

Las relaciones laborales durante y después de una pandemia: Retos de las empresas en Colombia¹

Employment relations during and after a pandemic: challenges for companies in Colombia

Irene Duarte Villalobos²

Resumen. La pandemia por Covid-19 llegó de sorpresa para todos y sin duda, cambió la forma de trabajar. Para las empresas fue todo un reto pasar al trabajo en casa sin tenerlo planeado, gestionar el talento humano a distancia, asumir muchos costos no presupuestados para cuidar a sus trabajadores, entre otros. A su vez, para los trabajadores fue muy retador acomodar su puesto de trabajo en casa, mantener su productividad teniendo muchas distracciones, sin dejar de lado el impacto emocional que pudo generar la pandemia.

Más de dos años después, estamos regresando a la normalidad. Sin embargo, mucho se habla en redes sociales de que es una nueva normalidad, pues muchas empresas quieren mantener el trabajo en casa y están buscando nuevos mecanismos para motivar a sus empleados. En este artículo veremos cuáles fueron los principales retos durante la pandemia, y cómo las empresas y los trabajadores aprovecharon estas experiencias para darle un giro a las relaciones laborales.

Abstract. The pandemic was a surprise for everyone and changed how we worked. It was a huge challenge for companies to apply for home office without a prior plan; Manage the

1 El presente artículo fue enviado el 1 de julio de 2022 y actualizado para su publicación el 21 de abril de 2023.

2 Abogada de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá y asociada en Godoy Córdoba Abogados desde 2014, como parte del equipo de asesoría laboral, reestructuraciones empresariales, negociación colectiva y gestiones ante el Ministerio del Trabajo. Brinda soporte al portafolio de Carlos Hernán Godoy, atendiendo clientes de industrias como *retail*, alimentos, farmacéutico, portuario, transporte, tecnología, financiero, entre otros. También ha dado soporte a negociaciones colectivas, capacitaciones y procesos de reorganización empresarial. Especialista en derecho laboral y seguridad social de la misma universidad. Realizó un diplomado en “Negociación Colectiva; Una mirada 360° a las relaciones laborales” en la Universidad del Norte. Se desempeña como profesora auxiliar en la Especialización de Derecho Laboral de la Pontificia Universidad Javeriana. Dirección institucional: Avenida calle 82 No. 10 – 33, Piso 5. Bogotá Colombia. Correo electrónico: iduarte@godoycordoba.com

human capital; Assume unexpected or not budgeted labor costs, among others. For employees, the pandemic also brought many challenges, like conditioning a workplace at home; maintaining productivity despite a lot of distractors at home; and the fear or emotional impact of the pandemic.

More than 2 years later, we are coming back to normal. However, some people are talking about a new normal, considering many companies are seeking to keep the home office and new ways to motivate their employees. This paper will summarize the main challenges we had in Colombia during the pandemic and how companies and employees are using recent experiences to improve employment relations.

Palabras claves. Pandemia / Trabajo a distancia / Trabajo en casa / Beneficios laborales / Balance en el trabajo y vida personal

Keywords. Pandemic / Remote working / Home office / Employment benefits / Balance between work and personal affairs

1. Introducción

En este artículo analizaremos cómo la llegada de la pandemia por Covid-19 impactó en las relaciones laborales en Colombia y luego, veremos cómo las empresas y los trabajadores vienen gradualmente regresando a la normalidad, y de forma creativa, haciendo cambios estructurales en la forma de trabajar que conocíamos antes de la pandemia.

2. El trabajo a distancia se puso a prueba en marzo de 2020

2.1. La llegada de la pandemia en 2020

A mediados de marzo de 2020, el presidente de la República de Colombia decretó el estado de emergencia económica, social y ecológica³, y el Ministerio de

³ Decreto 417 de fecha 17 de marzo de 2020.

Salud y de la Protección Social, declaró el estado de emergencia sanitaria⁴ en todo el territorio, y se adoptaron medidas para prevenir y controlar la propagación del virus del Covid-19 y mitigar sus posibles efectos en la población. Entre varias medidas que se tomaron en Colombia, como en otros países, se ordenaron cuarentenas obligatorias en todo el país, lo cual implicó que las personas no pudieran salir de sus casas, salvo para llevar a cabo actividades esenciales. Así mismo, el Gobierno ordenó que las empresas permitieran el trabajo desde casa⁵, autorizando solo que algunos trabajadores pudieran laborar presencialmente, siempre que sus labores fueran esenciales, como aquellas relacionadas con los servicios de salud, telecomunicaciones, seguridad y vigilancia o abastecimiento y adquisición de alimentos, entre otras.

Esto implicó que la gran mayoría de personas en Colombia no pudieran salir de su casa y, por lo tanto, que las empresas tuvieran que adoptar el trabajo en casa de forma inmediata y sin previa planeación, como ocurrió en el mundo entero. Para el caso de muchas personas, trabajar desde casa fue todo un reto. No todos tenían un espacio en su casa para trabajar, no contaban con las herramientas necesarias, tuvieron que adaptarse a hacer varias cosas a la vez, como preparar los alimentos, estar pendientes de sus hijos, entre otras, además de atender su trabajo con todas estas distracciones.

El Gobierno fue dando apertura a más actividades y de esa forma moderando las cuarentenas obligatorias, por lo que gradualmente, hemos estado regresando a la normalidad. Aquí, vale la pena destacar que el pasado 30 de junio, el ministro de Salud y Protección Social, Fernando Ruíz (2022), informó a través de su cuenta de *Twitter* que *“Colombia cierra en el puesto #12 en ranking Bloomberg⁶, entre los mejores que han manejado la pandemia. #1 en Latinoamérica, #2 en América. Somos la excepcionalidad en ese grupo de países ricos y desarrollados”*.

4 Ministerio de Salud y de la Protección Social de Colombia, Resolución 385 del 12 de marzo de 2020.

5 Ministerio de Salud y de la Protección Social de Colombia, Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, Artículo 4°.

6 Bloomberg, Ranking de Resiliencia al Covid-19.

3. La Vacunación contra el Covid-19 en Colombia ha permitido el regreso seguro y gradual a la normalidad

Durante el primer semestre de 2021, como en otros países, llegó a Colombia un plan de vacunación contra el Covid-19, que se fue aplicando, dando prioridad a las personas más vulnerables, por su edad o por alguna condición de salud. De acuerdo con el último informe del Ministerio de Salud y de la Protección Social, para el 21 de junio de 2022 ya se habían aplicado más de 85 millones de dosis, lo que significa que el 71.1% de la población ya tiene un esquema completo de vacunación (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022). Incluso, ya se están aplicando cuartas dosis -de refuerzo- a personas mayores de 50 años o con una condición de salud especial. En Bogotá, la capital del país, desde marzo de 2022, más del 95% de población está completamente vacunada (Bogotá, 2022).

Todo el esfuerzo del presidente y su gobierno, de alcaldes y gobiernos locales, y la importante contribución de las empresas privadas que fueron habilitadas por el Gobierno para la adquisición de vacunas para sus trabajadores⁷, permitió que el regreso a la normalidad venga dándose de forma gradual y con las debidas precauciones.

4. Medidas que tuvieron que implementar las empresas y sus trabajadores durante la pandemia por Covid-19

La llegada de la pandemia no dio aviso previo. Los empleadores y trabajadores, en todo el mundo, tuvieron que tomar medidas inmediatas para contener la propagación del virus. Quizás, el reto más importante y común, fue trabajar desde casa con ocasión de las cuarentenas obligatorias que se ordenaron en Colombia y el resto del mundo.

Para el caso de Colombia, a continuación, destacamos las principales medidas que tuvieron que tomar las empresas para continuar su operación, salvaguardar el negocio y, ante todo, cuidar a sus trabajadores.

⁷ En Colombia, las empresas fueron autorizadas para comprar vacunas y aplicarlas a sus trabajadores y familiares.

- **Trabajo en casa:** Desde el 16 de marzo de 2020, muchas empresas anunciaron a sus trabajadores que, con ocasión de la pandemia por Covid-19, debían recoger sus herramientas de trabajo y realizar sus actividades laborales desde casa.

Como asesores laborales, tuvimos muchísimas consultas de nuestros clientes, de todas las industrias, para que los apoyáramos con la implementación de un esquema de trabajo a distancia inmediato.

Para todos fue un aprendizaje, pues nunca habíamos pasado por la necesidad de, obligatoriamente y sin planearlo, trabajar desde casa.

- **Estrictos protocolos de bioseguridad:** De acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Salud y de la Protección Social, así como de las alcaldías locales, las empresas que podían operar presencialmente por tener a cargo actividades esenciales tuvieron que implementar unas medidas de bioseguridad muy rigurosas, como por ejemplo instalar lavamanos, contar con alcohol y otros desinfectantes, medir la temperatura de cualquier persona que ingresara, entre otras. Además, varias obligaciones para mitigar los riesgos de contagio, como hacer seguimiento diario al estado de salud de cada trabajador.
- **Vacunación:** Por una parte, en Colombia las empresas tuvieron la oportunidad de adquirir vacunas para aplicarlas a sus trabajadores y familiares.

Por otro lado, si bien la vacunación en nuestro país es voluntaria, en enero de 2022 el Ministerio de Salud y de la Protección Social, emitió una Circular⁸ mediante la cual permitió a los empleadores exigir carnet de vacunación a sus trabajadores. Ahora, dicha exigencia solo puede darse para trabajadores cuya actividad implique (i) desempeñar labores en eventos presenciales de carácter público o privado con asistencia masiva o (ii) actividades que supongan atención al público.

Con esto, las empresas de ninguna manera pueden obligar a sus trabajadores a vacunarse contra el Covid-19, sin embargo, la empresa no les permitirá prestar el servicio. Por lo tanto, pueden (i) asignarles tareas que no impliquen atención al público,

8 Ministerio de Salud y de la Protección Social de Colombia, Circular 003 del 07 de enero de 2022.

o (ii) no permitir su ingreso y por no haber prestación del servicio, no pagar el salario.

- **Incapacidades y aislamiento preventivo de trabajadores, por contagio o sospecha:** Tanto las empresas como el sistema de salud en Colombia, con la pandemia tuvieron que asumir muchos costos y otras implicaciones, por todos los casos de trabajadores que, por tener Covid-19 o por una simple sospecha, no podían trabajar presencial ni virtualmente.
- **Otras medidas:** Tan pronto inició la pandemia, hubo empresas que incluso tuvieron que suspender temporalmente todas sus actividades, otras continuaron operando con especiales medidas de bioseguridad, previa autorización y otras, debido a que su operación lo permitía, pudieron trasladar todo el trabajo a las casas de sus empleados.

Por esto las empresas, con el pánico natural que generó la llegada de la pandemia, tuvieron que tomar medidas para salvaguardar la seguridad de sus empleados y también del negocio. Pues una no puede subsistir sin la otra.

En general, al inicio de la pandemia en Colombia se tomaron medidas como la programación de vacaciones, licencias no remuneradas o hasta suspensiones de contratos de trabajo por fuerza mayor. Por ejemplo, empresas de la industria hotelera, que no podían operar, pero tenían cientos de empleados, se enfrentaron a retos importantes para cuidar el negocio y a sus empleados.

5. De regreso a la normalidad, de regreso a las oficinas

En Colombia, como en otros países, hemos venido regresando a la normalidad de manera gradual y aquí, el regreso a las oficinas ha sido el punto más discutido. Como hemos visto en las redes sociales, muchos sostienen que el trabajo en casa llegó para quedarse. Sin embargo, en Colombia esto es todo un reto, pues como sucede en varios países, no hay reglamentación suficiente para implementar esta medida de forma permanente, finalizada la emergencia por el Covid-19.

Por lo pronto, las empresas venían bajo un esquema de trabajo en casa, amparados en la figura autorizada por el Gobierno Nacional durante la emergencia sanitaria finalizada el 30 de junio de 2022. Según lo que hemos identificado

como asesores laborales, ahora que finalizó el estado de emergencia, nuestros clientes y seguramente muchas empresas en el país, están buscando alternativas para mantener un esquema de trabajo a distancia, ya sea en un esquema híbrido -entre casa y oficinas- o completamente a distancia. La experiencia y toda la construcción y creatividad que se dio durante la pandemia ha permitido a las empresas definir nuevos modelos de trabajo.

5.1. Modalidades de trabajo a distancia, actualmente permitidas en Colombia

Durante la pandemia por Covid-19, el Ministerio del Trabajo expidió una norma que dio la posibilidad de trabajar en casa sin mayores requisitos, para que las empresas pudieran atender de forma inmediata la orden de aislamiento obligatorio.

Esa norma que habilitó el trabajo en casa desde marzo de 2020, dejó de tener vigencia el 30 de junio de 2022.

Por tal razón, las empresas que quieren que sus trabajadores sigan prestando servicio fuera de la oficina, parcial o permanentemente, deben hacerlo a través de las figuras permitidas con anterioridad a la pandemia.

En Colombia, por el momento, tenemos las siguientes alternativas:

a) Trabajo a domicilio (Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 89): Según la norma, “Hay un contrato de trabajo con la persona que presta **habitualmente** servicios remunerados **en su propio domicilio**, sola o con la ayuda de miembros de su familia por cuenta de su empleador.”⁹.

b) Teletrabajo (Ley 1221 de 2008 y Decreto 884 de 2012): Es “un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)”¹⁰. En julio de 2022, el Ministerio del Trabajo expidió el Decreto 1227, mediante el cual se modifican algunas características de la figura del teletrabajo, consagrada inicialmente en la Ley 1221 de 2008 y Decreto 884 de 2012.

c) Trabajo remoto (Ley 2121 de 2021): Creó una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo en la cual éste se desarrollará de manera remota en su totalidad y dentro del territorio nacional.

9 Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 89.

10 Ley 1221 de 2008, Artículo 1°.

d) Trabajo en casa (Ley 2088 de 2021): Habilita el trabajo en casa de manera transitoria, lo cual no requiere del consentimiento del trabajador para su implementación, duración o terminación. Solo puede utilizarse para circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda acudir a las instalaciones de la empresa.

Estas alternativas deben cumplir varios requisitos y formalidades para su implementación, y no necesariamente atienden la flexibilidad que necesitan tanto trabajadores como empleadores actualmente. Por ello, algunas compañías han optado por caminos más prácticos, como la implementación de un beneficio extralegal que le permita a los empleados trabajar a distancia de forma alternada, entre la oficina y su vivienda u otro espacio personal.

No obstante, esta opción ha resultado bastante retadora en su implementación, pues actualmente no está definida en la ley y, por lo tanto, las empresas tienen que diseñar el beneficio de tal forma que no se enmarque dentro de los supuestos del trabajo a domicilio, teletrabajo, trabajo remoto o el trabajo en casa.

En ese sentido y como veremos en el siguiente punto, es claro que muchas empresas están buscando que el trabajo a distancia permanezca a pesar del fin de la pandemia, y así mismo lo están deseando los trabajadores, que, en muchos casos, encontraron la posibilidad de trabajar desde casa u otro lugar distinto a las oficinas, como un beneficio de mucho valor.

6. Luego de la pandemia, las empresas tienen grandes aprendizajes y retos para motivar a sus empleados y mejorar su productividad

Hoy más que nunca, las empresas tienen retos enormes para motivar a sus empleados y mejorar la productividad. Sybil Stershic, autora de un libro sobre este tema, dijo, en mi opinión, una frase muy valiosa: *“La forma en que se sienten tus empleados es la forma en que se sentirán tus clientes. Y si tus empleados no se sienten valorados, tus clientes tampoco lo harán”*¹¹.

11 Escrito original en inglés: *“The way your employees feel is the way your customers will feel. And if your employees don't feel valued, neither will your customers.”* – Sybil F. Stershic. Tomado de <https://www.linkedin.com/in/sybilstershic>.

Y la pandemia por Covid-19, en mi opinión, fue una fuente de muchos aprendizajes y una sacudida para empresas y trabajadores. Nos mostró que podíamos salir de la caja y buscar alternativas más creativas, que permitan que los trabajadores sean más felices, lo cual impacta positivamente en cualquier negocio.

En Godoy Córdoba, como asesores laborales estratégicos, estamos convencidos de que la clave está en buscar motivar a los trabajadores y fomentar el autocuidado integral de las personas, pues con medidas encaminadas a ese fin, los empleados serán más felices y productivos. Así ganamos todos, las empresas, sus empleados, sus clientes y claro, el país.

Ahora, esta no es tarea fácil. Implica para las empresas invertir muchos esfuerzos, tiempo y dinero en identificar cuáles medidas pueden acercarlas a ese objetivo. Por supuesto no hay una fórmula mágica o una receta para seguir al pie de la letra, pues cada empresa es única y la población trabajadora en cada una tiene diferentes intereses y necesidades, según la industria a la que pertenezca, la ciudad en la que esté ubicada, entre otros factores.

En nuestra experiencia como asesores, hemos encontrado que la mejor forma de saber qué valoran más los trabajadores de tu empresa, es buscar la respuesta en ellos mismos. Las empresas deben auto observarse y verificar cómo está compuesta su población de trabajadores (con datos como los rangos de edad, núcleo familiar, género, intereses, ciudad, industria, entre otros) y con base en eso determinar los beneficios y estrategias sobre cómo mejorar el balance de los colaboradores y por lo tanto la productividad.

Esto, pues motivar a la gente no se hace igual para cualquier población. En una empresa donde tenemos una población muy joven en su mayoría, tal vez no les resulte interesante o motivador que se les ofrezcan beneficios para hijos (apoyo para el colegio, salud, entre otros). Tal vez puedan inclinarse más bien por beneficios para sus mascotas, tiempo libre, y en general flexibilidad de tiempo.

Esta labor, de averiguar qué puede motivar a los empleados en determinada empresa, puede hacerse con herramientas como encuestas a todos los empleados, haciendo *focus groups* para conseguir información relevante, o incluso, con apoyo de empresas especializadas en este tipo de estudios.

Personas expertas en el área de Talento Humano¹², nos cuentan que los beneficios más valorados por los trabajadores actualmente, pueden dividirse en los siguientes subtemas:

a) Bienestar: Hoy en día los trabajadores están valorando mucho aquellos beneficios encaminados a generar bienestar en su vida laboral y personal. Por eso, hemos visto con nuestros clientes que muchas compañías ya están ofreciendo a sus trabajadores beneficios relacionados con salud mental, salud física, hábitos saludables.

Algunos ejemplos de estos beneficios pueden ser (i) brindar acceso a apoyo psicológico y/o espiritual, (ii) charlas sobre el cuidado de la salud mental y física en -el trabajo y en la vida personal-, (iii) patrocinio de actividades como gimnasio, yoga, meditación y hasta (iv) clases sobre estos temas de interés dictados por expertos.

b) Productividad y balance: Antes, lo normal era tener un horario para llegar a la oficina, cumplir con tus tareas y salir en el horario definido por la empresa. Pedir un permiso para atender un tema personal durante la jornada de trabajo, era penoso.

Ahora eso no resulta atractivo para los trabajadores, ni productivo para las empresas. Hoy, los trabajadores quieren que su trabajo les permita tener un balance entre su vida personal y su vida profesional, que se les garantice una flexibilidad para atender sus diferentes necesidades e intereses.

Por eso, los trabajadores valoran que las empresas se preocupen por mantener beneficios como:

- Flexibilidad en la jornada y horarios de trabajo;
- Flexibilidad en el lugar de trabajo, para lo cual el trabajo a distancia es clave;
- Garantizar el acceso a herramientas tecnológicas, sobre todo si están en casa, para que puedan sentirse como si estuvieran en la oficina;
- Contar con espacios de integración y coordinación de trabajo, aprovechar presencialidad para este tipo de interacciones;

12 Entrevista telefónica con Catalina García, directora de Talento Humano en Godoy Córdoba Abogados, realizada en mayo de 2022.

- Garantizar el acceso a la comunicación de la organización, es decir, que todos los que trabajan en la empresa puedan enterarse de lo que sucede y hacia dónde se quiere llegar.

7. Conclusiones

El propósito de este escrito fue contar cómo vivimos la pandemia en Colombia, especialmente desde el punto de vista laboral, para luego concluir cuáles son los retos que esto nos deja a las empresas y a los trabajadores. Hoy, más de dos años después, mi reflexión es que la pandemia nos trajo muchos aprendizajes y una oportunidad enorme de retornos a salir de la caja y ser más creativos.

Por eso, invito a los empresarios a que pongan mucha atención en sus trabajadores, busquemos que sean felices en su vida laboral y también en su vida personal, y para eso, miremos dentro de la organización cuáles son las mejores alternativas que se pueden diseñar o rediseñar para conseguir el objetivo. Seamos creativos, ya vimos que sí es posible. Los trabajadores, tenemos que aprovechar todos los espacios y beneficios que nos genera nuestro empleo, y a su vez debemos ser muy creativos para ayudar al negocio a crecer, pero también a que el ambiente de trabajo sea el mejor, lo cual, en mi opinión, se logra cuando conseguimos que nuestra vida personal también tenga un buen balance o equilibrio.

Para mí, el esfuerzo de la empresa no es suficiente para alcanzar el objetivo. Todos en la empresa, incluyendo a todos sus trabajadores, tienen que estar alineados en conseguir ese balance y bienestar. Sin embargo, es deber de las empresas reflejar con coherencia ese objetivo.

Bibliografía

MINISTERIO DE SALUD Y DE LA PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. (2022). Vacunación contra COVID-19. <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Vacunacion/Paginas/Vacunacion-covid-19.aspx>

BOGOTÁ. (2022). Bogotá llegó al 95% de población vacunada contra COVID-19, con esquema completo. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/bogota-llega-al-95-de-poblacion-vacunada-contracovid-19-foto>

Ruiz, F. [@Fruizgomez]. (30 de junio de 2022). *Colombia cierra en el puesto #12 en ranking Bloomberg, entre los mejores que han manejado la pandemia. #1 en Latinoamérica, #2 en América. Somos la excepcionalidad en ese grupo de países ricos y desarrollados.* Twitter.

https://twitter.com/Fruizgomez/status/1542499545019338753?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1542499545019338753%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.elspectador.com%2Fsalud%2Fcolombia-es-el-mejor-pais-en-a-latina-en-el-manejo-de-la-pandemia-segun-bloomberg%2F