de talento sin duda ha sido como el principal, porque ahora todo el tema entrevistas ya lo hacemos todo de manera virtual" "De selección y atracción Porque ahora es Básicamente todo es remoto, inclusive el proceso de ingreso como te comentaba y el de inducción se maneja también de manera remota" "desarrollo y capacitación también, correcto, por que ahora digamos todas las capacitaciones tenemos que pensarlas siempre que se van a hacer de manera remota remota, hay algunas personas que siguen trabajando en la oficina de manera presencial o al menos mixto en algunos casos, presencial y remoto, pero ya hay que pensar que todas esas capacitaciones básicamente ya se van a hacer siempre de manera remota, otras se han pensado ya más bien, más que de remota, de manera a E- learning como lo hemos visto con los casos de OEA" "inclusive las desvinculaciones que es el último paso digamos que del ciclo de vida del empleado, también hemos tenido una experiencia por ejemplo de una terminación de una persona, también fue de manera remota" "Entonces si, básicamente casi que todos los procesos, salvo por ejemplo nómina, yo no he visto allí que haya mayor cambio. salvo que los documentos los entregaban en físico en algunos casos, ahora todo, digamos que los soportes de para los auxilios y los pagos que las persona que reciben por nómina, se hacen ahora siempre de manera electrónica, no tienen que entregar nada en físico."

"yo creo que de fondo los procesos, al final cumplen con su cometido. Osea esto que comentaba del ciclo de talento, de alguna forma lo que ha cambiado es quizás los medios por los cuales los llevamos adelante, pero creo que de fondo el proceso sigue teniendo como el mismo fin"

	<p>"yo creo que ha restado interacciones" "pero creo que igual que se ha ganado mucho en eficiencia sin duda, se ha ganado muchísimo en eficiencia. Creo que podemos enfocarnos muchísimo más en las actividades es lo que yo creería que hemos ganado, entonces es como una balanza, siempre hay un poco, pierdes algo pero ganas luego por otra vía."</p> <p>"Pues sí, definitivamente hay procesos nuevos. Por lo menos hay uno muy elemental que es el de los cumpleaños, por ejemplo, no es un proceso, pero es una actividad que llevamos adelante" "entonces siempre para estar procurando mucho más cercano a los empleados, antes lo hacíamos solo a los de la oficina y ahora básicamente lo extendemos a todos, Eso facilita de alguna forma el acercamiento no solo con el grupo con el que se estaba físicamente siempre en la oficina, si no que ahora, ya que lo abro para canal virtual, lo puedo hacer con todas las personas que tenga a nivel nacional. Por ejemplo, que tenemos una gran dispersión acá en Colombia o inclusive con el grupo andino que como hemos hecho con otro tipo de actividades, creo que eso ha sido muy positivo ese punto de nuevos procesos que hemos estado implementado"</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Apéndice N. Sistematización de la información recolectada en la categoría  
“Administración del cambio”**

**Tabla 3.** *Sistematización de la información en la categoría “Administración del cambio”*

Categoría	Fragmentos
Administración del cambio	<p>"Entonces digamos que como medidas que hayamos tomado inmediatamente desde recursos humanos eee pues no, te puedo decir como organización y recursos humanos acompañando a la organización, si se tomaron medidas digamos muy austeras con relación al gasto dado que los primeros meses"</p> <p>"Entonces en esto hicimos varias iniciativas donde los empleados tuvimos disminuciones de salario, como este tipo de iniciativas que van dirigidas a controlar el gasto dado que esos meses tampoco íbamos a estar generando ningún tipo de utilidad para la organización. Eso podría decirte yo que fueron como las iniciativas Inmediatas y no muy populares. Indudablemente."</p> <p>"O sea, de hecho todas esas iniciativas quién les comunicó fue recursos humanos a pesar que no era necesariamente desde recursos humanos. Entonces si, nosotros comunicando, también dando claridad de porque lo estábamos haciendo y también dando la claridad de que esto podría reversarse en la medida en que el negocio fuera mejorando y todas las iniciativas con el fin único de preservar los empleos de todos los trabajadores."</p> <p>"La comunicación fue absolutamente clara por parte de recursos humanos, en ocasiones como muy en uno a uno, con diferentes personas que tenían inquietudes y digamos que parte de la satisfacción más grande para mí de haber hecho esto tan difícil tenerlo que hacer, en mi vida laboral nunca me ha tocado hacer algo así, y pues con la gran satisfacción de qué toda la gente respondió satisfactoriamente no solamente en Colombia sino en toda la región andina. Y esto solamente habla primero del compromiso de los empleados y las grandes personas que tenemos trabajando, qué es tan incondicional con la organización y por otro lado, la excelente gestión de comunicación que se realizó por parte de mabe y por supuesto de recursos humanos, pues compartiendo estas iniciativas."</p> <p>"yo les hablaba de esas primeras medidas que tomamos que fueron medidas no necesariamente las más populares ... donde tuvimos que bajar salarios, donde tuvimos ¿no? ... afectamos el bolsillo de las personas y luego cuando el negocio empezó a mostrar una</p>

	<p>recuperación les dijimos a las personas, pues esto ya no va."</p> <p>"lo que la compañía sí ha hecho es acompañarlos diciéndoles nosotros, o sea ... así como ustedes han estado para la compañía, la compañía está para ustedes y vamos a seguir trabajando de tal manera que seamos productivos y que ustedes puedan seguirse desarrollando y que el negocio pueda seguir creciendo."</p> <p>"paralelo a eso hemos tenido otras iniciativas que ya venían dadas desde antes de la pandemia que eran temas donde, de feedback, donde puedas hablar con tu jefe pues de qué estás haciendo bien, qué no estás haciendo bien, que eso también hace parte pues ¿no? de tener claridad de bajo esta modalidad de trabajo cómo lo estás haciendo pero no tiene que ver con la pandemia; no tiene que ver con que estés trabajando desde tu casa, tiene que ver con que tienen que ser procesos que están instaurados independientemente de lo que suceda."</p> <p>"creo que la pandemia nos ha ayudado a que digamos Recursos Humanos se vuelva un poquito más protagonista dada la situación pero en general, nosotros ya veníamos en un proceso de transformación o por lo menos en un plan de trabajo para el proceso de transformaciones entonces pues como que nos ha ayudado en el camino."</p> <p>"se ha hecho para que la gente pueda pues obviamente seguir trabajando desde sus casas ehh inclusive pues ahora ¿no? dispusimos como para que las personas tuvieran sus elementos de trabajo ergonómicos desde sus casas"</p> <p>"en mabe existe todo un protocolo ehh que se tiene que abordar cuando una persona es presunta posible COVID, posible positivo o cuando ya está diagnosticada como tal ehhh entonces pues lo primero es garantizar que tenga, o sea, de hecho hay un médico en Mabe ehhh continental, que hace seguimiento al caso [...] para poder complementar digamos o apoyar ese proceso en el que están ... ehhh nosotros digamos específicamente en Colombia acá, pues como para acotarlo a Colombia ehh hemos también ayudado como con los temas de la pre pagada para que la gente pueda tener la atención que se requiere y digamos que ese ha sido el acompañamiento"</p> <p>"hemos definido desde el principio que empezó todo esto pues un listado de personal vulnerable pero no necesariamente el personal vulnerable que se ha definido por legislación sino en general en Mabe cuál es el personal vulnerable para que estas personas pues</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

desde el día uno no se vieran expuestas a nada, no tuvieran que salir por nada porque pues los administrativos todos estamos en las casas pero pues hay gente; hay plantas, hay servicio técnico entonces pues hay personas que sí o sí pues tendrían que estarse desplazando"

"Mabe también dispuso una línea de atención psicológica ehh y como en caso que ... todo Mabe. o sea, si tú necesitas algo no sé, porque pues obviamente con el encierro surgían muchos temas que las personas no sabía cómo manejar, y pues eso fue como un apoyo que también se brindó"

"yo creo que retos muchos porque ha sido como el de la creatividad creo ... o sea, pensar en hacer las cosas distintas, que personalmente a mí me encanta porque es como ehh, pues mi equipo a veces como que lo azoto mucho pensando en pero hagamos distintas las cosas porque creo cuando siempre lo haces lo mismo, inclusive uno mismo se aburre ¿no? como que uno todos los días siempre lo mismo, qué pereza entonces pues esto ha sido una súper oportunidad para hacer cosas distintas"

"potencializar al máximo tus capacidades y ver que sí lo pudiste hacer pues también puedes hacer cosas mucho mejores y siempre pensando en que lo que estamos haciendo además esté alineado a los valores y que en verdad creamos que es lo mejor para la organización. A mí tampoco me gustó que me bajaran el salario ¿a quién le va a gustar? pero ... indudablemente estaba convencida de que era lo que debíamos hacer y creo que a hoy, pues gracias a medidas tan drásticas como esas pues tenemos la tranquilidad de ver un negocio creciendo, unas personas pues que están aún más comprometidas porque el hecho de tomar esa decisión y también poder devolverles a las personas ¿no? como otro tipo de ... de devolverle como eso que ya pensábamos que estaba perdido pues creo que eso genera mayor credibilidad en nosotros"

"eso es nuevo. eso sí es algo nuevo (la línea de atención psicológica)"

"fue bueno, ahora que hago, tengo un grupo de personas en unas nuevas condiciones que ya no sé cuales son para desempeñar un trabajo porque no sé que tipo de implementos tienen o no tienen en su casa para cumplir las labores, nos fuimos como pensando que esto iba a ser algo temporal pero no pensamos que iban a ser quizás tanto tiempo como ha ocurrido hasta ahora, o al menos no pensamos que iba a ser de esa manera que se dio"

	<p>"Se dio la posibilidad de que los empleados trasladaran parte del mobiliario de oficina a sus casas para que estuviesen mucho más cómodos y adecuados, ese fue un cambio que se implementó hace poco también. Pero también se implementó otra iniciativa que probablemente han escuchado en otro foro, que es el café con recursos humanos, esa creo que nos gustó muchísimo, la iniciativa de justamente buscar un espacio de conversar con las personas distinto, a lo que es el típico reunión de trabajo, para validar o para conversar" "creo que ese acercamiento y ese espacio con las personas nos dio justamente esa visibilidad de lo que estaban sintiendo, de lo que estaban pasando, en ese momento"</p> <p>"hemos tenido reuniones periódicas en las cuales el foco ha sido revisar justamente aún con los planes estratégicos que traíamos de principio de año ehhs inclusive eso fue diseñado antes de comenzar la pandemia; digamos ideas de cómo hacer para que esos planes ehhs primero revisar si se mantiene vigente porque es un poco lo que hemos visto; si esa misma necesidad que detectamos al principio era la prioritaria dado todo el cambio. Entonces eso, una revisión de esos planes estratégicos ehhs y luego tratar de reinventarlo para hacerlo ahora bajo una metodología o una dinámica de trabajo ya a distancia. Entonces sí hemos tenido reuniones muy puntuales y específicas para asegurarnos que esos procesos que traíamos en curso se lleven adelante ahora. Hemos tenido sesiones de revisión o inclusive de ideas de cómo podemos hacerlo de manera distinta ehhs inclusive ustedes han sido parte de cómo estas iniciativas las hemos ido adaptando o procurando adaptar a esta nueva dinámica"</p> <p>"creo que hemos procurado estar con ellos en diferentes momentos; hemos tenido diferentes procesos digamos de interacción con ellos justamente ese que les comentaba del café con Recursos Humanos, creo que fue clave para estar justamente al lado del empleado, más allá de lo que es el como un empleado como tal sino como persona o como ser humano; creo que los empleados lo valoraron un montón y a nosotros como RH nos dio de verdad que muchísima satisfacción ese trabajo. Ehhs creo que de acompañamiento ha sido eso como que lo clave que hemos logrado tratar de estar con la persona y luego las diferentes sesiones de comunicación que hemos tenido con ellos ehhs justamente para anunciar todos los resultados de negocio que se han venido dando, así como las medidas de ajuste o de cambio que hemos venido ya adoptando con esta mejora que hemos tenido de la pandemia"</p> <p>"hicimos unas capacitaciones en temas de ergonomía"</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

para los empleados; por ejemplo contratamos, pues más que contratamos, nos apoyamos con la ARL para justamente ... ya que sabíamos que esto digamos que inició en un cierto momento y no sabíamos cuánto se iba a extender y como no conocíamos las condiciones físicas de cada empleado, con la ARL procuramos hacer unas capacitaciones para decirle a las personas cómo debería hacer una adecuación de un puesto de trabajo en casa, con los elementos que cada quien tenga"

"diseñamos protocolos específicos para no sé, para el equipo de servicio, pero de entender justamente cuáles eran todas las necesidades y todas las interacciones que ellos tienen porque de verdad, ustedes ven un protocolo de servicio y es completamente diferente de lo que podría ser el del operario de la planta ehh porque él va a una casa; entonces el ir a una casa de un cliente para hacer una solución de un servicio tiene muchas implicaciones en términos de interacción y de contacto que había que evaluar para asegurar que estuviese haciendo un trabajo de una manera segura. O sea se establecieron todos los protocolos"

"el tema de esa línea telefónica que hay de atención; es una línea que es corporativa, básicamente esa atiende a todo el continente ehh y luego ya es un seguimiento que hacemos con todos los jefes, principalmente de servicio, acerca de los casos que tenemos con síntomas o sospechosos de COVID o aquellos que han sido casos positivos"

"pues no existía home office ni a nivel corporativo; o sea si tú hablas con la gente de México, los directivos también te dicen como "esto no es viable, esto no está aprobado" o sea nunca estuvo aprobado" "Entonces creo que eso ha sido una transformación chevere para Mabe, cambiar un poco ese pensamiento como anticuado de que la gente no puede trabajar en casa o que si no tienes un policía pues no trabajan; o sea creo que eso ha sido importante"

"osea, lo que se hizo una vez de venga, juntemonos de a grupitos interdisciplinarios, incluso personas que ni se conocían, pero conversemos un rato de cómo estamos viviendo esta situación, creo que ese fue uno de los temas, el otro que se maneja con Colsubsidio de la clase o las clases que dieron, que también se conecto poca gente, que también es lo otro, creo que también hace falta promoción y que la gente como que le crea más al tema, entonces y pues ya, que yo vea que han apoyado un poco más hacia este tema, creo que no"

"Ivan por ejemplo, el BP se conecta y a toda la compañía le explica las situaciones, vamos a tener ciertos ajustes, ciertos recortes, o habrán ciertas

	<p>restricciones, Luego cuando ya empezaron a mejorar ciertas cosas, también se hizo una sesión con todo el equipo y pues también lo hacen por cada uno de los países, luego también ya viene una formalización ya por escrito, por correo, ya uno en el contrato en el caso de que se tuvo que tocar temas de salarios y cosas así, entonces en esa parte creo que si se hizo una buena comunicación creo yo y pues en mi caso puntualmente como te digo, incluso me entero antes, pues porque participo cuando se toman esas decisiones"</p> <p>"Haber pues uno, muy rápidamente se empezaron a hacer sesiones, como buscando, como buscando tener otro elemento distractor, como de oxigenación, de nosotros los empleados, donde se programaban desayunos de trabajo, pero eran unos desayunos pues de cierto relax, donde compartimos las experiencias de como estábamos viviendo nosotros este nuevo esquema de trabajo, entonces ese estilo de acompañamientos ha sido importante y pues ha sido una programación que ha venido haciendo RRHH con los empleados y algo importante es que las reuniones que efectuaron o que se han venido haciendo lo hacen de manera interdisciplinaria, es decir, yo pertenezco al área de servicio, entonces las reuniones no eran con el área de servicio, eran reuniones donde estábamos alguien de servicio, alguien de finanzas, alguien de RRHH, alguien de industrial, entonces eran reuniones donde estábamos diferentes áreas, Fue bastante enriquecedor esas experiencias, además que digamos se han retomado por ejemplo, celebración de cumpleaños de manera virtual, osea todo cambió, y nos hemos ido como adaptando a eso y por lo menos yo veo que a los quinceañeros cuando los agasajan se sienten muy complacidos en eso, la verdad el acompañamiento de RRHH ha sido bastante importante" ( se refiere a cafe con Recursos Humanos)</p> <p>"Si claro, la comunicación es muy abierta y muy oportuna, entonces una comunicación muy efectiva a mi modo de ver""A través de reuniones virtuales, a través de correos electrónicos esencialmente"</p> <p>"me ha sorprendido favorablemente de la empresa es la voluntad de mantener el "headcount" de la compañía sin tocarlo, decir que a pesar la situación estuvo muy complicada en unos meses donde no se vendió lo que se esperaba por obvias razones. Sin embargo, para mabe el esfuerzo financiero que está haciendo para conservarnos a todos los empleados sin tocar a ninguno, creo que eso es muy plausible. Una empresa puede tener el músculo financiero para hacer eso pero es que también hay que tener la voluntad. Porque otra compañía lo que podría hacer es como porque yo tengo que mantener a los empleados, pagándoles sin hacer nada, porque en si por ejemplo, hay algunos de nosotros que si estamos trabajando todo el tiempo, hay</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

otras personas que por la naturaleza del cargo no les permite, pues estar trabajando, caso de un técnico a domicilio, el caso de un técnico aquí en Bogotá sucedió que la doctora Claudia Lopez digamos cerro por cuarentena algunas localidades y la compañía en eso es muy normativo, es decir, la compañía dijo bueno, si en esa localidad viven dos técnicos y está cerrada por directriz del gobierno esos dos técnicos no pueden salir a trabajar se tienen que quedar encerrados tenemos que ser congruentes con la normatividad, y por ejemplo otras dos personas que tuvieron que quedarse en la casa y mabe les pago normal y así pasó con todo, entonces eso me pareció muy plausible, la verdad esa intencionalidad de la compañía de conservar el jecadun, de conservar y procurar el bienestar de todos los empleados" (Cuando habla de jecadun, habla de nómina)

"sí he visto mil temas de riesgos, de prevenciones, que sí están llegando y pues que me parece pues bien pero no, pues no como ya tan a detalle y demás, pero pues sí he visto como que han estado intentando pues ayudar o al menos informar a la gente"

"sí he recibido como muchas comunicaciones de mensajes donde te dicen no sé, "lávate las manos", "usa tapabocas" no sé, cosas ahí como que te están recordando"

"los temas de capacitaciones y eso que pueden que no hayan sido puntuales de la pandemia, igual se hubiesen hecho sin pandemia pero, sí me ha parecido vital ¿no? o sea unos cursos por lo menos que mi equipo tomó y esos temas me parecen fundamentales para que la gente se sienta como, pues como ahh listo pues la empresa al final está trabajando por el desarrollo y demás"

"pues realmente han sido como temas comerciales y demás; o sea, han sido como capacitaciones más enfocadas a las aptitudes pues de los equipos y de temas no sé, de ecommerce, demás"

"por decirte lo que estamos viendo de ecommerce; o sea en ecommerce obvio cambió toda la tendencia; la venta pues no sé, si representaba el 10% , tuvimos meses donde empezó a representar el 50-60% de la venta, otros el 30 y así fue bajando. Entonces pues sí son nuevas como capacidades o desarrollo de nuevas aptitudes que los equipos deben empezar a tener como consecuencia de lo que fue la pandemia; entonces pues sí, pues el modelo de venta convencional cambió y pues ahí creo que este tipo de capacitaciones pues se han ajustado un poco a los nuevos conocimientos que debemos tener todos ¿no? los cambios en el mercado pues"

"no estoy enterado. o sea sí yo sé que tal vez sí tenemos mil cosas pero no estoy enterado del tema; o sea no sé, si me siento mal no sé a dónde debería llamar"

"yo sí sé que se trabajaron todos los protocolos ehh pues en la entrega de los utensilios de lo que necesite cada uno para poder digamos que cumplir con todas las medidas ehh; el área de servicio al cliente también pues sé que todos, tanto servicio al cliente como el área logística porque pues nosotros terminamos haciendo la entrega al usuario final, entonces sí sé que están todos los protocolos de bioseguridad que la gente pues cuando te van a ir a entregar a tu casa pues te los entreguen con todos los protocolos, que los usuarios se sientan pues como tranquilos, como que llegó Mabe, está cumpliendo en realidad como todos los temas de protocolos"

"para todos los protocolos, pues son definidos entre Recursos Humanos y las respectivas áreas; o sea eso en un trabajo ahí en conjunto pero claro, o sea todos han estado involucrados; tanto técnicos como Recursos Humanos pues ha sido ahí pues supongo el que ha llevado la pues como la batuta obviamente del tema"

"ha habido acompañamiento corporativo, de Recursos Humanos, del equipo del proceso en el que pertenezco y pues todo se ha solventado el tema; tal vez algunas actividades se toman un poco más de tiempo pero indudablemente todas se solventan, se solucionan"

"de parte de Recursos Humanos nos están eh bueno pues hay comunicados permanentes, hay reuniones donde ... incluso la semana pasada tuvimos una reunión con Leydi Segura donde nos manifestaba sobre la necesidad de las comunicaciones dentro del equipo dentro del proceso al que pertenezco, cómo ha sido la comunicación ehh qué oportunidades de mejora se pueden detectar ehh bueno, a parte de los comunicados que coordinan con el vicepresidente de la región o con los VP's corporativos ehh también han hecho reuniones de como les mencionaba, el tema ergonómico, el tema de salud, han estado haciendo encuestas donde nos están preguntando cómo está el tema de salud, si presentamos ... pues también están muy acorde a los reglamentos, a los decretos, a los lineamientos que van saliendo por parte del gobierno"

"tenemos pues todos los recursos de conexión a red, de soportes remotos, de incluso en TI estamos explorando nuevas alternativas pues para suplir todas las necesidades del usuario; eso como proceso, como TI. y Recursos Humanos también nos ha dado la posibilidad de llevarnos para la casa los equipos; si es para temas

ergonómicos, pantallas en caso de los usuarios que tengan, las necesites, las dock station, teclados, mouse, diademas, todo el tema como de operativo, también han estado pendientes"

"el servicio VPN por ejemplo eso era un servicio que ... únicamente para usuarios que tenían portátiles pero inicialmente, tan pronto se inició la pandemia tuvimos que activar casi el 100% de los usuarios VPN, entonces ehh adicionalmente a eso, los servicios en la nube, servicios en la nube con Microsoft ehh también se implementaron unas soluciones para usuarios que pudieron haber tenido problemas con la VPN o para evitar saturaciones sobre los servicios y para brindar mayor calidad de los servicios a los usuarios, entonces se brindaron alternativas y se cubrió más personal"

"las sesiones que hemos tenido últimamente con ustedes que me ha parecido interesante esa parte de la comunicación ... creo que es un buen ejemplo de pues cómo se ha participado para ... pues pa' esa cultura Mabe de trabajo en equipo y de pues tener una buena comunicación con toda la gente ... creo que eso ha sido interesante porque se descubren cosas pues que uno no necesariamente las tiene tan claras ¿no?"

"las herramientas han sido más lo que han hecho ustedes, de el tema de comunicación, de qué temas podemos mejorar, el tema que me gustó mucho, se llama Ubits que es la herramienta esta para tomar clases, también súper chévere, la aproveché bastante"

"no sé si eso es de Recursos Humanos o no, pero bueno sí, sí llegan constantemente y sobre todo al principio que llegaban mucho ehh cuidate, las recomendaciones, las 5 recomendaciones del cuidado de no sé que cosa ehh te mandan la cartelera del fin de semana, entonces ahí "qué plan tienes pa' el fin de semana; te invitamos a ver ciertas cosas" o una lectura o conectate a cierto concierto que va a haber de tal cosa interesante, a quien le guste ... o sea, eso sí ha llegado; no estoy seguro si eso sea de Recursos Humanos o no, pero si sí, entonces pues creo que me faltó mencionar eso que también me parece interesante.

Y lo de la línea sí lo vi; precisamente no le presté mucha atención pero sí vi que había como una línea de ... ¿si? como que si tienes dudas o tienes alguna cosa pues llama o pide apoyo"

"fue esa sesión que se hizo 1 vez. Por lo menos a mí me invitaron una vez. Ehhh donde nos conectamos personas de diferentes áreas, diferentes países y creo que era así, creo que era tómate un café con Recursos Humanos, creo que se llamaba así. Entonces ahí estuvimos, participó Natalia y estuvo una persona de

Ecuador otra de Chile, estuvieron como unas 5-6 personas y sí, nos comentamos ahí entre todos más o menos cómo estaba la situación y anécdotas y cosas y ya, fue como media horita interesante, chévere, pero como te digo, que yo sepa ehh o en mi caso por lo menos, se hizo 1 vez, no se volvió a hacer. Creo que vale la pena repetirlo, me pareció interesante también"

"se definió con la ARL pues todas las medidas preventivas que se debían de tener a la hora de la prestación de los servicios y entonces pues se elaboró el documento que fue avalado por la ARL para garantizar que ... para minimizar, no tanto para garantizar; para minimizar un posible contagio de alguno de nuestros colaboradores que están prestando servicio en la casa de los usuarios y no solamente para protección de ellos y de su familia sino también para protección de los clientes ¿no? porque pues ellos van a estar de casa en casa, entonces pueden tener un riesgo alto. Entonces eso fue una cosa ... un documento que se elaboró con mucha cautela, con mucho detalle y suministrándole a los técnicos todos los elementos necesarios y suficientes para garantizar o para minimizar el riesgo de contagio; no solamente para ellos sino para los usuarios finales"

"son reuniones que son muy halagadoras porque dan tranquilidad, dan estabilidad, o sea detrás de esta compañía hay muchos empleados y detrás de los empleados hay muchas familias entonces eso da mucha tranquilidad. Entonces yo creo que el esfuerzo grande que ha hecho la compañía es mucha comunicación y una campaña muy fuerte pues a que bueno, tengamos mucha disciplina en el gasto o sea, es una comunicación muy fuerte porque bueno, podemos de pronto no vender lo que está presupuestado entonces lo que podría ayudarnos a nosotros a seguir sobreviviendo y a ser rentables es que, hombre si vas a gastar un peso piensalo dos veces antes de gastarlo. Entonces es un estilo de campaña bastante lógico además y que es bienvenido por los empleados"

"Ese documento del que le hablo, pues obviamente se socializó con toda la organización, o sea a cada quien se le entregó su documento para que lo tengan además y la capacitación claro, sí, se dio a todos los usuarios. De manera virtual, obviamente"

"de hecho en los comunicados que envían, siempre están las líneas que aparecen ahí en los correos y no solamente de atención psicológica, sino que si tú muestras síntomas, ehhh también atención de manera directa con un teléfono que aparece en los correos"

## Apéndice O. Sistematización de la información recolectada en la categoría “Rol de Recursos Humanos”

**Tabla 4.** Sistematización de la información en la categoría “Rol de Recursos Humanos”

Categoría	Fragmentos
Rol de Recursos Humanos	<p>"se llamaba café con Recursos Humanos pero era de Recursos Humanos para toda la organización; o sea, era toda la organización con Recursos Humanos. Ehhh inclusive esta iniciativa fue Bench y ahora por no sé ... el vicepresidente de Recursos Humanos está haciendo eso con todo Mabe continental entonces eso ha sido como otra de las cosas que se ha hecho; hemos generado otro tipo de espacios de cercanía con la gente. O sea no solamente el espacio formal sino que también que sus jefes como que tengan ese seguimiento con sus equipos de cómo están."</p> <p>"Mabe también dispuso una línea de atención psicológica eh y como en caso que ... todo Mabe. o sea, si tú necesitas algo no sé, porque pues obviamente con el encierro surgían muchos temas que las personas no sabía cómo manejar, y pues eso fue como un apoyo que también se brindó"</p> <p>"independiente como de la parte de salud pues muy pendiente nosotros eh de cómo están ellos, cómo están sus familiares, en los casos críticos que hemos tenido que han sido muy muy muy poquiticos eh pues hemos estado como súper presentes, inclusive les hemos mandado detalles; o sea, como que sientan que están acompañados y que la prioridad es su salud"</p> <p>"entonces sí como cuidándolos mucho, generando eh inclusive pues no sé si lo vieron pero en la parte industrial eh pues hicieron como toda una adecuación súper buena porque la planta tiene que seguir funcionando ... tanto así que incluido el mismo presidente de la república lo mencionó eh y salimos en una nota en donde Mabe como pionera de las mejores prácticas, entonces sí ... ha sido como toda una prioridad el tema de ¿no? como del cuidado de las personas eh entendiendo pues que es algo que no podemos controlar al 100%, entendiendo que pues puede pasar cualquier cosa o sea, con esto nadie sabe nada eh pero pues en lo que nosotros podamos ayudar pues sí estar ahí con las personas"</p> <p>"yo creo que el rol de Recursos Humanos está siendo el rol de Recursos Humanos, independiente de la pandemia. Ehh y eso no quita, eso no debería ser algo que necesariamente se ve asociado a la pandemia sino para mi, el rol de un área de Recursos Humanos tiene</p>

	<p>que ser un área como siempre lo he dicho, un área que esté cerca de la gente, se preocupe por las necesidades de la gente pero adicional a eso, que esté cerca del negocio y vele por los objetivos de negocio en pro de desarrollar a la gente y de potenciarlos pues los recursos humanos eh entonces, ese es el rol de Recursos Humanos y ese rol tiene que estar independiente que haya pandemia o no eh la pandemia solamente es una condición externa que no hemos controlado y que nos tocó adaptarnos como cualquier otra condición externa que pudo suceder; y yo creo que el rol antes, durante y después de la pandemia, debería ser exactamente el mismo"</p> <p>"otro de los retos como importantes ha sido pues el estar cerca de la gente; a veces quisiéramos estar más cerca de la gente ... a veces la gente ... hoy Leydi me comentaba algo como que la gente dice "no, es que Recursos Humanos ahora está haciendo muchas capacitaciones" y yo decía como o sea, como que no entiendo ... ¿Sabes? como que malo si sí, malo si no ... o sea es, siempre ... no vas a tener contento al 100% de la gente pero yo prefiero que digan como que intensidad de Recursos Humanos y no como Recursos Humanos brilla por su ausencia ¿no?"</p> <p>"ha sido una oportunidad de lo que yo les decía, es una oportunidad de que nos convirtieramos en protagonistas [...] entonces con todo lo que sucedió, creo que sí se evidenció que en Recursos Humanos estamos trabajando desde lo más estratégico hasta lo más práctico; y eso está chévere porque de alguna manera eh hace que la gente también pues como que valore o más bien vea de una manera diferente a Recursos Humanos y así no lo veía ... entonces a mí me pareció chévere porque habíamos tenido que dar malas noticias, o sea, para mi eso fue uno de los retos más grandes"</p> <p>"a parte de eso tenemos una reputación que manejar"</p> <p>"yo había pensado a futuro de pronto preguntar ... como la gente no sabe que regresamos hasta marzo de pronto cuando se les de la noticia, cómo la toman o si algunos ya tienen, los que quisieran regresar a las oficinas, de pronto porque creen que son más productivos; de pronto ya más a futuro preguntar por las decisiones que se tomen, cómo lo están viendo los empleados."</p> <p>"es una red donde pueden comunicarse con un psicólogo de la ARL y ahí les puedan brindar ayuda psicológica para los empleados. Adicionalmente estamos programando una capacitación en temas de COVID, de depresión, de soledad, para que los empleados se puedan conectar con sus familias y</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>puedan tener una sesión con la psicóloga"</p> <p>"creo que el rol que hemos querido generar en estrategia con los empleados es que a través de las diferentes iniciativas, programas, capacitaciones; vean la presencia de Recursos Humanos como un aporte estratégico para su desarrollo, para su crecimiento, para su conocimiento de la compañía y de todo lo que se hace pues para que ellos vean cómo de verdad, e insisto, como un aliado estratégico; no como alguien que contrata y despide sino como alguien que está ahí, que piensa en ellos, que busca diferentes actividades y que está presente para ellos"</p> <p>"yo pienso que a través de las comunicaciones, a través de los diferentes momentos donde estamos aprovechando para hacer reconocimiento y llevando muy a los jefes a que estén pendientes pues de sus empleados. Miren por ejemplo esto que estamos trabajando con ustedes de los mecanismos de comunicación, donde se les dice "hablen con su gente. tengan reuniones one to one, tengan reuniones mensuales con el equipo; donde también estamos mostrando nuestra gente. O sea sí, no nos podemos enfocar a decir pobre pandemia, qué terrible, cómo está de mal el país. pero por lo que hemos buscado y demosremos a la gente lo talentosa que es; hagamos reconocimiento, hagamos actividades en cuanto a pensar en otros temas, sin descuidar claramente el negocio y la operación y demás"</p> <p>"Desde Recursos Humanos pues claramente lo promulgo porque pues fue una iniciativa que se pensó y se planeó, pero pues si te hablo desde Recursos Humanos me parece que fue muy bien. Me parece también que así como tuvieron el detalle de comunicar que nos iban a hacer reducción de esos salarios y los beneficios, porque de los beneficios también nos hicieron cortes de las primas, muy a sensibilizarnos del porqué, también nos parece muy chevere que sea Ivan Zepeda quien nos cuente que ya nos van a devolver los beneficios."</p> <p>"desde recursos humanos tenemos que tener muy en cuenta porque ahí hay personal que está yendo a trabajar; las plantas, los técnicos y de todas maneras, así no lo veamos nosotros, eso raya a ellos mismos porque dicen "nosotros si estamos acá, yendo de una casa a otra, exponiendonos, y ellos allá no". Entonces también desde Recursos Humanos creo yo, pero es muy a mi manera de juicio, que tenemos que buscar ese equilibrio"</p> <p>"el reto fue procurar estar cercano con los empleados ehh para entender sus necesidades y también para</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

darles tranquilidad de lo que como compañía estamos procurando hacer en términos de por ejemplo ehh buscar todas las fórmulas necesarias para no llegar a una disminución del headcount, o sea una disminución de la estructura o reducción del personal; pero sí de alguna forma procurando que el negocio sea viable. Entonces como que esa balanza compleja de cómo hago para procurar mantener el empleo de todas las personas que estamos en Mabe hoy, pero a su vez tratar de que el negocio sea sostenible ¿no? ... ese fue creo que el principal reto al principio de la pandemia ehh creo que resultó muy bien porque los mismos empleados ... inclusive cuando tuvimos esas sesiones de comunicación directamente con ellos para decirles “señores su salario va a disminuir o les proponemos, inclusive era una propuesta; no podías hacerlo de manera inclusive obligatoria ... ehhs sus primas pensamos que deben reducirse, estos beneficios de esta forma”; entonces decirle esto a los empleados no es una situación de, en la cual muchos de sus familiares se estaban quedando sin empleo, creo que fue la parte más compleja, pero también fue muy satisfactorio ver que luego de todo este tiempo, digamos que ese esfuerzo que se hizo se vio bien recompensado porque de verdad que no salió una sola persona de la operación o sea con ese objetivo que tuvimos y se han dado muy bien los resultados de la compañía. Entonces esa primera parte el rol fue, como te digo, ese balancear esa visión digamos que organizacional de cómo hacerla viable pero a su vez cómo hacerlo viable manteniendo a todos los empleados de la compañía, ese creo que fue el principal reto de la pandemia que tuvimos desde RH"

"lo clave ha sido poder tener la oportunidad de escuchar a los empleados ehh creo que ha sido lo clave para poder entender cuáles son las necesidades y sobre esas necesidades armar, obviamente con el trasfondo que traemos de una estrategia, de unos planes, cómo hacer para que esos planes sean mucho más digamos que valorados o apreciados o que apunten mucho más a esas necesidades de las personas. O sea, siempre hay un trasfondo de cuál es la necesidad organizacional, pero tampoco perdiendo de vista cuáles son esas necesidades ya personales que pueden tener las personas. Yo creería que encontrar ese balance ha sido como lo clave en este proceso de transición y de nueva realidad; realmente lo que tenemos es una nueva realidad ehh y lo que nos ha tocado justamente buscar y ese acercamiento y ese acompañamiento con los empleados para entender mucho más por lo que están pasando y sobre eso, construir propuestas que de alguna forma también hagan sentido para la compañía; eso creo que ha sido clave para nosotros como RH como con las personas"

"se ha hecho bueno, pues todo este seguimiento a bajar

	<p>las diferentes informaciones, comunicar temas de la pandemia, ver cómo se está haciendo, qué cuidados hay, que protocolos. En todo ese término creo que recursos humanos ha hecho bien las cosas y no sé, cuidese, no salga, no tenga reuniones, estos son los kits de seguridad, dado el caso que ustedes necesiten utilizarlo, que necesiten hacer visita, salir, de cierta forma ese tipo de cosas, que de pronto ha tratado y pues de pronto Alvaro ha tratado, bueno que dudas tienen, el equipo como esta"</p> <p>"me ha parecido bueno también, todo el tema de capacitaciones y demás, creo que han trabajado en conseguir alianzas, que la gente se capacite, lea y demás. Pues eso si me parece bueno, creo que eso es fundamental"</p> <p>"hay cierto tipo de cosas que no se han preocupado nunca, hasta ahora, como hace 20 días nos llegó un correo, si quieren ir a sacar su silla pues saquela, y pues ahí sí creo que fallaron totalmente de preocuparse un poco más como esta la salud de la gente y pues puede estar afectando la forma como la gente debe estar trabajando"</p> <p>"ha estado enfocado en administrar el personal de tal manera que la empresa no pierda operatividad y de cuidar el recurso humano" "Entonces la gestión de recursos humanos ha sido corporativamente, no solo colombiana, si no por mandatos corporativos ha sido ese, proteger el personal, la integridad física, la salud, las familias y los trabajos"</p> <p>"Recursos humanos, siempre ha estado ahí, siempre nos ha comunicado pues la noticias, los avances, los informes de las reuniones, han hecho el acompañamiento con la vicepresidencia Regional, han hecho el acompañamiento junto con los Business Partners corporativos, entonces digamos que en conjunto, Recursos Humanos en conjunto con los cargos directivos han solventado muy bien esta situación. esta pandemia"</p> <p>"RRHH en mabe está muy enfocado a mantener no solo en este momento sino es su modus operandi es mantener informado el personal en todo tiempo, de todas las noticias que se van presentando y pues en este momento se ha acentuado ese nivel de comunicación, lo han hecho por todos los medios posibles, lo han hecho con presentaciones de los BPs del corporativos, lo han hecho con presentaciones del vicepresidente, han coordinado desde el mismo departamento de TI, diferentes personas han coordinado reuniones donde nos preguntan como estamos, donde nos han preguntado, o donde nos han invitado a mirar el tema</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>de, el tema de..... el tema físico, el tema corporal.." (Ergonomía)</p> <p>"como te menciono el acompañamiento de recursos humanos ha sido muy fuerte, pues para todos los empleados, para todos los colaboradores de mabe ha sido muy fuerte, entonces digamos que la cultura de mabe no solo está enfocada en lo de los resultados sino también está muy enfocado en el bienestar de los colaboradores y eso indudablemente se ha visto"</p> <p>"Para mi el rol de RRHH ha sido liderazgo en todo este proceso, como un canalizador de todas las inquietudes que se han generado a través del como, el que hay que hacer, el cuándo, con quién, pues siento que el rol ha sido muy importante, como direccionador dentro de la organización"</p> <p>"hicieron un programa interesante sobre unos cursos virtuales, este como parte.. no sé si fue por el tema de la pandemia pero como parte de su programa de capacitación y autoformación entonces habilitaron esto que fue bastante positivo, también, pues creo que ha habido cierta... se han cumplido protocolos, por lo que he visto, al principio se enviaba cada semana o cada tercer día "aviso o algo" a los familiares etc... creo que se hizo un seguimiento, no estoy seguro si se hizo como una iniciativa de RRHH de mabe o era más un tema de exigencia, no sé si de la alcaldía, una organización independiente de mabe... eee pero bueno, creo que se hizo un ejercicio al respecto, han tenido un par de iniciativas pero fueron, creo que ha faltado continuidad en el tema.. por ejemplo: a quien le gusta hacer deporte, entonces hicieron un curso para que la gente tomara una clase de king boxing o algo así, por esta vía o hicieron no sé, creo que una cosa de cocina o de preparar cócteles o algo así, creo que era en alianza con Colsubsidio, que es la caja de compensación, a través de ellos hicieron un par de cosas. Insisto creo que fue una vez, creo que ha faltado algo de continuidad en eso, después de tantos meses, creo que una vez es poco... emm que otra cosa que yo haya notado de RH, ha bueno hicieron una actividad, como de integración, no sé, como de compartir experiencias, entonces me uní a una de esas sesiones que hicieron una vez, con una persona que estaba en chile, otros que estaban en ecuador, otros que estaban aquí en Colombia, entonces compartimos un poco de anécdotas de la pandemia como hemos sobre llevado esto, entonces yo creo que fue positivo pero creo que sucedió lo mismo, creo que solo fue una vez y se perdió el impulso, digamos, creo que eso es como el rol, no sé como expresarlo pero lo hice más con ejemplos pero creo que es eso, ha tratado creo que si de estar presente, pero ha faltado continuidad y creo que también, desde</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p style="text-align: center;">mi punto de vista"</p> <p>"creo yo, pues pa' mi es lo que ... aparte del acompañamiento, pues creo que Recursos Humanos debería pues siempre estar como enfocado en eso ¿no? en cómo desarrollar el perfil de tus empleados, cómo los capacitas, cómo los haces mejores pues porque de eso va a depender los resultados ¿no? pues si tienes un empleado motivado, capacitado ehh le das todas las herramientas, pues el empleado lo que va a hacer es devolverle esos resultados a la compañía y ahí es donde la compañía pues va a tener pues beneficios"</p> <p>"es que no lo veo desde la pandemia sino que de todas formas dentro de las responsabilidades de Recursos Humanos está pues ciertos cumplimientos de tiempos y de cosas, entonces ahorita estamos en la evaluación de fin de año; antes se hizo la charla de mitad de año, los diálogos de carrera, entonces pues sí están muy pendientes de que se estén cumpliendo esos tiempos y de que oiga falta esto, se aproximan las fechas límites, etc. pero pues no es por la pandemia ... o sea, ese es su rol así haya pandemia o no"</p> <p>"creo que una de las cosas positivas que también ha hecho ... bueno, no sé si desde Recursos Humanos pero por lo menos Ivan ... pues la vicepresidencia digamos, las directivas digamos de la compañía, pues es estar reconociendo y estar pendiente que la gente sepa que si nos fue bien es gracias a todos ¿no? y gracias a tu trabajo y así sea pues la persona que tiene, desde la posición más sencilla o más baja en la estructura digamos ehh organizacional, ehhh pero que sepan que gracias a esto miren lo que estamos logrando y la gente como que ... o sea eso creo que ha sido muy positivo, todo este reconocimiento"</p> <p>"han sido intentos que para mi gusto, y probablemente no dé el recurso, no dé el tiempo, no sé, pero creo que podría ser un poco más constante ¿no? o sea estamos desde marzo, creo que ya llevamos 7 meses probablemente y pues que yo me acuerde se hizo 1 sola vez"</p> <p>"ha sido pues un tema de liderazgo muy marcado y ... pero en especial, más que en la parte presupuestal, en la parte financiera, yo creo que el, o sea mi opinión con respecto al rol de Recursos Humanos, ha estado enfocado en ... a través de campañas y de seguimiento muy exhaustivo de garantizar que haya una mejor calidad de vida para los trabajadores, pensándolo desde el punto de vista de la salud ¿no? un seguimiento muy exhaustivo de que ehhh aquella persona que tuvo que ir a la oficina, realmente sí tuvo que ir a la oficina y porqué tuvo que ir; o sea por qué no pudo ir otra</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>persona. En ese sentido sí siento que el rol de Recursos Humanos ha sido muy fuerte ehh muy pendiente de que cualquiera que tenga una leve sintomatología de gripa, de malestar, inmediatamente hacen un cerco porque quién tuvo contacto con esas personas; así no esté demostrado que tiene COVID-19 por lo menos, pero la mera sospecha genera una alerta de medidas preventivas para evitar que al interior de la compañía se vaya a propagar ese virus. Entonces el rol de Recursos Humanos ha sido brutal; hasta de pronto uno dice “ayyy es que son demasiado exagerados” pero en el fondo es así, o sea debe ser así porque sino, si esa persona realmente tiene COVID, la consecuencia sin duda es mayúscula. Entonces, en ese sentido, el rol de Recursos Humanos ha sido muy efectivo, muy efectivo”</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Apéndice P. Sistematización de la información recolectada en la categoría “Cambios en las formas de trabajar”

**Tabla 5.** Sistematización de la información en la categoría “Cambios en las formas de trabajar”

Categoría	Fragmentos
Cambios en las formas de trabajar	<p>"al principio de la pandemia, o sea yo me acuerdo perfecto, yo encerrada literal en el cuarto de servicio de mi casa ... como mesa la plancha era más o menos mi mesita donde yo ponía el computador porque era el único sitio donde me podía encerrar literal y mis hijos no llegaban y yo estaba en vivo con un montón de gente y no tenía ayuda porque o sea era ... y tenía que estar encargada de todos los temas de la casa, del homeschooling de mis hijos ehh pues eso fue un reto"</p> <p>"podernos adaptar a nuevas formas de trabajar ehh creo que ahora el desafío va a ser es volver porque en mi caso particular pues yo digo como que ya te acostumbras ... el ser humano se adapta y se acostumbra y entonces ahora es cómo va a ser distinto"</p> <p>"creo que no podemos retroceder lo que hemos ganado mmm entonces en ese sentido pues yo creo que ... es que en el mundo cambió la forma de trabajar"</p> <p>"Todo va a ser radical porque acá yo estoy segura que en las organizaciones, muchas organizaciones van a cerrar oficinas, el teletrabajo cada día va a ser, o sea yo creo que esa va a ser la normalidad, lo raro va a ser que uno esté yendo a trabajar ehh a menos que sea absolutamente indispensable, entonces digamos eso en el mundo cambió la forma de trabajar y la forma de relacionarnos y la forma de bueno, mil cosas"</p> <p>"en Mabe pues yo creo que a nuestro nivel y a nuestro digamos de madurez de la organización pues vendrá esa evolución de la flexibilidad. Para mí viene eso, viene flexibilidad laboral ehh y también un replanteamiento"</p> <p>"tú sientes como que, vienes trabajando hace mil años de una manera, sientes que si tú no estás así presente, entonces se pierden cosas y pues mentira ... o sea, no se pierden en la medida que todos estemos en lo mismo. Entonces creo que eso inclusive va a cambiar radicalmente muchas cosas de ... también de gastos que a lo mejor innecesarios ehh pero sí, flexibilidad; flexibilidad laboral. Y porque además ya no se vuelven una ventaja competitiva, la flexibilidad laboral; ya se va a volver en ... de lo que las empresas van a partir. Entonces ya no es como que “ay yo me voy a la empresa que me da la posibilidad de hacer home</p>

	<p>office” no; es que si tu empresa no te da la posibilidad de hacer home office, ya de entrada o sea, estás como ya ... o sea no haces parte del estándar"</p> <p>"ya muchas compañías han hecho la reflexión de que el trabajo en casa funciona. Sin embargo, eh hace poquito leí un artículo en LinkedIn donde el dueño de Netflix dijo “tienen que volver a la oficina; la creatividad está por el piso”. Entonces yo soy consciente de que esta manera de trabajar funciona, pero no se debe quedar para siempre; es una cosa o es una actividad que hay que regular porque no podemos nosotros decir que no pero sí a distancia es mucho más fácil eh por más de que queramos tener el contacto con nuestros compañeros ... esto, somos una cultura latina donde necesitamos esa conexión"</p> <p>"muy partidaria de lo que les digo; el dueño de Netflix que dijo “por más de que nos conectemos, la gente esté ahí; la creatividad está por el suelo; necesito que vuelvan a las oficinas”. Pues, es su versión, pero para Mabe también podría ser un poco más de mixto; no quitarlo por completo porque no me parecería, ya sería out, si quisieran hacer alguna cosa de esas como compañía. Pero sí un poco más de presencia en las oficinas y ya un poco de flexibilidad en eso ... aunque sé que Natalia le está trabajando; pero, la flexibilidad en que llegas a las 6 de la mañana y te puedes ir a las 4; o sea, es que depende de cómo te guste; si queda algo pendiente pues tú te conectas. Pero sí que podamos ser muy cuidadosos porque también esa virtualidad al 100% pues no estamos muy preparados todavía como cultura de país o región más bien."</p> <p>"la verdad que en términos de Gestión y trabajo en equipo eso no se ha afectado, si un poco la pregunta va hacia ese sentido, yo creo que hemos logrado, aún con la distancia seguir trabajando de manera como equipo"</p> <p>"Pues si, definitivamente son más horas, la primera es la cantidad de horas en efecto, pero es tanto así que es tan práctico que no sé, sales de la ducha y no sé ya estas en la oficina, pones un pie y ya estas listo para trabajar no, yo creería que ese ha sido como el mayor en términos de los cambios, luego la instalación física, pero ya hemos hecho como acomodaciones para hacer un poco más adecuada los espacios para lo que es una oficina, noo yo creería que eso, el tema de las jornadas, pero es un poco de autocontrol no"</p> <p>"la hora de terminar la jornada, tambien se ha extendido un poco más de los normal, creo que la mayoría, inclusive con los que yo he conversado han experimentado algo como eso. Yo en particular lo he vivido, yo creo que el mayor cambio ha sido ese,</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>principalmente en términos de labor, el tener más tiempo disponible para laborar estando ya trabajando desde casa"</p> <p>"acá de cierta forma te obliga a llegar preparado, pues porque no vamos a estar acá sentados al frente del computador así como sin hablar, o ir hablando cualquier cosa, entonces nos ha llevado sí a tener mucho más orden, mucho más estructura en reuniones, igual de cara a los clientes, las reuniones comerciales también llegas con información, con cifras, con datos, vas a mostrar exactamente lo que necesitas, creo que en cuanto a optimización de tiempo y de funciones y demás ha sido, ha traído muchas más cosas buenas de lo que por lo menos yo esperaba"</p> <p>"yo creo que lo fundamental ha sido los temas de seguimiento, osea, la estructura de las reuniones, de como ser, como organizas tu trabajo, tus tiempos. eso nos ha servido a todos, estar super alineados y ordenados y cómo trabajar objetivamente. No perder el tiempo en reuniones que antes se hacian y adicional terminas haciendo tiempos personales, terminas un día a las 6 o 6:30 y ya te puedes poner a hacer ejercicio o puedes ir a hacer ejercicio por la mañanas, no sé, puedes estudiar, si estas estudiando algo, puedes leer, ahí viene cosas que favorecen mucho todo esto que ha pasado, todos estos cambios al final para mi muy positivos"</p> <p>"osea si era medio complicado el manejo de las agendas y de las reuniones y la cosa, pero pues luego, creo que ya la gente fue manejando mejor sus..., pues sus calendarios y pues sus agendas, entonces creo que ha ido mejorando y pues en mi caso puntual creo que ha sido, es decir no se ha perdido, se ha optimizado, se vuelve incluso más productivo el tema si es en línea porque cuelgas una llamada y entras a la otra, entonces como que tienes menos distractores, yo no estoy seguro que eso sea tan positivo del todo, hay gente que lo ve muy bueno, pero yo siento que, insisto, siento que hace falta esa pausa, ese café, esa charla algo informal, claro que eso hace que es quitar tiempo y vuelve improductivo pero no sé, hay unos lazos que se fortalecen. pero si no han mal acostumbrado"</p> <p>"Si, si claro. Pues primero, en lo que a mi respecta, nunca había trabajado en teletrabajo, es la primera vez, siempre las funciones las hemos ejercido a nivel de oficina, de manera presencial siempre no, cuando eventualmente uno en la noche se conectaba en la casa, o el sabado, o el domingo, pues temas muy puntuales, un ratico, pero pues ya tener la disciplina de entrar aquí a las 7:30 de la mañana sentado y todo el día trabajando, nunca lo había experimentado, y lo digo que fue un reto porque pensaba que trabajar en la casa, de pronto no era como tan productivo, porque podría</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

tener algo como elementos de distracción y resulta que no, resulta que el teletrabajo, en mi opinión hoy, siento que es más productivo que estar en la oficina porque en la oficina hay más elementos distractores, realmente, porque llega un compañero, llega el colaborador, se sienta uno, habla con los otros y todo el cuento, hay las juntas presenciales, entonces de manera virtual, se logra más efectividad porque nos conectamos, ya no se presta para hablar y votar corriente"

"entonces en ese sentido a mi me ha costado un poco eso, por lo que no soy amigo de la comunicación no presencial, Pues obviamente mabe tiene sedes en varias partes del país y fuera del país entonces, digamos que en esa parte ha cambiado, con los que están afuera la comunicación definitivamente via Skype o ahora por teams, o por zoom o por celular no, para tener una comunicación más hablada. Entonces digamos que ese ha sido como el reto principal. En ese sentido, en lo que tiene que ver con la comunicación"

"no existía home office ni a nivel corporativo; o sea si tú hablas con la gente de México, los directivos también te dicen como "esto no es viable, esto no está aprobado" o sea nunca estuvo aprobado. Entonces creo que esto llevó a una transformación total, o sea que es algo como yo les digo, es algo que no se va a ir, o sea esto es algo que va a seguir; seguramente volveremos a las oficinas 2 días a la semana, los otros 3 desde casa o trabajaremos con horarios mixtos y creo que eso ha sido fundamental para trabajar como en la responsabilidad y en la disciplina de los empleados, porque igual yo pienso que cada uno, al final los temas son de cumplir objetivos y demás y si los estás cumpliendo, pues independientemente de los horarios o como te adecues pues es fundamental eso y es importante que la empresa vea eso, que no todas las personas o no todas las áreas, o no todos pues tienen como el mismo formato de aprendizaje o de trabajo o demás ¿no?"

"pues el trabajo desde la casa y estando toda la familia en la casa no, es distinto cuando trabajas en la casa pero los niños están en el colegio, entonces estando todos en la casa, si han habido temas de conectividad, y obviamente pues cada uno con su tablet, su computador y todos en video llamadas o teleconferencias al tiempo hace complejo un poco esta parte tecnológica, entonces toca ampliar el ancho de banda para que funcione lo suficientemente bien, este es uno de los temas, y obviamente, al principio generar esa cultura con los niños y nosotros y pues yo trabajando y mi esposa, y todos conectados, entonces como eso, el tema de los espacios, no tu te haces en el estudio, y tu en el comedor y tu encierrate en el baño, no sé, osea no hay dónde más para que no choquen las

	<p>conversaciones y la cosa, entonces esa parte, nos hemos adaptado y afortunadamente lo hemos manejado pero si sé que hay situaciones complejas, que toca todos encima y el ruido y la cosa, la concentración y la dedicación se dificulta un poco más. eee creo que ese es uno de los aspectos, ee lo otro de todas formas"</p> <p>"como que ha permitido que se de cierta flexibilidad de acuerdo a la capacidad de trabajo de cada uno y donde obviamente pues cada uno debe saber que al final el objetivo son cumplir las metas ¿no? y las funciones que tienes, más que cumplir determinados temas de horario y demás. Entonces creo que eso ha sido una transformación chevere para Mabe, cambiar un poco ese pensamiento como anticuado de que la gente no puede trabajar en casa o que si no tienes un policía pues no trabajan; o sea creo que eso ha sido importante"</p> <p>"el tema de no tener contactos con las personas, el tema de no estar en las instalaciones ehh operativamente, nosotros como equipo que prestamos servicio a otros usuarios, a otros procesos, indudablemente ha sido un cambio pues bastante fuerte"</p> <p>"yo me esfuerzo mucho por cumplir, por ser puntual con el horario que venía, sin embargo entiendo también que pues la dinámica ha cambiado y a veces, algunos días, dependiendo pues de los picos de trabajo, se prolonga un poquito, se corren las horas de almuerzo o demás. Pero pues Mabe también es como muy ... está como muy atenta a esos temas; de verdad que no se presenten sobre cargas laborales y generar equilibrios que no afecten también tu vida personal"</p> <p>"creo que uno de los cambios importantes es que se da formalidad a algunos procesos ... al estar ahí en la oficina y como que todos alrededor ehh de pronto se vuelve un poquito más de "hey tenemos que hacer tal cosa ... juntemonos un momento y acordamos ciertos temas" ehh a lo que nos ha llevado un poco esta pandemia es que pues ... y la distancia o la virtualidad, es a que sí tengamos sesiones muy concretas ehhh pues todos los lunes de tal hora a tal hora y los temas que vamos a tratar son estos ... entonces eso le da como más formalidad, que en mi caso puntual pues yo lo manejaba, no tan de esa manera ¿no? [...] alineo muchísimo al equipo y creo que eso es uno de los cambios pues grandes"</p> <p>"otro pues el manejo de agenda, o sea definitivamente sí se obliga uno al minuto a minuto ¿no? o sea porque pues tengo hasta tal hora y después tengo la otra y además como la gente no te ve para preguntarte "¿oye tienes un espacio?" sino que miran en tu agenda entonces te llenan la agenda ¿no? entonces tienes que</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>ser muy organizado con tu agenda porque sino "oye yo tenía un espacio aquí reservado para tal cosa" pero si alguien lo ve libre, te lo llenan, te lo ocupan ¿no? entonces eso ha sido también pues un aprendizaje pues en el modo de trabajar digamos"</p> <p>"también pasaba un poco presencial, pero como que no sé porqué no tanto pero ahorita creo que ... sí, se traslapan mucho los horarios entonces a veces se van hasta muy tarde o a veces se pierde la hora de almuerzo, cosas así ¿no? y justamente por eso, porque la gente programa y programa reuniones todo el tiempo"</p> <p>"altísimo grado de compromiso de la gente. Ehh yo creo que antes, probablemente como te digo, también era así ¿no? pero como que ese trabajo a distancia y la gente cumpliendo con sus entregables, con reportes, con su número; súper comprometidos, mucha autodisciplina también porque pues no tienes el jefe encima todo el tiempo sino que estás de alguna manera más autónomo en el manejo de tu tiempo y tus cosas, pero pues igual la gente cumple"</p> <p>"antes probablemente se hacía o no se hacía tan seguido en cambio ahora pues también como que aquí podemos programar una reunión y listo ya están conectadas 300 personas y se les da un mensaje a todos mucho más fácil ¿si? ehh creo que eso ayuda porque sabemos que todo el mundo está conectado, todo el mundo está en su máquina ¿no? antes no, pues están en la calle o están en tal sitio; no sabemos dónde está o están viajando ... aquí ya todo el mundo pues ante esta situación pues se sabe que todos están ahí"</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Apéndice Q. Sistematización de la información recolectada en la categoría  
“Expectativas”**

**Tabla 6.** *Sistematización de la información en la categoría “Expectativas”*

Categoría	Fragmentos
Expectativas	<p>“Mira, cuando te decía, es más lo que ellos para mi es como deberían funcionar, es más hacia lo que Recursos Humanos debería actuar, creo que se han hecho cosas buenas y se han hecho cosas no tan buenas que si son susceptibles a mejora total”</p> <p>“Al final como más comunicación directa con toda la gente, o sea, lo que te digo, por lo menos yo tengo acceso directo y tengo contacto directo con ellos porque estoy en algunas reuniones y demás, pero el resto de los equipos no, entonces mi equipo por lo menos nunca tiene una reunión con RH, con la cabeza de RH y demás, yo soy al final el que les está transmitiendo todos los mensajes que ellos dan y pues sí siento que RH podría ser mucho más independiente y sentarnos y venga una reunión con el equipo de ventas”</p> <p>“Sí sé de gente que no tiene los espacios para trabajar, no se vive en su mismo espacio, hay niños, hay gente, hay otra gente hablando, y creo como ese tipo de cosas no se han visto, de no sé, la gente si tiene una silla buena de dónde sentarse o está sentado en la silla del comedor en madera que pues no tiene la postura que es, hay cierto tipo de cosas que no se han preocupado nunca, hasta ahora, como hace 20 días nos llegó un correo, si quieren ir a sacar su silla pues saquela, y pues ahí sí creo que fallaron totalmente de preocuparse un</p>

	<p>poco más como esta la salud de la gente y pues puede estar afectando la forma como la gente debe estar trabajando”</p> <p>“Creo que sí ha faltado también mucho estar más pendiente de la situación personal o puntual, aunque no es que sea un deber como tal, pero hay situaciones y lo digo porque es que en mi área se dio, no se utilizó o no se hizo uso de las herramientas que tenía mabe para ayudar a una persona que lo necesitaba, osea necesitaba, tenía problemas de salud, de espalda, la cosa, y le pusieron mil perendengues y cosas. Bueno al final dijeron que si se podía, despues de casi dos meses, ya ella ya la había comprado, entonces ya no, muchas gracias, pues ya tarde y fuera de eso a la semana, salieron que si, quienes necesiten una silla por favor llenar tal documento, entonces eso generó cierta inconformidad, osea las necesidades pueden suplirse a tiempo, eee creo que estuvo mal manejado, y bueno lo que yo he percibido del rol de RRHH”</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------