

Desafíos y oportunidades de la gestión de los Recursos Humanos en las Oficinas de Imagen Institucional del sector público durante la pandemia del Covid-19

Challenges and opportunities of Human Resources management in the Institutional Image Offices of the public sector during the Covid-19 pandemic

Javier Francisco Contreras Martínez*

Resumen

El presente artículo aborda los desafíos enfrentados en la gestión de los recursos humanos en las Oficinas de Imagen Institucional de las entidades públicas durante la pandemia del Covid-19. El objetivo principal es identificar y analizar los retos y oportunidades que han surgido en este contexto, así como proponer estrategias efectivas para abordarlos. El presente artículo es relevante en tanto las Oficinas de Imagen Institucional cumplen un rol importante en la comunicación y proyección de las entidades públicas, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia del Covid-19. La metodología empleada incluyó entrevistas a profesionales que ocuparon el puesto de director de Comunicación (Dircom) durante este periodo. Los resultados revelaron una serie de desafíos comunes, como la adaptación al trabajo remoto, la gestión del bienestar emocional y la coordinación de las actividades de comunicación en un entorno virtual. En conclusión, este estudio destaca la importancia de una gestión efectiva de los recursos humanos en las Oficinas

* Javier Francisco Contreras Martínez es licenciado en periodismo por la Universidad Jaime Bausate y Meza, maestro en Educación por la Universidad San Ignacio de Loyola y egresado de la maestría en Gestión Pública por la misma casa de estudios. Actualmente se desempeña como especialista en prensa de la Sutran y docente en diversas entidades superiores del país. ORCID: 0000-0002-8474-8459. Correo: javierperiodismo26@gmail.com

de Imagen Institucional durante la pandemia del Covid-19 y ofrece recomendaciones prácticas para abordar los retos y obstáculos identificados, con el objetivo de fortalecer la capacidad de estas oficinas para cumplir con su misión comunicativa y promover una imagen institucional positiva en tiempos de crisis.

Palabras clave: comunicación, recursos humanos, gestión pública, pandemia, Covid-19.

Abstract

This article addresses the challenges faced in the management of human resources in the Institutional Image Offices of public entities during the Covid-19 pandemic. The main objective is to identify and analyze the challenges and opportunities that have arisen in this context, as well as to propose effective strategies to address them. This article is relevant as Institutional Image Offices play an important role in the communication and projection of public entities, especially in times of crisis such as the Covid-19 pandemic. The methodology used included interviews with professionals who held the position of Communication Director (Dircom) during this period. The results revealed a number of common challenges, such as adapting to remote work, managing emotional well-being, and coordinating communication activities in a virtual environment. In conclusion, this study highlights the importance of effective human resources management in Institutional Image Offices during the Covid-19 pandemic and offers practical recommendations to address the challenges and obstacles identified, with the aim of strengthening the capacity of these offices to fulfill their communication mission and promote a positive institutional image in times of crisis.

Keywords: communication, human resources, public management, pandemic, Covid-19.

Introducción

La gestión de recursos humanos (RRHH) se ha convertido en un pilar fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en la era moderna (Morales y Rey, 2021). Más allá de ser simplemente una función administrativa, la gestión efectiva de los recursos humanos implica una serie de procesos estratégicos que tienen como objetivo reclutar, desarrollar, motivar y retener al talento necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.

La fuerza laboral de una organización es su activo más valioso. La gestión de recursos humanos se encarga de optimizar este recurso para asegurar que cada empleado esté alineado con la

visión, misión y valores de la organización. Además, la gestión eficaz de los RRHH contribuye a mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, reducir la rotación de personal y fomentar la innovación y el crecimiento organizacional (Morales y Rey, 2021).

En tanto, Quiñones et al. (2021) indican que la gestión de recursos humanos se rige por una serie de principios fundamentales que guían sus acciones y decisiones, toda vez que es fundamental garantizar que las políticas y prácticas de RRHH sean justas y equitativas para todos los empleados, que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. En ese sentido, la comunicación abierta y transparente entre empleados y la dirección es esencial para construir relaciones sólidas y fomentar la confianza y el compromiso.

La gestión de RRHH debe ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal a los empleados, fomentando su crecimiento dentro de la organización y, por ello, reconocer y recompensar el desempeño excepcional es clave para motivar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo. En un entorno empresarial dinámico, la gestión de RRHH debe ser adaptable y flexible para responder a los cambios y desafíos que surjan (Quiñones et al., 2021).

Rodríguez et al. (2021) señalan que algunas de las mejores prácticas en gestión de RRHH incluyen la implementación de un proceso de selección riguroso y objetivo para reclutar talento de alta calidad que se ajuste a las necesidades y cultura organizacional, ofrecer programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, promoviendo el crecimiento profesional y la retención del talento, realizar evaluaciones de desempeño periódicas para proporcionar retroalimentación constructiva y establecer metas claras para el crecimiento y desarrollo de los empleados y apoyar a los empleados durante periodos de cambio organizacional mediante una comunicación clara y efectiva, así como programas de apoyo y capacitación para facilitar la transición.

Particularmente, en el ámbito de las instituciones que conforman el aparato del Estado, la gestión de recursos humanos desempeña un papel crítico en la prestación eficaz y eficiente de servicios gubernamentales, así como en el cumplimiento de la misión y visión de la institución (Rodríguez et al., 2021).

Arjona-Granados (2022) señala que, a diferencia del sector privado, las entidades públicas enfrentan desafíos y consideraciones únicas en la gestión de su fuerza laboral, toda vez que la calidad y eficacia de los servicios públicos dependen en gran medida del talento, la motivación y

el compromiso de los empleados de una entidad pública. La gestión de RRHH en este contexto se centra en reclutar, desarrollar, retener y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Además, la gestión efectiva de RRHH en entidades públicas promueve la transparencia, la responsabilidad y la confianza en la administración pública.

La gestión de RRHH en entidades públicas se basa en el principio fundamental del servicio público, que implica el compromiso de los empleados con el interés general y el bienestar de la comunidad a la que sirven. Por ello, es crucial garantizar que las políticas y prácticas de RRHH sean justas y equitativas para todos los empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación y de manera transparente y responsable, asegurando que las decisiones y acciones relacionadas con el personal se tomen de manera ética y en el mejor interés del público (Arjona-Granados, 2022).

Saavedra et al. (2020) añade que, en el sector público, es fundamental implementar un proceso de selección abierto y transparente que garantice la contratación de los mejores candidatos, basado en méritos y competencias, así como promover el desarrollo de liderazgo en todos los niveles de la organización, fomentando habilidades de liderazgo efectivas y éticas entre los empleados.

Se debe fomentar la participación y consulta de los empleados en la toma de decisiones y la elaboración de políticas con un sentido de pertenencia y compromiso con la organización y realizar evaluaciones periódicas del desempeño para proporcionar retroalimentación constructiva y establecer metas claras para el crecimiento y desarrollo de los empleados (Saavedra et al., 2020).

Bacilio et al. (2021) añaden que la pandemia del Covid-19 ha representado un desafío sin precedentes para la gestión de RRHH en entidades públicas en todo el mundo. La crisis sanitaria ha generado una serie de desafíos únicos, desde la transición al trabajo remoto hasta la protección de la salud y seguridad de los empleados. Una de las principales dificultades ha sido la transición repentina al trabajo remoto para la mayoría de los empleados públicos, pues esto ha requerido la implementación de tecnologías y herramientas de colaboración remotas, así como la adaptación a nuevas dinámicas de trabajo y comunicación.

Las entidades públicas se han visto frente a una serie de retos como garantizar la salud y seguridad de los empleados en el lugar de trabajo, ofrecer apoyo emocional y psicológico, así como implementar programas de bienestar para ayudar a los empleados a hacer frente a la

situación, realizar cambios en las políticas de licencias, trabajo remoto y flexibilidad laboral, e implementar medidas para monitorear y evaluar el desempeño de los empleados de manera efectiva y mantener altos niveles de productividad (Bacilio et al., 2021).

Barragán (2022) explica que, en el complejo entramado de una entidad pública, la Oficina de Comunicaciones desempeña un papel fundamental. Esta área no solo se encarga de difundir información relevante y transparente a la ciudadanía, sino que también actúa como el rostro público de la institución, moldeando su imagen y reputación. Sin embargo, detrás de cada comunicado y estrategia de relaciones públicas, se encuentra un equipo humano que requiere una gestión cuidadosa y estratégica.

Los profesionales de comunicaciones son los embajadores de la institución ante el público. Una gestión de RRHH sólida garantiza que el equipo esté compuesto por individuos capacitados, comprometidos y éticos, lo que contribuye a fortalecer la credibilidad de la institución. En esa línea, la coordinación efectiva del equipo de comunicaciones es esencial para garantizar la eficiencia en la difusión de información y la gestión de crisis. Una gestión de RRHH eficaz facilita la colaboración y la coordinación entre los miembros del equipo, optimizando así los procesos de trabajo (Barragán, 2022).

Gamboa y Álvarez (2022) señalan que, en un entorno mediático en constante evolución, la capacidad de innovar y adaptarse es fundamental. Una gestión de RRHH centrada en el desarrollo profesional y la creatividad fomenta un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo. El ritmo acelerado y la naturaleza impredecible del trabajo de comunicaciones pueden generar altos niveles de estrés y presión en el equipo. La gestión de RRHH debe implementar estrategias para gestionar el estrés y promover el bienestar emocional de los empleados.

La rápida evolución de los medios de comunicación y las tecnologías requiere que el equipo de comunicaciones esté constantemente actualizado y capacitado en nuevas herramientas y prácticas. La gestión de RRHH debe facilitar oportunidades de formación y desarrollo profesional para mantener al equipo actualizado (Gamboa y Álvarez, 2022).

Reaño (2020) precisa que las crisis y situaciones de emergencia pueden requerir una respuesta rápida y coordinada por parte del equipo de comunicaciones. La gestión de RRHH debe preparar al equipo para gestionar eficazmente situaciones de crisis, proporcionando entrenamiento y estableciendo protocolos claros de actuación.

En el contexto de crisis sanitaria y cambio constante, la gestión de RRHH en la Oficina de Comunicaciones de una entidad pública se ha enfrentado a desafíos sin precedentes. La rápida transición al trabajo remoto fue uno de los mayores desafíos para la Oficina de Comunicaciones. La colaboración y coordinación entre el equipo se vieron afectadas por la distancia física, lo que dificultó la comunicación interna y la ejecución de tareas colaborativas (Reaño, 2020).

La naturaleza cambiante de la pandemia requirió una adaptación constante de las estrategias de comunicación de la Oficina de Comunicaciones. La gestión de RRHH tuvo que trabajar en estrecha colaboración con el equipo para desarrollar mensajes claros y precisos sobre las medidas de seguridad y las actualizaciones relacionadas con la pandemia. El aumento de la demanda de comunicación durante la pandemia resultó una mayor carga de trabajo para la Oficina de Comunicaciones (Reaño, 2020).

Las Oficinas de Imagen Institucional del sector público han enfrentado desafíos únicos debido a la naturaleza crítica de su trabajo en la comunicación de información oficial, manejo de crisis y mantenimiento de la imagen pública durante este periodo. Al mismo tiempo, la pandemia presentó oportunidades para innovar y mejorar la gestión de RRHH en estas oficinas.

Las Oficinas de Imagen Institucional juegan un papel crucial en la gestión de la percepción pública y la comunicación gubernamental, especialmente en tiempos de crisis; por ello es que la eficiencia y eficacia de la gestión de RRHH en estas oficinas afectan directamente la capacidad del sector público para responder a emergencias y mantener la confianza del público. En ese sentido, identificar los desafíos y oportunidades derivados de la pandemia puede proporcionar lecciones valiosas para mejorar la gestión de RRHH y prepararse mejor para futuras contingencias.

Luego de haber explorado estas bases teóricas establecemos los siguientes objetivos:

1. Identificar los principales desafíos enfrentados por las Oficinas de Imagen Institucional en la gestión de RRHH durante la pandemia del Covid-19.
2. Analizar las oportunidades que surgieron en la gestión de RRHH como resultado de la pandemia.
3. Proponer recomendaciones para mejorar la gestión de RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional del sector público, basadas en los aprendizajes de la pandemia.

Metodología

Para abordar los retos, obstáculos y desafíos de la gestión de los RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional de las entidades públicas durante la pandemia del Covid-19, se empleará un enfoque cualitativo que permita profundizar en las experiencias y percepciones de los funcionarios públicos que ocuparon el puesto de jefe de estas oficinas durante el periodo de la pandemia. La técnica principal utilizada será la de entrevistas a profundidad.

Ñaupas et al. (2013) comentan que estas entrevistas permiten a los investigadores obtener datos detallados y complejos que capturan las experiencias, percepciones y emociones de los entrevistados; permiten adaptar las preguntas y el enfoque según las respuestas de los entrevistados explorando temas emergentes que pueden no haber sido considerados previamente. Este método permite a los entrevistados compartir historias y anécdotas personales que pueden ilustrar los desafíos y oportunidades de manera más vívida y concreta.

De esta manera, esta técnica proporciona un entendimiento más profundo del contexto y los matices de las situaciones descritas por los entrevistados, lo que es esencial para comprender plenamente los desafíos y oportunidades en la gestión de RRHH durante la pandemia. Al obtener información detallada, las entrevistas a profundidad permiten comprender mejor el contexto específico de los desafíos y oportunidades en la gestión de RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional durante la pandemia.

Los participantes en este estudio fueron funcionarios públicos que hubieran ocupado el cargo de jefe de una Oficina de Imagen Institucional en una entidad pública durante la pandemia del Covid-19. Se buscó una muestra diversa que abarque diferentes tipos de entidades públicas y niveles de gobierno.

Se realizó un muestreo intencional para seleccionar participantes y se contactó a los potenciales participantes a través de invitaciones formales que explicaban el propósito y alcance del estudio. Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los participantes seleccionados, quienes —por fines profesionales— pidieron declarar de forma anónima.

Tabla 1
Participantes en entrevista semiestructurada

N.º	Iniciales	Código	Nivel de gobierno trabajado
1	HDPD	E1	Ejecutivo – Ministerio
2	KPMO	E2	Organismo autónomo
3	JMTT	E3	Municipalidad distrital
4	SOOR	E4	Ejecutivo – OPD
5	NLDH	E5	Ejecutivo – OPD

Estas entrevistas fueron semiestructuradas, lo que permitió una exploración detallada de las experiencias, percepciones y desafíos enfrentados en la gestión de RRHH durante la pandemia. Se aplicó el instrumento del cuestionario que está compuesto por las siete preguntas siguientes:

1. Desde tu experiencia como Dircom, ¿cuáles fueron los principales retos que tuvo en la gestión de los recursos humanos que trabajaron en las Oficinas de Imagen Institucional de entidades públicas durante la pandemia del Covid-19?
2. ¿Qué obstáculos debió sortear en este periodo?
3. ¿El trabajo remoto constituyó un obstáculo?, ¿cómo se adaptaron a él?
4. ¿Considera que los niveles de estrés de los colaboradores se incrementaron?
5. ¿De qué forma mantuvo una constante comunicación y coordinación?
6. ¿Cómo pudo superar el desafío de mantener el buen clima laboral durante este periodo de crisis?
7. ¿Cómo logró combinar la necesidad de comunicar de forma externa con las crisis personales y familiares que pudieron atravesar sus colaboradores?

Resultados

El análisis de datos se realizó de manera cualitativa, para lo cual se utilizó el método de análisis de contenido que identifica temas, patrones y tendencias emergentes en las respuestas de los participantes.

Objetivo 1: Identificar los principales desafíos enfrentados por las Oficinas de Imagen Institucional en la gestión de RRHH durante la pandemia del Covid-19.

Los entrevistados coincidieron en que la adaptación al trabajo remoto fue uno de los mayores retos y desafíos, pues se debió garantizar que los equipos se adaptaran eficazmente al trabajo

desde casa, manteniendo al mismo tiempo la productividad y la cohesión del equipo. E1 y E3 precisaron que, con la distancia física, mantener una comunicación clara y constante se convirtió en un desafío, especialmente para coordinar proyectos y garantizar que todos estuvieran alineados con los objetivos. Para E2, un tema de relevancia fue la gestión del estrés y la ansiedad, pues la incertidumbre y el aislamiento aumentaron los niveles de estrés entre los colaboradores, lo que requirió un enfoque proactivo en la gestión de la salud mental y el bienestar del equipo. E4 consideró que, con el cambio repentino a un entorno de trabajo remoto y la incertidumbre sobre el futuro, mantener alta la moral y la motivación del equipo fue un desafío constante y E5 precisó que un reto que debió enfrentar fue la adaptación a nuevas herramientas y procesos, toda vez que la implementación rápida de tecnologías y prácticas de trabajo remoto fue crucial, pero también planteó desafíos en términos de capacitación y adaptación para el equipo.

Los cinco entrevistados coincidieron en que los obstáculos principales que se debieron superar fueron la falta de infraestructura tecnológica adecuada, pues a pesar de los desafíos iniciales, en la gran mayoría de los casos se logró proporcionar las herramientas y el soporte necesarios para trabajar de manera efectiva desde casa. Esto permitió implementar sistemas y procesos para mejorar la comunicación interna y la coordinación de proyectos, como reuniones virtuales regulares y plataformas de colaboración en línea. Respecto a la salud mental, se reconoce que las unidades de RRHH implementaron programas de bienestar y recursos de apoyo emocional para ayudar a los servidores a manejar el estrés y la ansiedad asociados con la pandemia.

Objetivo 2: Analizar las oportunidades que surgieron en la gestión de RRHH como resultado de la pandemia.

E1 y E2 indicaron que se implementaron herramientas de colaboración en línea, como Slack y Zoom, para facilitar la comunicación y la colaboración a distancia. No obstante, todos indicaron que, debido a la naturaleza del trabajo de las oficinas de comunicaciones, sobre todo aquellas que tenían urgencia de informar, hacer activaciones, eventos con medios, se establecieron horarios flexibles, mixtos y rotativos, con políticas de trabajo remoto para permitir que los empleados equilibraran sus responsabilidades profesionales y personales, se mantuviera el distanciamiento y demás protocolos. E5 añadió que se brindó capacitación y apoyo técnico para ayudar a los empleados a adaptarse a las nuevas herramientas y procesos de trabajo remoto.

Todos los entrevistados dijeron que muchos colaboradores experimentaron un aumento en el estrés debido a la incertidumbre sobre la pandemia y los desafíos del trabajo remoto. Algunos

podieron manejar el estrés de manera efectiva, mientras que otros requirieron apoyo adicional para gestionar sus preocupaciones.

E1 y E4 comentaron que en sus respectivas oficinas se organizaron reuniones virtuales regulares para mantener a los colaboradores actualizados sobre proyectos y prioridades. E2 precisó que se inició con la utilización de herramientas de colaboración en línea, como Google Drive y Trello, para coordinar tareas y proyectos de manera efectiva. E3 dijo que se establecieron canales de comunicación abiertos para que los empleados pudieran plantear preguntas y preocupaciones en cualquier momento.

Para el objetivo 3: Proponer recomendaciones para mejorar la gestión de RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional del sector público, basadas en los aprendizajes de la pandemia.

Los entrevistados coincidieron en que se promovió la camaradería y el compañerismo mediante actividades virtuales, como sesiones de café virtual y juegos en línea; se ofreció reconocimiento y aprecio regularmente a los empleados por su arduo trabajo y dedicación; se fomentó un ambiente de apertura y apoyo mutuo alentando a los empleados a compartir sus preocupaciones y animándolos a buscar ayuda cuando fuera necesario.

E1 indicó que se priorizó la flexibilidad y la comprensión, lo que permitió a los empleados tomarse el tiempo necesario para hacer frente a las crisis personales y familiares. E2 y E3 dijeron que se brindó apoyo emocional y recursos de bienestar para ayudar a los empleados a manejar el estrés y la ansiedad asociados con las dificultades personales. E4 y E5 dijeron que se mantuvo una comunicación abierta y transparente sobre las expectativas de trabajo y las responsabilidades, mientras permitíamos la flexibilidad necesaria para abordar las necesidades individuales de los empleados.

Discusión

El presente estudio ha explorado los retos, obstáculos y desafíos enfrentados en la gestión de los RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional de las entidades públicas durante la pandemia del Covid-19. A través del análisis de las respuestas obtenidas mediante entrevistas a profundidad a directores de comunicaciones de instituciones públicas, se han identificado varias áreas de preocupación y oportunidades de mejora en la gestión de RRHH en este contexto.

En primer lugar, la adaptación al trabajo remoto surgió como uno de los principales retos enfrentados por las oficinas de imagen institucional. Esto concuerda con el marco teórico de la gestión de recursos humanos de Morales y Rey (2021), que destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en situaciones de cambio repentino. La implementación de herramientas tecnológicas y la promoción de una cultura de trabajo remoto fueron estrategias clave para superar este obstáculo.

Asimismo, se observó un incremento en los niveles de estrés entre los colaboradores, lo que refleja la necesidad de una atención especial en la gestión de la salud mental y el bienestar emocional del equipo. Este hallazgo está alineado con la literatura sobre gestión de RRHH en la administración pública de Quiñones et al. (2021), que enfatiza la importancia de crear entornos laborales saludables y de apoyar el bienestar de los empleados del sector público.

En cuanto a la comunicación y coordinación, se identificaron tanto desafíos como estrategias efectivas para mantener una interacción efectiva entre los miembros del equipo. La implementación de herramientas de colaboración en línea y la celebración de reuniones virtuales fueron prácticas comunes que ayudaron a mantener la cohesión del equipo. Este aspecto coincide con el marco teórico de la gestión de los recursos humanos en Oficinas de Comunicación e Imagen Institucional del Estado de Barragán (2022), que enfatiza la importancia de una comunicación clara y efectiva en la gestión de la imagen institucional.

Finalmente, la necesidad de comunicación externa de la institución frente a las crisis personales y familiares de los colaboradores emergió como un desafío complejo pero manejable. La flexibilidad, la comprensión y el apoyo emocional fueron elementos clave para equilibrar estas demandas contrapuestas. Este resultado resalta la importancia de la empatía y la adaptabilidad en la gestión de RRHH durante situaciones de crisis.

En conjunto, los resultados de este estudio ofrecen *insights* valiosos para mejorar la gestión de RRHH en las Oficinas de Imagen Institucional de las entidades públicas durante eventuales crisis. Las estrategias identificadas pueden servir como base para desarrollar políticas y prácticas que fortalezcan la resiliencia y el bienestar del equipo, así como la efectividad en la comunicación y coordinación en tiempos de crisis.

Los hallazgos de la presente investigación pueden ampliarse a partir de comparaciones con investigaciones similares para contextualizar los resultados dentro de un marco más amplio

y demostrar su relevancia en el campo de estudio. Al comparar los resultados de la presente investigación con estudios similares, pero en contextos distintos, se pueden identificar patrones comunes y tendencias, lo que refuerza la validez y la fiabilidad de los hallazgos. Además, esa comparación permitirá destacar las diferencias específicas del contexto estudiado, lo que proporcionará una comprensión más profunda de los factores únicos que pueden influir en la gestión de los recursos humanos en las Oficinas de Imagen Institucional del sector público durante la pandemia del Covid-19.

Del mismo modo, la realización de entrevistas a otros jefes de comunicaciones de entidades diferenciadas puede ofrecer una oportunidad valiosa para diversificar las perspectivas y enriquecer el análisis de la investigación. Al incluir voces adicionales de profesionales en posiciones similares se amplía el alcance del estudio y se logra una visión más representativa de la realidad del sector. Estas entrevistas adicionales permitirán confirmar y validar los hallazgos iniciales, y concluir que las experiencias y percepciones observadas no son únicas de un solo grupo, sino que reflejan una tendencia más amplia y generalizable en el ámbito de la comunicación institucional durante la pandemia.

Finalmente, tanto la comparación con investigaciones similares como la realización de entrevistas adicionales contribuirán a una triangulación de datos que fortalezca la robustez de la investigación. Al corroborar los hallazgos a través de múltiples fuentes de evidencia se disminuye la probabilidad de sesgos o errores metodológicos y se mejora la credibilidad del estudio. Además, estas técnicas permiten identificar nuevas áreas de interés y explorar temas emergentes que pueden no haber sido considerados inicialmente, lo que proporcionaría una comprensión más rica y completa de los desafíos y oportunidades en la gestión de recursos humanos en el contexto específico de la pandemia del Covid-19.

Para mantener o aumentar la productividad y satisfacción laboral de los colaboradores, es crucial implementar prácticas que han demostrado ser efectivas durante la pandemia. Una de estas prácticas es el teletrabajo o trabajo remoto. La flexibilidad que ofrece el teletrabajo permite a los empleados balancear mejor sus responsabilidades laborales y personales, lo que puede aumentar su satisfacción y reducir el estrés. Además, el teletrabajo puede mejorar la productividad al eliminar el tiempo de desplazamiento y permitir a los empleados trabajar en un entorno más cómodo y personalizado. Es recomendable que las organizaciones continúen ofreciendo opciones de teletrabajo o modelos híbridos que combinen trabajo remoto y presencial, adaptándose a las necesidades individuales y a las tareas específicas del puesto.

Otra práctica valiosa es el uso de herramientas de colaboración y comunicación digital. Plataformas como Slack, Microsoft Teams, y Zoom han facilitado la comunicación y la colaboración entre equipos dispersos geográficamente. Estas herramientas no solo han demostrado ser esenciales para mantener la continuidad de las comunicaciones durante la pandemia, sino que también pueden mejorar la eficiencia y la coordinación en tiempos normales. Implementar y fomentar el uso continuo de estas herramientas puede facilitar la gestión de proyectos, el intercambio de información y la toma de decisiones en tiempo real, contribuyendo a un entorno de trabajo más cohesivo y eficiente.

Finalmente, es importante mantener y fortalecer las iniciativas de bienestar y salud mental para los empleados. La pandemia ha resaltado la importancia de apoyar el bienestar emocional de los colaboradores, y las empresas que invierten en programas de apoyo psicológico, sesiones de *mindfulness* y actividades de bienestar físico y mental suelen ver una mejora en la satisfacción y la productividad de sus empleados. Continuar con estas iniciativas, incluso en tiempos de normalidad, demuestra el compromiso de la organización con el bienestar integral de sus empleados, lo que puede aumentar la lealtad y la motivación del personal. Proveer recursos accesibles para la salud mental y promover una cultura organizacional que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son prácticas clave para mantener una fuerza laboral feliz y productiva.

Conclusiones

1. En primer lugar, se ha evidenciado que la adaptación al trabajo remoto fue uno de los retos más prominentes enfrentados por las Oficinas de Imagen Institucional. La transición rápida a un entorno de trabajo virtual implicó ajustes significativos en términos de comunicación, coordinación y gestión del equipo, lo que resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en tiempos de crisis.
2. Además, se observó un incremento en los niveles de estrés entre los colaboradores, lo que destaca la necesidad de una atención especial en la gestión de la salud mental y el bienestar emocional del equipo. La implementación de programas de bienestar y recursos de apoyo emocional emergió como una estrategia crucial para abordar esta preocupación y promover un ambiente de trabajo saludable.
3. Asimismo, se identificaron desafíos en la coordinación del equipo y la comunicación interna, aunque se evidenciaron estrategias efectivas para mantener una interacción

positiva entre los miembros del equipo a través de herramientas de colaboración en línea y reuniones virtuales regulares.

4. Por último, la combinación de la necesidad de comunicación externa de la entidad con las crisis personales y familiares de los colaboradores se destacó como un desafío complejo pero manejable. La flexibilidad, la comprensión y el apoyo emocional se revelaron como elementos clave para equilibrar estas demandas contrapuestas y mantener la efectividad en la gestión de la imagen institucional.

Referencias

- Arjona-Granados, M. del P., Lira-Arjona, A. L. & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Bacilio, J. del R., Cedeño, J. M., Solózano, S. P. & Vaca, S. S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91-98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Gamboa, L. A. & Álvarez, M. E. (2022). Impacto de los canales de comunicación corporativa en los resultados de instituciones públicas. *Reciamuc*, 6(3), 55-62. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(3\).julio.2022.55-62](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(3).julio.2022.55-62)
- Morales, C. & Rey, W. (2021). El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú-2018-2019. *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 87-94. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.769>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y la elaboración de tesis* (3er ed.). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M. & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>

- Reaño Sánchez, W. (2020). *La simbiosis de la comunicación gubernamental y las políticas públicas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/8064>
- Rodríguez Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L. & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Gestión por competencias en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897-2907. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Saavedra, F., Delgado, J. M., & Saldaña, C. A. (2020). Gestión engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 185-198. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1484>