

**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL  
POTENCIAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR EN  
LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE POST PANDEMIA**



**DIANA MARCELA GALLEGO CASTAÑO**

**CÓDIGO D0105852**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de:

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**DIRECTORA**

**PATRICIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
ENERO 2022**

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                                                 | 5  |
| JUSTIFICACIÓN.....                                                                                                                                                | 8  |
| 1. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR<br>EN LAS ORGANIZACIONES.....                                                                            | 10 |
| 2. GESTIÓN DEL CAMBIO EN TIEMPO DE CRISIS.....                                                                                                                    | 12 |
| 3. ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS, QUE<br>CONTRIBUYERON A LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL<br>Y BIENESTAR EN LAS ORGANIZACIONES EN PANDEMIA. .... | 17 |
| 3.1 Niveles de la estrategia corporativa.....                                                                                                                     | 20 |
| 3.2 Dimensiones de la gestión del talento humano adaptado en tiempos post<br>pandemia .....                                                                       | 22 |
| 3.3 Acciones y herramientas para la gestión del Talento Humano en tiempos de post<br>pandemia .....                                                               | 24 |
| CONCLUSIONES.....                                                                                                                                                 | 29 |
| REFERENCIAS .....                                                                                                                                                 | 31 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Elementos que propician un clima laboral                                                    | 9  |
| Figura 2. Contenidos del cambio                                                                       | 12 |
| Figura 3. Pilares para lograr una buena experiencia del personal colaborador en tiempos de crisis     | 14 |
| Figura 4. Niveles de la gestión empresarial que prioriza el talento humano                            | 15 |
| Figura 5. Desafíos presentados en las organizaciones durante pandemia, en materia de recursos humanos | 16 |
| Figura 6. Estrategias de la gestión humana surgidas en pandemia                                       | 17 |
| Figura 7. Prioridades antes y después de la pandemia                                                  | 18 |
| Figura 8. Dimensiones de la gestión del talento humano                                                | 20 |
| Figura 9. Esquema del modelo ADKAR                                                                    | 24 |

## **RESUMEN**

En el presente ensayo se analizó la importancia de la gestión del talento humano para la generación de un clima organizacional y bienestar laboral que fomente la gestión del cambio en tiempo de post- pandemia, se indaga sobre las estrategias que favorecen el potenciamiento del clima laboral y bienestar organizacional. Se indagó en fuentes bibliográficas y artículos de opinión pública relacionados con el área de recursos humanos que evidencia al talento humano como clave en los nuevos retos sobre las políticas que han emergido tras la pandemia de COVID-19 y la denominada “nueva normalidad”. Se analiza la formas de gestión del talento humano remotas, resultante por la condición de cuarentena obligatoria en los hogares y las empresas, y que aportaron valor en las organizaciones con miras a tener rentabilidad. A modo de conclusión se evidencian algunos cambios propiciados por la pandemia, como la capacidad organizacional de las empresas, las cuales el cambio en sus rutinas de trabajo, que incluyen modificaciones desde el lugar de trabajo hasta el modo operativo. Además se evidencia cómo la alta dirección se vio comprometida a enfocar los esfuerzos en implementar estrategias en materia de talento humano y hacer frente a la crisis presentada.

## INTRODUCCIÓN

A consecuencia del COVID-19 se realizaron cambios abruptos y repentinos a nivel global. Esto afectó los hábitos de vida y por supuesto, la jornada laboral de las personas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el mes de marzo del 2020 se presentó una cifra de desempleo global de 24,7 millones a causa de la pandemia y más de 35 millones trabajadores finalizó ese mismo año en condición de pobreza. En Colombia, la tasa de desempleo durante el mes de junio del 2020 aumentó a 19,8 % cifra superior al 9,4% que se presentó el mismo mes del año anterior (Delgado & Medina, 2020). La sensación de incertidumbre prevalece constantemente, bajo este panorama se hace necesario que las empresas cuenten con herramientas que contribuyan a propiciar un clima de calma y bienestar en los trabajadores.

El rol indispensable del área de Talento Humano, es asegurar la salud, tanto física como mental, de los trabajadores de la organización. Por ende, establecer estrategias para la gestión del cambio son fundamentales a la hora de acompañar, apoyar y guiar las directivas de la organización y sus trabajadores particularmente en tiempos de crisis y en los cuales deberá basarse en una relación de confianza (Delgado & Medina, 2020).

Ramírez (2021) afirma que una estrategia organizacional permite dar una visión de futuro, de manera activa y preliminar, y además contribuye a direccionar unificadamente a la empresa en pro de las metas propuestas según los recursos disponibles. Un clima favorable y de bienestar dentro de una organización ofrecerá una ventaja competitiva, ya que se parte de la idea que, con trabajadores motivados, se llevarán a cabo de manera eficiente las actividades laborales.

Actualmente, se está pasando por tiempos de post pandemia, donde la salud mental se ha visto afectada, y contar con herramientas para una adecuada gestión del cambio, contribuirá a fortalecer el clima laboral, fomentando además la motivación al logro para superar las crisis que pudiese presentarse a futuro.

Martín y Reyes (2020) señalan que los principales desafíos post pandemia que deben enfrentar las organizaciones son:

Preservar la funcionalidad y organización de los sistemas de salud; evitar el quiebre de las empresas; evitar mayores caídas de la demanda; mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para ortodoxias mayores en la macroeconomía; amortiguar caídas en el empleo; y promover la asistencia humanitaria de emergencia para los grupos más vulnerables. (pp. 713)

Los nuevos escenarios post-pandemia han llevado a condicionar el futuro inmediato, mostrando importantes retos para las empresas en relación con la propia fuerza laboral. Méndez (2015), sostiene que el éxito organizacional viene ligado a la filosofía organizacional y las estrategias que la empresa desea implementar para el reconocimiento de su marca o producto en un determinado mercado y pueden alcanzar los resultados esperados si al momento de guiar a los empleados, se consideran aquellos aspectos que los involucren y comprometan en los mismos, teniendo en cuenta no solo que sean protagonistas en el cumplimiento de estos resultados, sino que también se sientan parte de la organización.

Lo anterior permite preguntarse ¿Cómo la gestión del Talento Humano para el potenciamiento del clima organizacional y el bienestar en las organizaciones, contribuye a una gestión del cambio en tiempos de post pandemia? Para responder esta pregunta se pretende realizar un análisis a partir de la revisión de diferentes fuentes académicas y de opinión pública del sector empresarial, con el fin de identificar los principales elementos a tener en cuenta para

el gerenciamiento del Talento Humano y definir las estrategias organizacionales que favorezcan el desempeño del talento humano en el tiempo post pandemia.

En el presente ensayo, se analiza la relación entre el clima organizacional y el bienestar laboral en la gestión del talento humano, necesarios en los tiempos actuales para manejar los cambios resultantes de la pandemia COVID-19, ya sean por la condición de teletrabajo, o las rutinas de bioseguridad a las que los trabajadores deberán realizar en sus puestos laborales.

Los desafíos presentados en las organizaciones durante la emergencia sanitaria COVID-19, generó que las organizaciones aplicaran estrategias corporativas, y priorizaran al talento humano como clave para afrontar los tiempos de crisis, partiendo de la premisa de que es fundamental ofrecer bienestar como motivación para canalizar los cambios que pudiese presentar en la rutina de trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Desde hace muchos años los aspectos relacionados con la cultura, formación, diversidad de valores y principios, experiencias y procesos internos de las organizaciones, han manejado algunos criterios que requieren una revisión constante y unos procesos de adaptación según las estrategias organizacionales y los enfoques humanísticos de sus colaboradores.

Estas premisas han permitido crear estrategias de gestión que orientan a la consecución de los objetivos organizacionales, pero que se ven reflejados de forma directa en la conducta de sus colaboradores y en cómo se logra que mediante una adecuada gestión de personal se obtengan los objetivos mencionados.

Es así como el desarrollo de un clima organizacional acorde a las estrategias de la organización permite homogeneizar algunas estrategias y de esta manera fomentar relaciones de trabajo armónicas en las que las fortalezas individuales de los colaboradores permitan consolidar un equipo de trabajo que aporte significativamente al logro de los objetivos organizacionales (Cuervo & Guerra, 2021).

Ante la crisis experimentada en 2020, es necesario preparar los caminos para asumir los retos de la nueva realidad, una vez superado el Covid-19 (Coordina, 2020). Y es en gran medida a través del talento humano partiendo de estrategias para la gestión del cambio que será posible alcanzar dicho objetivo (Castillo, 2021). En consecuencia, las estrategias organizacionales que deberán realizarse desde el área de recursos humanos, hace necesario tomar como prioridad el bienestar entre sus colaboradores.

Es por ello que se esquematiza la necesidad de demostrar mediante un proceso descriptivo un adecuado gerenciamiento del Talento Humano de las organizaciones que puede potenciar un clima organizacional adecuado y trae consigo un estado de bienestar en las organizaciones (Villanueva et. al., 2013), al contar con colaboradores que se sientan contentos en su lugar de

trabajo en tiempo post pandemia y de esta manera las estrategias implementadas para la gestión del cambio se ejecuten de forma eficiente. (Coordina, 2020) (Cuervo & Guerra, 2021) (LSIS, 2022).

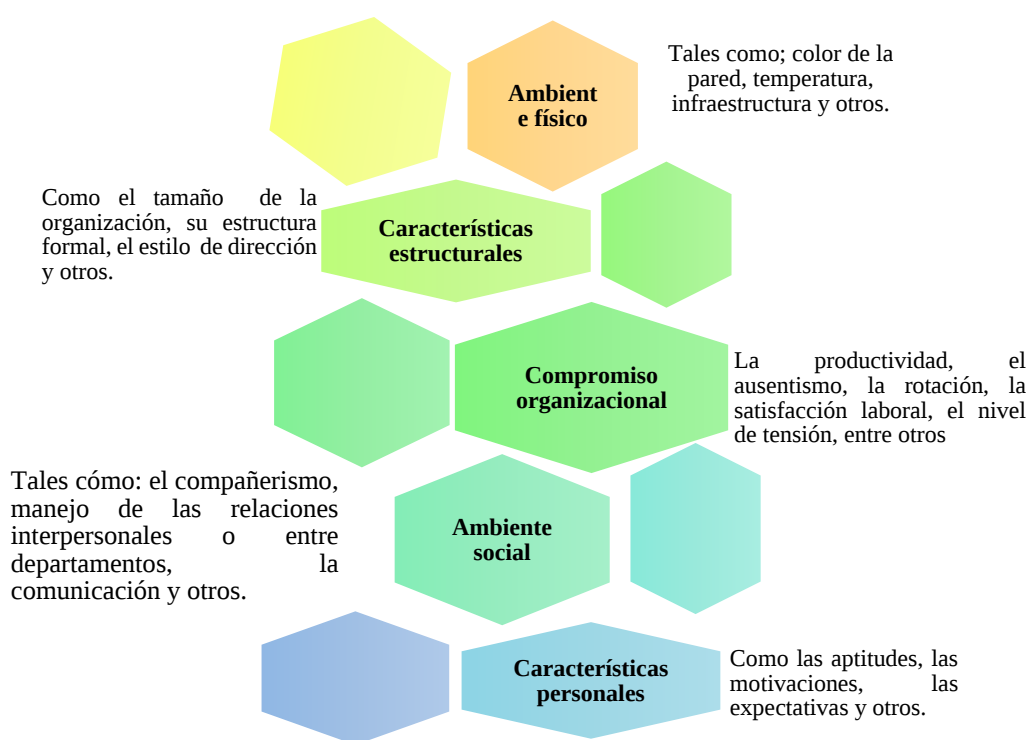
## 1. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando se define el clima en las organizaciones, prevalece tiene varios elementos que lo caracteriza, estos abarca desde la estructura de la organización y el espacio físico, hasta el entorno interpersonal en que se desenvuelve el trabajador, su relación con los compañeros de trabajo, su comunicación y los resultados que se dan dentro de la organización (Castañeda et. at., 2017).

En la figura 1, se ilustra aquellos elementos que constituyen el clima laboral, y comprende desde el espacio físico en donde se desarrollan las actividades laborales, hasta el aporte individual que ofrece cada trabajador en su tarea desempeñada.

**Figura 1**

Elementos que propician un clima laboral



Fuente: Castañeda et al. (2017, p. 8)

El clima organizacional afecta directamente el proceso y desarrollo de las operaciones de una empresa, es decir la forma en que el talento humano percibe su lugar de trabajo influye en su actuar (Serrano & Portalanza, 2014).

Por otra parte, cuando se está hablando de bienestar laboral se hace alusión a la situación de seguridad social, física y mental en la que se encuentran los trabajadores de una organización, esto con el propósito de contar con medidas de control para reducir o mitigar los riesgos de enfermedades o accidentes. Siendo la salud física y mental dos condiciones que ayudan a que las personas tengan una calidad de vida, y más aún en el entorno laboral, un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de las responsabilidades laborales y a su vez constituye la base para alcanzar un adecuado bienestar en el trabajo (Castañeda et. at., 2017).

La relación entre clima y bienestar laboral depende proporcionalmente de las expectativas individuales de cada trabajador, entre las que es posible encontrar la motivación, la gestión de la carga de trabajo, la satisfacción, la realización personal y el compromiso. Mientras prevalezca un clima organizacional favorable se presentará un bienestar reflejado en autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación (Gómez et. al., 2019).

Un clima positivo produce un incremento de sentimientos de pertinencia hacia la empresa lo que incide en el desempeño positivo de los trabajadores. Un clima negativo es causal del bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Serrano & Portalanza, 2014).

Las recomendaciones orientadas a mejorar el clima laboral, sugieren cambios en las variables como liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación (Villanueva et. al., 2013). Estos cambios se logran por medio de la gestión del talento humano y son necesarios al momento de enfrentar y superar crisis presentadas en una organización.

## **2. GESTIÓN DEL CAMBIO EN TIEMPO DE CRISIS**

La gestión del cambio como instrumento metodológico permite gestionar de forma eficaz los recursos disponibles para manejar las exigencias de las transformaciones, con el propósito de que se procure el bienestar individual del talento humano y de la organización en general (León, López, & Ospina, 2021). En toda organización se debe contar con estrategias para enfrentar las situaciones de crisis, y mantener el clima de bienestar, lo cual es clave para mantener su operatividad.

La gestión del cambio organizacional supone siempre un reto para cualquier empresa, se abocan en el crecimiento y la adaptación. Los especialistas hablan de 4 aspectos del cambio organizacional: los cambios en la estructura organizativa, en los procesos, en la gestión humana y en la tecnología (LSIS, 2022).

Existen tres características en los modelos de cambio organizacional (Rueda et. al., 2018, p. 20), estas son:

### **I. La humanista y depende de:**

- El cambio de las personas, siendo fundamental mayor liderazgo, comunicación, participación en la toma de decisiones y compromiso del personal
- La estructura organizacional que incluye planeación de estrategias y el inicio de un proceso de capacitación para mejorar conocimiento, habilidades y actitudes,
- El desarrollo de las personas que se enfoca en el desarrollo humano
- Equipos auto dirigidos, en que la gerencia forme empleados para que asuman la dirección de su propio trabajo y se conviertan en autorreguladoras de su entorno laboral.

### **II. Generan directrices para la planeación, organización y control de los procesos internos a través de la gestión de calidad, la eficacia y la eficiencia.**

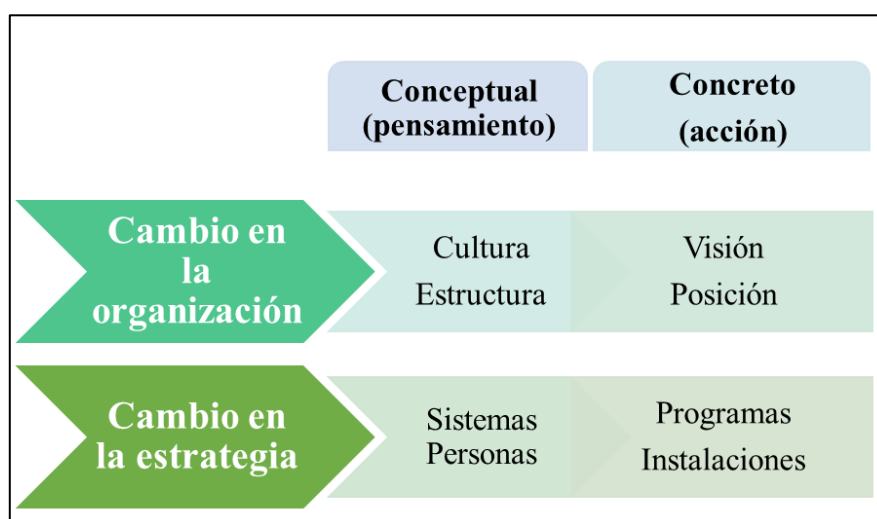
III. La mejora de procesos basada en la medida en que éstos adquieren valor.

Esta última, afirma que las empresas cambian su organización en respuesta a los procesos externos, conocida como teoría de la transformación al azar, y tales cambios son afines de con las expectativas de los líderes de forma que se adecúen al entorno dinámico en que se encuentran (Rueda et. al., 2018).

El alcance de resultados positivos en la empresa se debe considerar a las personas como principal fuente de innovaciones. Los modelos de cambio a nivel de organización, establecen gestiones para que las empresas, sean capaces de enfrentar los cambios y desarrollen habilidades de operar a su favor, sin embargo, e (Rueda et. al., 2018). En la figura 2, se indican los contenidos del cambio, un cambio de estrategia implica cambiar el pensamiento de las personas y del sistema de trabajo, para ello se debe establecer líneas de acciones en las instalaciones donde se labora y los programas ofrecidos por la empresa.

**Figura 2**

Contenidos del cambio



Fuente: Rueda et al. (2018, p. 2)

Un ejemplo de cambio en las empresas fueron las circunstancias originadas por la pandemia en 2020, que pusieron a prueba su capacidad tecnológica y organizativa, evidenciándose las carencias que les prevalecían. La pandemia exigió la implementación de nuevas formas tecnológicas y creación de habilidades para las interacciones digitales en todos los niveles llevando a la empresa a una transformación (LSIS, 2022).

Los cambios son constantes en el mundo, y más ahora, en época de post-pandemia COVID 19, por ello con las estrategias de gestión del cambio, se tiene como expectativa que las empresas cuenten con las herramientas para reducir el impacto, a través de instrumentos que contribuyan a la motivación, mejores las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva entre otras, elementos que afectan el desempeño y bienestar o calidad de vida del trabajador (Alvarez, 2021).

La incertidumbre en la estabilidad laboral, provocó un aumento en el nivel de estrés, la ansiedad y los niveles de agotamiento de los trabajadores (Hernández, 2020). Lo que hace reflexionar en dos aspectos en que las organizaciones deberán gestionar el cambio:

- 1) Contar con trabajadores dispuestos a colaborar en las medidas sanitarias dentro de su entorno laboral, de manera que afecte lo menos posible el clima y bienestar laboral. Contar con el personal que se sienta resguardado, hará mantener niveles de productividad para el adecuado funcionamiento y desempeño de la empresa (KPMG, 2020). Lo que requiere de un modelo humanista para potenciar el talento humano.
- 2) Crear planes de contingencias que garanticen la productividad de la organización, en las cuales se administre los recursos humanos.

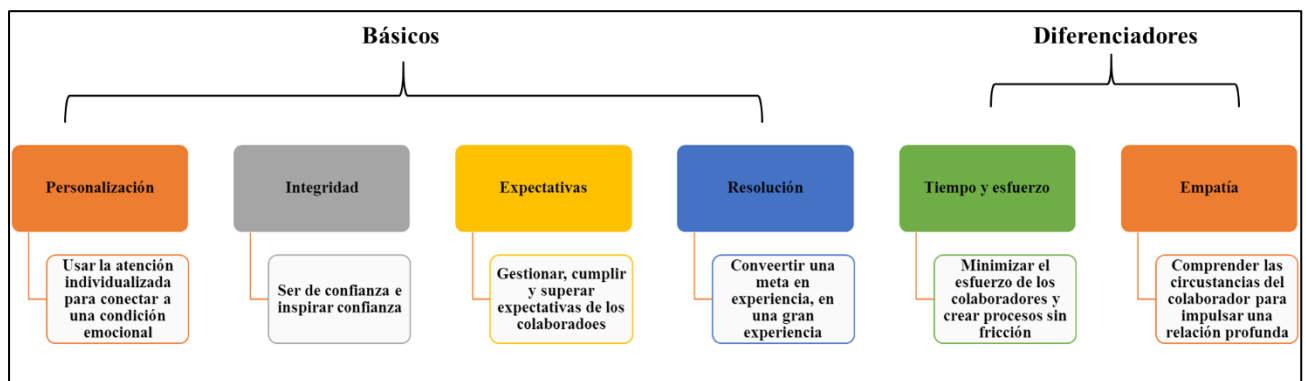
El ambiente actual, en donde prevalecen presiones ocasionadas por el entorno, genera sentimientos y emociones incómodas, causantes de estrés, preocupación y distracción. El talento humano, es el representante de la marca que proyecta la empresa en el mercado, con lo

cual la angustia podría transmitirse como inseguridad e incomodidad a los clientes. Tomar en cuenta al talento humano marcará una gran diferencia para posicionarse en el sentido de pertenencia del personal colaborador, clientes, proveedores y socios de negocio (KPMG, 2020).

KPMG (2020) sugiere que para lograr una buena experiencia del personal, las empresas deben trabajar en 6 pilares: personalización, integridad, expectativas, resolución, tiempo y esfuerzo y empatía (véase figura 3).

**Figura 3**

Pilares para lograr una buena experiencia del personal colaborador en tiempos de crisis



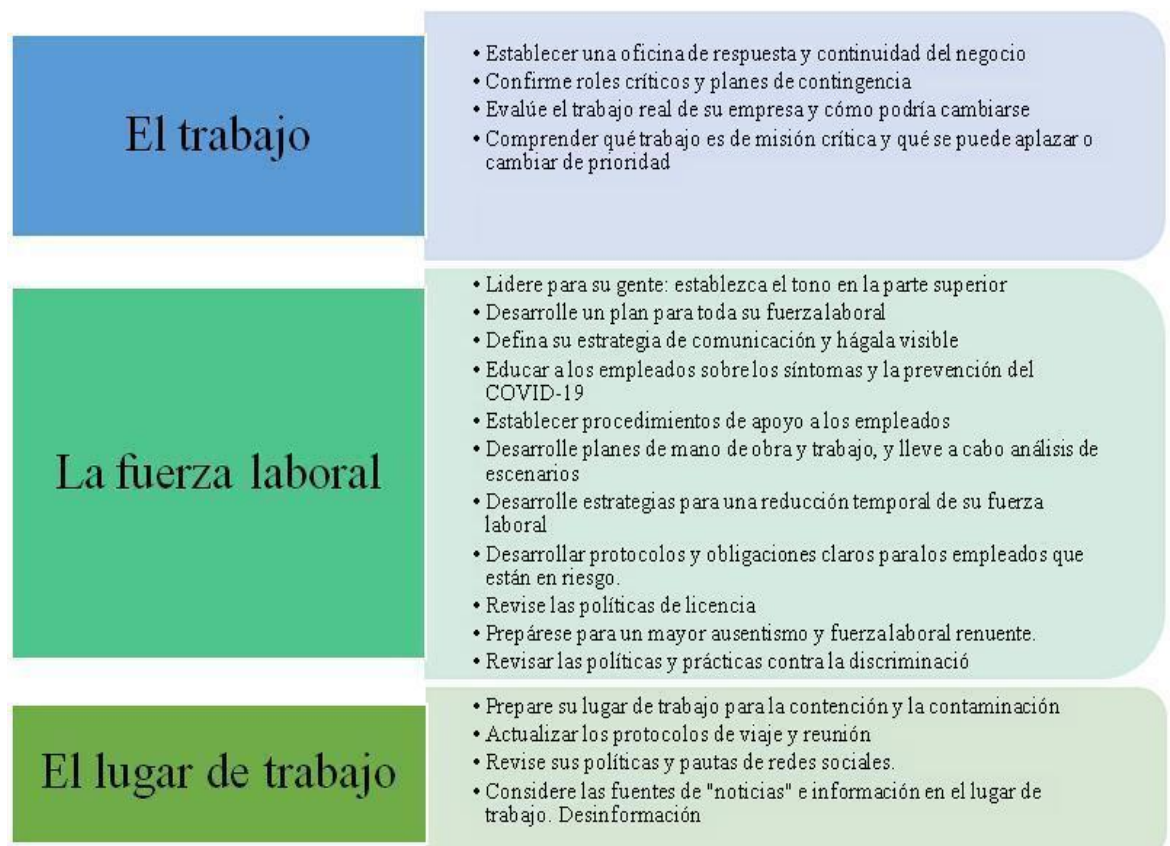
Fuente: KPMG (2020, p. 21)

Schwartz, et al. (2017) plantea como estrategias post-pandemia tres niveles organizativos que priorizan el talento humano: El trabajo, la fuerza laboral, el lugar de trabajo (Figura 4). En estas se considera el trabajo remoto como una opción de la rutina de trabajo.

El establecimiento de objetivos medibles, continúa siendo uno de los principales desafíos para las empresas hoy en día, al igual tener el control y el seguimiento a las actividades y la flexibilización de los horarios. Al mismo tiempo, deberán manejar límites claros de la jornada laboral evitando así que el empleado se convierta en un recurso que debe estar disponible para la empresa las 24 horas para acercar a las personas a sus jornadas laborales (Cuervo & Guerra, 2021).

**Figura 4**

Niveles de la gestión empresarial que prioriza el talento humano



Fuente: Schwartz, et al. (2017, p.4)

Cuervo y Guerra (2021) señalan que animar a los trabajadores a establecerse un horario de trabajo y colocar límites entre el tiempo de la jornada laboral y su tiempo en casa, contribuirá

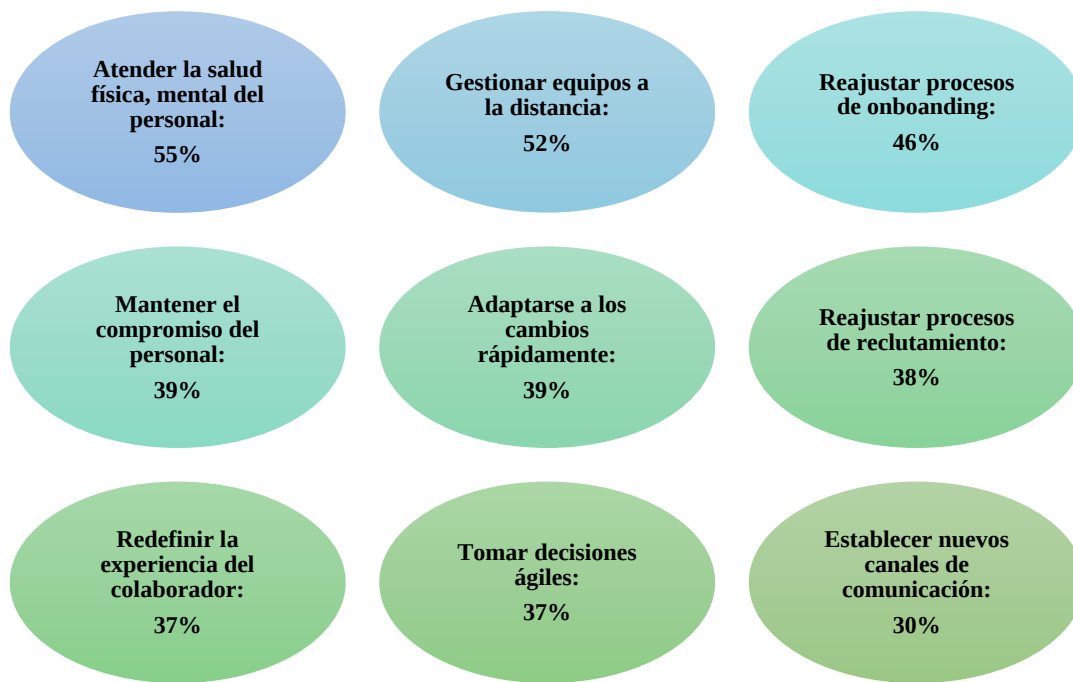
incrementar las relaciones interpersonales, y crear un espacio de trabajo saludable, esto se logra con el fortalecimiento de la comunicación con los equipos remotos.

### **3. ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS, QUE CONTRIBUYERON A LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR EN LAS ORGANIZACIONES EN PANDEMIA.**

La resistencia al cambio, es el verdadero reto en toda organización que requiere implementar ajustes en sus procesos internos o su cultura organizacionales. En la Figura 5, se indica los resultados de una encuestada llevada a cabo por KPMG, participaron 71 empresas de diferentes industrias españolas, el propósito fue conocer el impacto de la COVID-19 en las organizaciones, los retos y el cambio de prioridades en el área de recursos humanos producto de la pandemia.

#### **Figura 5**

Desafíos presentados en las organizaciones durante pandemia, en materia de recursos humanos



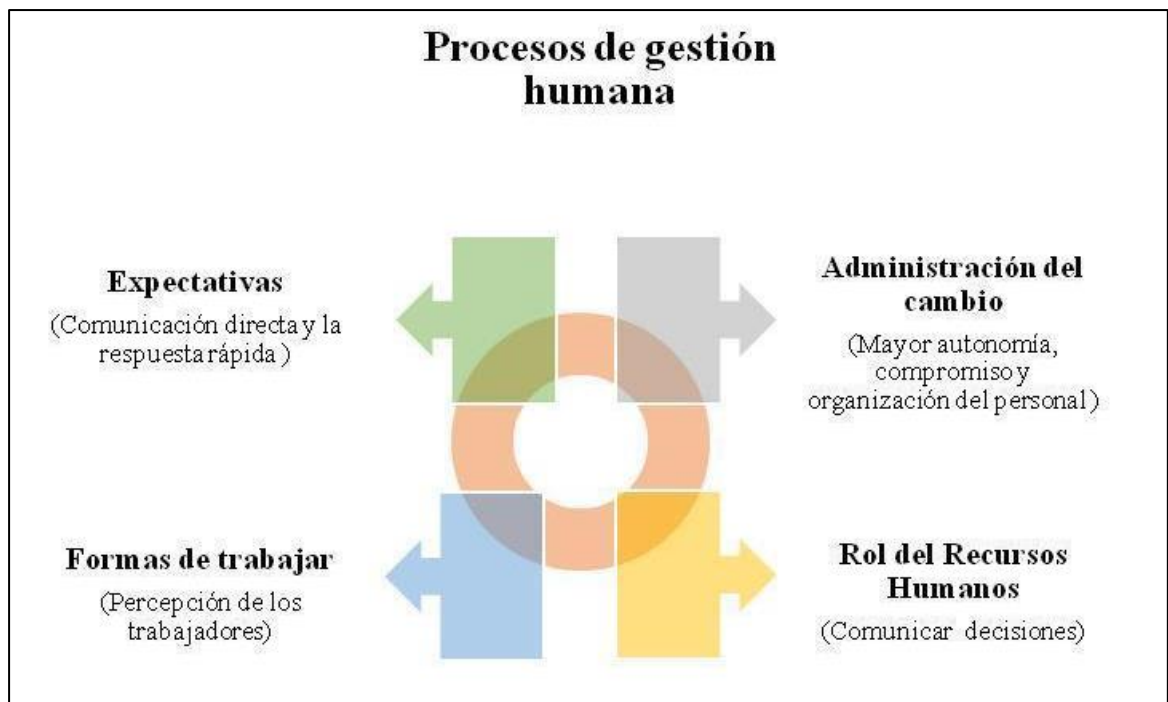
Fuente: KPMG (2020, p.15)

La mayoría de las empresas, presentaron desafíos para gestionar en materia de salud (55%) y equipos a distancia (52%). Esto implicó, la consideración de nuevas prácticas, políticas, procesos y procedimientos que definieron el diseño de nuevas estructuras organizacionales.

En un estudio realizado por Delgado y Medina (2020) entre las estrategias para la gestión humana surgidas durante la pandemia se contempló: el enfoque de la administración al cambio, los cambios en las formas de trabajar, el papel de recursos humanos, las expectativas (figura 6).

### **Figura 6**

Estrategias de la gestión humana surgidas en pandemia



Fuente: Degado y Medina (2020, p.24).

Para los autores, los cambios durante la pandemia no solamente ameritó una redistribución de los espacios en el hogar y aumento en las horas de la jornada de trabajo, sino que a su vez fue necesario una mayor autonomía, compromiso y organización por parte de los trabajadores para cumplir con las actividades, además, requirió establecer conexiones remotas para comunicar decisiones, fomentar la percepción de los trabajadores en las formas de trabajo remoto y procurar expectativas acorde del entorno presente, es lo que hará posible modificar la percepción del talento humano (Figura 6).

Ante la percepción de los trabajadores con el cambio en la rutina de trabajo, la primera línea de acción, fue encontrar un equilibrio entre los intereses de las empresas y el de los trabajadores. En el manejo de sus horarios y agendas, los trabajadores debieron aprender a ser disciplinados, de esta forma es que se sigue siendo igual o más productivos que cuando iban a las oficinas a trabajar, a su vez que dedicaban tiempo para sí mismos y sus familias.

Representando un reto, todo con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa sin comprometer los derechos y garantías de los empleados (Delgado & Medina, 2020).

La tarea el área de recursos humanos en la coyuntura del coronavirus, fue de suma importancia, ya que se el ente encargó de transmitir las decisiones de la empresa al colectivo, fuese de forma grupal y de manera individual. Además, explicando las razones y resolviendo las dudas que tuvieran las personas. Señala Delgado y Medina (2020), la planificación antes de la pandemia fueron adaptadas a la modalidad virtual para su ejecución y la inserción prematura del trabajo remoto ocasionó un cambio en la percepción de los trabajadores, que ahora la ven como una oportunidad de mejora.

Basados en la percepción de los trabajadores se adoptó como estrategia la comunicación directa y la respuesta rápida, (Castillo, 2021) siendo dos puntos relevantes y necesarios ante los cambios en la gestión de los Recursos Humanos, ya que siempre va a haber una oportunidad de mejora o puntos que hay que reforzar (Delgado & Medina, 2020) (Cuervo & Guerra, 2021).

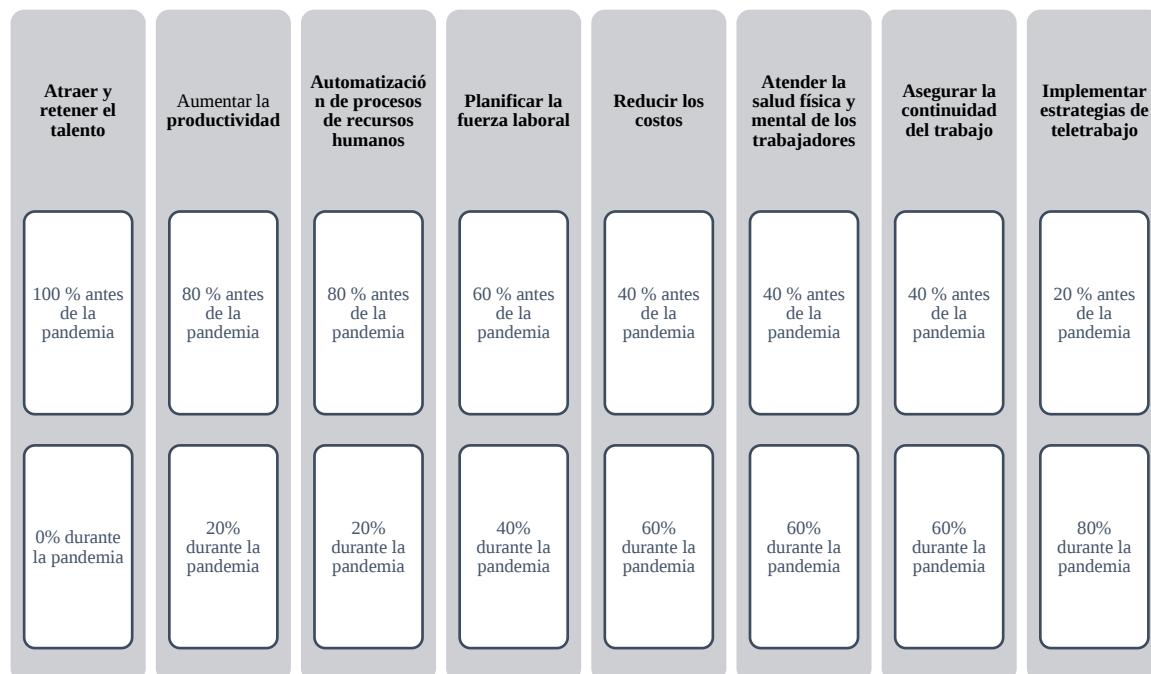
Vengage (2021), afirma que “las iniciativas de cambio se transmiten mejor cuando los miembros del equipo de gestión las comunican directamente” párr. 8, esta acción facilita las acciones de los colaboradores para seguir indicaciones. Estar al corriente de la situación prevaleciente, contribuye a generar un clima de confianza y asertividad en alcanzar los objetivos propuestos o estrategias implementadas para el desarrollo de las jornadas de trabajo, en otras palabras indicaciones claras, conlleva al ejecutar acciones eficientes.

### **3.1 Niveles de la estrategia corporativa**

Analizar el contexto, se hace necesario antes de establecer una estrategia. La mayoría de las organizaciones coinciden en que además de ajuste de los costos, los aspectos más importantes son: la atención de la salud, el asegurar la continuidad de los negocios e implementar estrategias de teletrabajo (Figura 7).

**Figura 7**

Prioridades antes y después de la pandemia



Fuente: KPMG (2020, p.8)

Un estudio realizado por KPMG (2020), titulado *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*, analizaron 70 empresas de todos los sectores en Europa, y de acuerdo a la información mostrada en la figura 7, indica que en su mayoría se abocaron a implementar estrategias de teletrabajo durante la pandemia (80%), además de reducir los costos (60%), atender la salud de los trabajadores (60%), es decir, las acciones se orientaron a asegurar la continuidad del negocio (60%).

### 3.2 Dimensiones de la gestión del talento humano adaptado en tiempos post pandemia

En tiempo de post pandemia, Schwartz, et al. (2017) propone enfocarse en 6 dimensiones: las personas, la organización, los riesgos, los costes, la transformación digital y el propósito y conexión (Figura 7).

**Figura 8**

Dimensiones de la gestión del talento humano



Fuente: Schwartz, et al. (2017, p.5)

Existe un riesgo en la continuidad de las actividades es el agotamiento mental y físico acarreada por la crisis sanitaria (sin mencionar las familiares) que, sumado al exceso de reuniones virtuales con Zoom, Teams y otros. Según Sol (2021) se ha alargado la jornada de trabajo en casi una hora, e incrementado en un 13% las reuniones virtuales por videoconferencia. Por ello, el bienestar de los empleados debe seguir ocupando la prioridad en las agendas.

La definición estratégica en las organizaciones es crucial, y más aún las relacionadas con las personas, ya que inciden en el desempeño empresarial, así que el área de recursos humanos actúa como asesora estratégica de la alta dirección para estar alineados con la realidad

de negocio y proponer soluciones que acompañen los retos de negocio que vayan aflorando (Schwartz, et al. 2017).

La sostenibilidad financiera, es una de las preocupaciones de las empresas, así como el factor seguridad que, junto con la disrupción tecnológica están requiriendo de grandes programas para automatizar actividades remotas y trabajadores mejor formados, que tengan mejores aptitudes, no sólo tecnológicas sino también sociales y emocionales, que marcarán un antes y un después en la gestión de personas.

La gestión de talento humano, deberá estar preparada para tomar decisiones complejas y valientes para sustentar el negocio a largo plazo. Con la caída de la demanda en muchos sectores empresariales (turismo y hostelería), recortaron personal y optaron por mantener a salvo sus negocios y, afectando así a muchas familia.

Por otro lado, la robotización ofrece reducir los tiempos, errores y presupuesto, si se tecnificaron los procesos, podrían generar un impacto positivo en la reducción de costes (de tareas permite), pero no en el empleo (Sol, 2021),

Y respecto a la infraestructura, el cocepto de oficina puede evolucionar, se habla de entornos híbridos de trabajo. No requiriendo de un espacio físico amplios, el uso de las oficinas puede tener otros fines distintos a los tradicionales, tales como: socializar, reuniones críticas de negocio, reuniones delicadas (Schwartz, et al. 2017).

La adopción de la tecnología y la aceleración de la transformación digital como facilitador, ha interiorizado el plan de capacidades de la compañía. En particular, las que ofrecen mayores herramientas para brindar la oportunidad de reinventarse y aportar un nuevo valor de contribución a la organización, como el de activar canales de comunicación y transmisión para hacer llegar su propósito al corazón de las personas.

Aquellas organizaciones que no consigan potenciar ese vínculo, pueden verse en el riesgo de provocar una falta de motivación y, a su vez, se produzca una reducción de su desempeño (Sol, 2021).

### **3.3 Acciones y herramientas para la gestión del Talento Humano en tiempos de post pandemia**

A continuación, se revisarán algunas acciones y herramientas surgidas en pandemia para la gestión de talento humano:

#### **3.3.1 Medios virtuales para la contratación y captación de personal**

La configuración del lugar de trabajo posterior a la pandemia amerita de la adaptación al cambio y compromiso de cada individuo. Las organizaciones están en la búsqueda de estrategias que aumenten la productividad eficientemente y apoye a la reducción de pérdidas.

La inversión en tecnología, es significativa para tener las herramientas y plataformas que soporten todos los procesos de Recursos Humanos, en adelante. Durante la pandemia, la captación del personal se desarrolló bajo el empleo del entorno virtual a través de: ferias de empleo, *onboarding* virtual (plan de inducción de personal), entrevistas virtuales.

Meza (2020), indicó que el 80% de los reclutadores creen que la captación del personal, continuará de forma remota, esta modalidad surgida en pandemia ganó fuerza y se convirtió en la preferida por recursos humanos para el ingreso de nuevo personal.

Las herramientas primordiales que se vienen utilizando en la post pandemia para el contrato de personal son: búsqueda en redes sociales, entrevistas virtuales, uso de plataformas de búsqueda de empleo, software de reclutamiento, el 58% de los reclutadores ha llevado su proceso de contratación a las redes sociales (Facebook, LinkedIn e Instagram). Asimismo, cerca del 50% afirmó hacer uso de estos medios digitales para difundir ofertas laborales.

### **3.3.2 Matriz de comunicación para gerencia el personal**

La comunicación estratégica en materia de salud tiene un enfoque interpersonal, organizacional y masivo a través de los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales y las aplicaciones como Whatsapp (Carrasco, 2020). Así también, el establecimiento de nuevos canales de comunicación para guiar a los trabajadores en la gestión eficaz del tiempo de teletrabajo. (KPMG, 2020).

Las operaciones para estructurar una matriz comunicacional, son:

- Las etapas de las gestiones inherentes para la modalidad de trabajo post-pandemia
- La realización de un plan de comunicaciones
- El establecimiento de jerarquías de las comunicaciones
- Las jerarquías en la organización

Resulta de relevancia el manejo de un plan comunicacional, como parte de la cultura de la empresa, se maneja que de esta forma se agiliza estrategias de incorporación, reemplazo o apoyo que haga falta para mantener la operatividad de la empresa, ya que es de esperarse que ante el escenario actual en que aún se está combatiendo las variantes del COVID, se presente caso de ausentismo.

### **3.3.3 Acondicionamiento del ambiente laboral**

Schwartz, et al. (2017), en informe sobre tendencias sobre el capital humano en 2020, el 96% de los encuestados están de acuerdo en que el bienestar laboral lo debe brindar la organización, no obstante, solo el 26% de los encuestados indicaron que la empresa lo cumplía.

Se puede liberar el potencial humano, al cambiar la forma en que se piensa del trabajo y generar un clima donde las personas y los equipos tenga iniciativas, y dirigir los esfuerzos en rediseñar el trabajo como un flujo y usando la tecnología para elevar las capacidades humanas.

Para humanizar el futuro del trabajo, es imperativo:

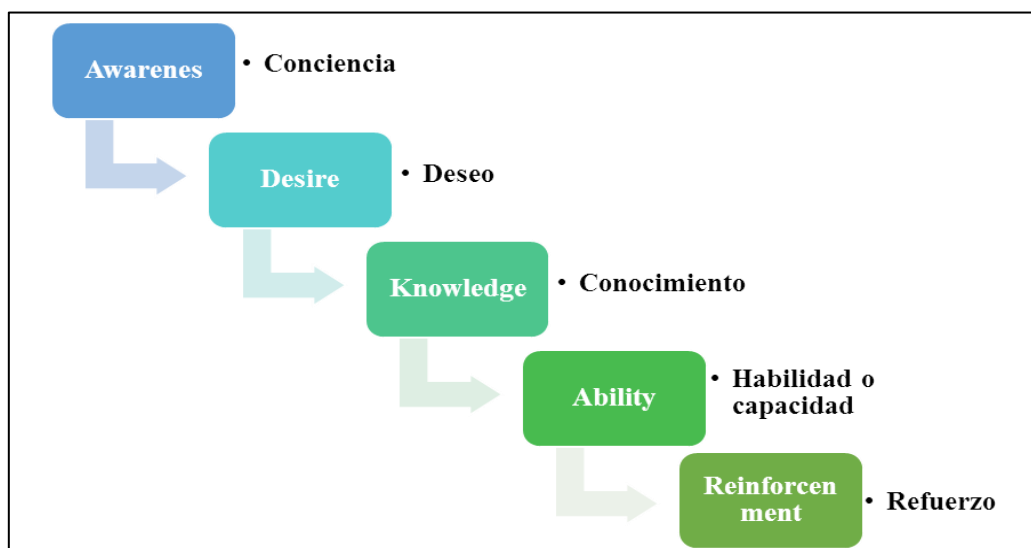
- Rediseñar el trabajo: trazar nuevas aspiraciones y resultados laborales, enfatizar el “arte de lo posible” empleando la tecnología para habilitar y elevar las capacidades humanas.
- Dar rienda suelta a la fuerza laboral: ayudar a identificar el potencial dentro y fuera de la organización, dando paso a un pensamiento creativo en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades.
- Adaptar el sitio de trabajo: incluye un entorno mixto de lugares de trabajo físicos y virtuales (Schwartz, et al. 2017).

### 3.3.4 Modelo ADKAR para la gestión del cambio

Este modelo de gestión del cambio, tiene como propósito aportar a las organizaciones la capacidad de llevar a cabo y éxito el cambio, cuenta con cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, las cuales se enfocan en el personal y se deben desarrollar en el orden establecido para alcanzar la meta propuesta (Figura 9).

**Figura 9**

Esquema del modelo ADKAR



Fuente: (León, López, & Ospina, 2021)

La figura anterior expone las etapas por la cuales debe atravesar el proceso de cambio según el modelo ADKAR, estas deben seguirse para que el resultado sea el esperado y los colaboradores acepten el cambio sin oponer resistencia al mismo (León, López, & Ospina, 2021). Las etapas del modelo, son:

**Conciencia:** implantar la necesidad del cambio y los riesgos que puede traer tanto personalmente como en la organización al no realizarlo.

**Deseo:** consiste en lograr que el colaborador tome la decisión de contribuir a convicción con el proceso de cambio.

**Conocimiento:** identificar los conocimientos y requerimientos específicos de cargo antes, durante y después de la transición.

**Habilidad:** crear conductas y habilidades es parte fundamental del proceso, y esto se obtiene identificando las necesidades de cada cargo, en ambientes controlados.

**Refuerzo:** consiste en implementar mecanismos que mantengan el cambio; el reconocimiento, incentivos o casos de éxito temprano.

La era digital desplazará progresivamente las formas convencionales de trabajar y llevar a cabo los procesos productivos, por esta razón el modelo ADKAR como herramienta metodológica permite acompañar la transición entre el estado actual y el estado futuro.

### **3.3.5 ABP. Aprendizaje basado en Problemas como herramienta gerencial para el fortalecimiento de desempeño del talento humano**

El Aprendizaje Basado en Problemas es una metodología activa de aprendizaje que promueve la identificación y análisis de problemas, planteamiento de hipótesis de solución, el acopio de información, la valoración de las soluciones planteadas y la extrapolación a la vida diaria (Luy, 2019). Promueve el desarrollo del pensamiento crítico, la empatía, la gestión de

emociones, la capacidad de resolución de problemas, y las habilidades de comunicación (León, López, & Ospina, 2021) consisten en:

- Producir en los recursos humanos la capacidad de analizar el problema
- Impulsar la toma de decisiones razonadas, que las entiendan y las sostengan.
- El problema incorporará los objetivos de contenido, de forma que lo conecten con las capacidades y habilidades de cada trabajador
- Si se utiliza para un proyecto de grupo, el nivel de complejidad debe asegurar que los estudiantes trabajen juntos para resolverlo.
- Cuando se emplea para un proyecto de varias etapas, las iniciales serán abiertas y atractivas para captar el interés.

Esta herramienta podrá ofrecer ventajas en la capacitación para la gestión del cambio, fomentado el manejo de emociones. Entre los beneficios (UNIR, 2020), se pueden señalar:

- Los trabajadores aprenden a analizar información y datos, a interpretarlos y relacionarlos con los que ya tenían.
- Personas más autónomas y tienen más responsabilidades. Buscar información implica aprender a tomar decisiones, determinar qué información les será más útil, qué cuestiones quedan por resolver, necesarias en condiciones remotas de trabajo.
- Incrementar la motivación y las ganas de aprender fomenta el crecimiento personal
- Se trabajan habilidades que les serán útiles en la vida profesional y personal, como adaptarse a los cambios, el pensamiento crítico, el razonamiento, la deducción.
- Provoca la empatía, la colaboración y el respeto hacia las opiniones de los demás.
- Se puede usar en cualquier materia y etapa de la gestión gerencial.

## CONCLUSIONES

Los cambios propiciados por la pandemia, puso a prueba la capacidad organizacional de las empresas, las cuales debieron cambiar sus rutinas de trabajo, desde el lugar de trabajo hasta el modo operativo. La alta dirección se vio comprometida a enfocar los esfuerzos para implementar estrategias y hacer frente a la crisis presentada. En los trabajos presentados por Cuervo & Guerra (2021), Delgado & Medina (2020) y León, López, & Ospina (2021), constatan la importancia de la percepción que los trabajadores tienen de la organización para afrontar situaciones complejas.

Castañeda et al. (2017) y Mendez (2015) constatan que hay una relación estrecha entre el bienestar del laboral y el clima organizacional, y se manifiesta en el desempeño del trabajador en su rutina de trabajo y si prevalece un clima “positivo”; entiéndase como un clima en el cual el trabajador tiene un grado de confort, compresión y resguardo por parte de la empresa, y éste mostrará mayor motivación y compromiso a los intereses por los cuales es contratado.

Aunque se está en continuo cambio, las medidas económicas, sanitarias y gerenciales a las que se tuvieron que adaptar muchas empresas, puso en riesgo la salud mental y física de trabajadores en todo el mundo. Trabajos como el presentado por Álvarez (2021) y LSIS (2022) sugieren la necesidad de que las organizaciones cuenten con herramientas que les ayude a enfrentar los cambios y en particular los surgidos en circunstancias repentinas. La gestión del talento humano puede fomentar la colaboración de los integrantes de una organización y de ese modo implementar estrategias para la gestión del cambio para adaptarse a la denominada “nueva normalidad” y así generar un clima de bienestar lo más saludable posible.

De aquí en adelante, se hace necesario que las organizaciones cuenten con modelos para la gestión del cambio que conlleve a alcanzar la visión y misión por las que fueron creadas. En la presente investigación se presentaron seis dimensiones (personas, organización, riesgos, costes, transformación digital, propósito y conexión) en la que se debe acentuar el trabajo para la gestión del talento humano, sugeridas por Schwartz, et al. (2017), donde se considera a las personas como eje creador e innovador.

Es responsabilidad de la organización, a través de las decisiones de la alta gerencia, el crear los mecanismos para la implementación de estrategias sostenibles y es a partir de la colaboración de sus trabajadores que estas acciones podrán estar direccionadas a minimizar los riesgos que el entorno económico, político y laboral amenaza con la estabilidad o continuidad

de las operaciones. Se hace necesario crear canales de pronta respuesta a situaciones emergentes sin acarrear altos costos en mano de obra, infraestructura y otros. De igual manera, identificar ventajas en la era digital para crear empatía y conexión con todos los colaboradores.

Las herramientas como el modelo de cambio ABKAR y ABP para la resolución de problemas, proporcionan un punto de partida para adecuar los cambios necesarios en el escenario actual. El modelo de cambio ABKAR busca crear la colaboración de los trabajadores a través de la comprensión de la realidad, mientras que el manejo de ABP para la resolución de problemas fomenta la capacidad de generar soluciones ante circunstancias que comprometa el bienestar laboral, y a su vez las operaciones y productividad de las empresas.

Otra herramienta para potencializar el talento humano y contribuir al bienestar laboral, es que las empresas cuenten con una matriz comunicacional que facilite la asignación de roles en caso de contingencia. Generalmente, las personas que son resistente a los cambios son aquellas las cuales tienen una determinada antigüedad dentro de la organización, por lo cual es necesario que se proporcione herramientas y no se convierta así en generadores de un clima laboral negativo, particularmente con los trabajadores de nuevo ingresos

La alta dirección no solo deberá tomar en cuenta la digitalización de las operaciones para captar nuevo personal, sino el de capacitar al personal a cargo para que sea capaz de adaptarse a los cambios surgidos en el proceso post- pandemia y sea de esta manera que construyan un clima organizacional y bienestar laboral a los intereses que tenga por metas.

## REFERENCIAS

- Alvarez, Y. (2021). Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia. *Universidad EAN*, Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10720/AlvareaYaneth2021.pdf;jsessionid=8D5788EEF41015FC887B748CE55E3926?sequence=1>.
- Carrasco, M. (2020). La importancia de la comunicación estratégica en salud en tiempos de covid-19. *Apuntes de Conyutura*, Recuperado de: <http://www.doctoradoencomunicacion.cl/files/la-comunicacion-en-tiempos-de-pandemia.pdf>.
- Castañeda Y., Betancourt J., Salazar N. & Mora A. (2017). BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista electrónica Psyconex*, 9(14), Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/328547/20785360/#:~:text=El%20clima%20en%20las%20organizaciones,dan%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Castillo, A. (2021). Claves en la gestión del talento ante los nuevos retos provocados por la pandemia. *Rrhhdigital.com*, Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/146757/Claves-en-la-gest>.
- Coordina. (2020). La gestión de personas y competencias en la nueva era post Covid-19. *Coordina-oerh.com*, Recuperado de: <https://coordina-oerh.com/2020/07/28/la-gestion-de-personas-y-competite...>

- Cuervo, I., & Guerra, L. (2021). Gestión Humana, área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia.
- Degado, M., & Medina, L. (2020). Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19. *Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, R.V., Pando, M., Valadez, I., Rubio, S.M., Beltrán, C.A. & León, S.G. (2019). Clima Organizacional, bienestar laboral y WorkEngagement en una empresa de paquetería. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 3(7), Recuperado de: <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/301/151>.
- KPMG. (2020). Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad. *KPMG Costa Rica*, Recuperado de: [https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/08/gestion\\_talento\\_nuevarealidad.html#:~:text=En%20el%20contexto%20actual%20de,afectadas%2C%20unas%20m%C3%A1s%20que%20otras.](https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/08/gestion_talento_nuevarealidad.html#:~:text=En%20el%20contexto%20actual%20de,afectadas%2C%20unas%20m%C3%A1s%20que%20otras.)
- León, B., López, S., & Ospina, D. (2021). Gestión del cambio organizacional mediante la metodología del modelo ADKAR para la adaptación al trabajo remoto como contingencia por la pandemia producto del covid-19. *Universidad Cooperativa de Colombia*, Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34499/1/2021\\_modelo\\_adkar.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34499/1/2021_modelo_adkar.pdf).
- LSIS. (2022). La gestión del cambio organizacional durante la COVID-19. *lsisoluciones.com*, Recuperado de: <https://www.lsisoluciones.com/la-gestion-del-cambio-organizacional-durante-la-covid-19/>.

- Martín y Reyes. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), pp. 710-722.
- Mendez, J. (2015). La importancia del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Universidad Militar *Nueva Granada*.
- Ramirez, R. (2021). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Universidad de la Costa*, Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/2929/3724?inline=1>.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacio*, Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Schwartz, J., Stockton, H., & Monahan, K. (2017). Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DI\\_Las%20Fuerzas%20del%20Cambio\\_FoW.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DI_Las%20Fuerzas%20del%20Cambio_FoW.pdf)
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier.es*, Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>.
- Sol, J. (2021). 6 claves gestión del Capital Humano entorno post Covid. *ey.com*, Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_es/workforce/las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling](https://www.ey.com/es_es/workforce/las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling)
- UNIR. (2020) ¿Qué es el aprendizaje basado en problemas? *Universidad en Internet*, Recuperado de: <https://www.unir.net/educacion/revista/aprendizaje-basado-en-problemas/>.

Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2013). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Universidad Autónoma de Hidalgo*, Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>.