

TALENTO HUMANO POST PANDEMIA Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

POST-PANDEMIC HUMAN TALENT AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Luis Berardini,¹ María Cabrera²; Daniela Jaime³ y Valois Molina⁴

RESUMEN

El propósito de la investigación fue comprender el comportamiento de la organización identificando los factores más relevantes relacionados a la gestión del talento humano desde la perspectiva de las estructuras organizacionales post-pandemia. Tomando en consideración la visión de las organizaciones entendiendo que se está ante un mercado retraído, que puede verse favorecido por las características positivas del teletrabajo y una mejor gestión del talento organizacional, promoviendo el bienestar organizacional. Los resultados apuntan a reflexionar en la gestión del talento humano sobre los factores de índole mental, físicos, emocionales, de cultura organizacional, profesional, enérgicos y de gestión empresarial. Se concluye que mejorar la gestión del talento humano considerando los factores identificados para las organizaciones podría colaborar tanto con los beneficios en los resultados, como también en el desempeño individual y colectivo de la organización.

Palabras clave: talento humano, gestión del talento, estructura organizacional

ABSTRACT

The purpose of the research was to understand the behavior of the organization by identifying the most relevant factors related to the management of human talent from the perspective of post-pandemic organizational structures. Taking into consideration the vision of the organizations understanding that we are facing a withdrawn market, which can be favored by the positive characteristics of teleworking and a better management of organizational talent, promoting organizational welfare. The results point to reflect on the management of human talent on factors of mental, physical, emotional, organizational culture, professional, energetic and business management. It is concluded that improving the management of human talent considering the factors identified for the organizations could collaborate both with the benefits in the results, as well as in the individual and collective performance of the organization.

Keywords: human talent, talent management, organizational structure

JEL: J24

Recibido: 29 de enero de 2024

Aceptado: 22 de marzo de 2024

¹ Licenciado en Psicología. Universidad Bicentennial de Aragua, Maracay, Venezuela. Estudiante de Maestría Mención Recursos Humanos, Universidad Tecnología del Centro, Campus Prebo, Venezuela. berardini.rrhh.rodanol@gmail.com

² Ingeniero Industrial. Universidad José Antonio Páez, Venezuela. Estudiante de Maestría Mención Calidad y Productividad, Universidad Tecnología del Centro, Campus Prebo, Venezuela. chmg.chmg@gmail.com

³ Licenciada en Ciencias Administrativas y Gerenciales Mención Mercadeo. Universidad Tecnológica del Centro. Carabobo, Venezuela Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Logística, Universidad Tecnológica del Centro, Campus Prebo, Venezuela. daniejds@gmail.com

⁴ Ingeniero Informático. Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Información, Universidad Tecnológica del Centro, Campus Prebo, Venezuela: jvmsmolina@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La aparición del coronavirus del tipo 2 causante del síndrome respiratorio severo (SARS-CoV-2) responsable de la enfermedad o pandemia de COVID-19. La propagación desde China del mencionado virus y las diferentes variantes (que corresponden a la presencia de alteraciones puntuales a nivel de diferentes proteínas del virus: D614G.9495, Cluster 5, Alfa, Beta, Gamma, Delta, Delta plus, Épsilon, Zeta, Eta, Theta, Iota, Kappa, Lambda, Mu, Ómicron.⁹⁶) aterrorizaron al mundo, causando muertes y llevaron a un estado de asilamiento y distanciamiento social, tal como indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) haciendo también que el ámbito organizacional se viera afectado, cerrando grandes organizaciones, llevando a la quiebra a múltiples empresas, pero por sobre todo obligando a las organizaciones a reinventarse y adaptarse a los cambios.

Al revisar los elementos que definen la pandemia, al encontrarse con el aislamiento que terminó llevando a las empresas de diferentes clases a la implementación del teletrabajo, el uso de diversas aplicaciones para seguir sosteniéndose en actividad, se dio el auge del mercado asociado al *delivery* y al uso de las redes sociales, como plataformas de mercadeo, permitiendo el conocimiento, identificación y ventas de las empresas. Ciertamente podría decirse que la pandemia representa un punto a favor de la tecnología por sobre el talento humano, lo cual no es netamente cierto, sino que la gestión del talento humano fue llevada a combinarse con estas nuevas tecnologías, tratando de capacitar al personal con estas herramientas en auge y captar personal con este tipo de competencias tecnológicas.

Por otro lado, puede mencionarse la pandemia como un evento totalmente inesperado dejando como enseñanza que el cambio puede aparecer en cualquier momento, tomando en consideración filosofía organizacional del cambio continuo, *kaisen* de Imae (2001), lo cual ha orientado a las empresas a redefinir su filosofía de gestión por una más flexible, y adaptable a los nuevos cambios, generando así ambientes de trabajo dinámico, dúctil, maleable, que se ajusten rápidamente a los cambios por el aprendizaje continuo y la mejora de los procesos. Por ello los objetivos y metas

organizacionales deben ser, claros, pero ajustables a las realidades mutables del entorno, haciendo más vigente la priorización de estrategias provenientes del desarrollo organizacional, capacitación constante. El presente artículo pretende comprender el comportamiento de la organización identificado los factores más relevantes relacionados a la gestión del talento humano desde la perspectiva de las estructuras organizacionales post-pandemia.

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO TRAS LA PANDEMIA

La pandemia representó para la historia de la humanidad un sinfín de cambios, que abarcan todos los órdenes de desenvolvimiento humano y por lo cual las empresas están incluidas en estos cambios, que generaron disrupciones en todos los niveles y ámbitos organizacionales y que, a su vez, fueron incorporados en la nueva dinámica de las empresas y, por consiguiente, en la nueva realidad post pandemia. Parafraseando a los autores Peralta, Billous, Flores y Bombón (2020), las organizaciones deben seguir reinventándose para gestionar su talento humano para alcanzar los propósitos establecidos, bajo esta visión se puede decir que las personas forman parte de la estructura estratégica de la empresa, diferente a ser piezas operativas, por lo que gestionarlas en base a los nuevos cambios forma parte de los retos actuales de las distintas gerencias de talento humano.

Todo parte de que el talento humano después de la pandemia ha modificado sus expectativas asociadas a las relaciones laborales por lo que las organizaciones trabajan por satisfacerlos como piezas claves, colaboradores, socios y aliados para el éxito empresarial, sin embargo, en base a este tema han surgido algunos factores desafiantes relacionados a la gestión del talento humano. Plantea Delgado (2020),

La digitalización de las organizaciones a causa del confinamiento ha desencadenado una serie de fenómenos sociales y psicológicos en los trabajadores; los límites entre el espacio familiar y el espacio laboral se han difuminado y parecen ir uniéndose cada vez más. Ahora bien, en medio de las cuarentenas y la flexibilidad de las nuevas tecnologías, el trabajo parece ir tomando un rumbo doméstico u hogareño, lo que representa la entrada a nuevos retos para los equipos y áreas de trabajo, además que un cambio de perspectiva para Recursos Humanos. (p. 5).

Es así como en la gestión del talento humano centrado en las personas, durante y después de la pandemia se observó una inversión considerable relacionada a la investigación científica –principalmente asociada al sector salud–, por lo que la salud ocupacional pasa a tomar mayor relevancia dentro de la gestión del talento humano. En base a ello, Quevedo y colaboradores (2021) notan que las organizaciones dan esfuerzos por valorar e implementar acciones en temas relacionados a liderazgo, comunicación organizacional, clima organizacional, salud mental de los trabajadores, percepción del trabajo, estrategias motivacionales, relaciones laborales y bienestar en general.

En este sentido, se puede notar que el concepto tradicional de la gestión del talento humano sufrió una ampliación. Algunos estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) y del Banco Mundial (BM, 2022) revelan la presencia de síntomas de ansiedad y depresión relacionados al miedo al cambio del entorno laboral y el desempleo, esto como consecuencia de la pandemia. Tal y como lo afirman también Bulińska y Bagieńska (2021). Dicho esto, las empresas desarrollaron estrategias centradas en las fibras más humanas de las personas para así ser entes generadores de bienestar en su talento.

Es bien sabido que el teletrabajo y las nuevas tecnologías tomaron un espacio representativo en el mercado laboral, sin embargo, existen funciones dentro de una organización, que solo pueden ser realizadas de manera presencial, sea de la producción, la gestión de la calidad.

Esto hace comprensible, desde el punto de vista de la dinámica organizacional, al retorno al ambiente laboral de algunas personas, por lo que las gerencias de talento humano tuvieron desafíos adicionales que afrontar, como los de desarrollar planes de bioseguridad, planes de bienestar laboral y capacitación de trabajo post pandemia, siendo el caso de la investigación de Siniestra y Gallego (2022). Entendiendo que se deben buscar mecanismos que permitieran continuar con los procesos internos de las organizaciones, cuidando de sus colaboradores, rompiendo paradigmas generacionales, obligándose a adaptarse o morir en el intento.

Si bien es cierto que muchas corporaciones buscaron las mejores vías en su adaptación al cambio, muchas otras no lograron superar esta crisis económica y sanitaria; por ello lo se comienza a hablar en el ámbito gerencial de desocupación laboral, desempleo, incapacidad de adaptarse al teletrabajo. Los informes previamente citados de la CEPAL (2022) y del BM (2022), plantean el aumento considerable de talentos disponibles, debido a los planes gerenciales que plantearon como estrategia de supervivencia empresarial la reducción de personal para disminuir costos y afrontar la reducción del mercado. El informe de las Naciones Unidas (ONU, 2020), El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe en julio 2020, muestra que el Producto Interno Bruto (PIB) de la región afirma:

..podría disminuir un 9,1% en 2020. Los factores externos que conducirían a esta situación (véase el gráfico 1) son la caída prevista de las exportaciones (20%12), la disminución de las remesas a la región (alrededor de un 20%13) y la merma del consumo en el sector del turismo (las llegadas de turistas disminuyeron un 35% en América del Sur y Centroamérica, y un 39% en el Caribe durante los primeros cuatro meses del año, en comparación con el mismo período de 2019). (p. 10)

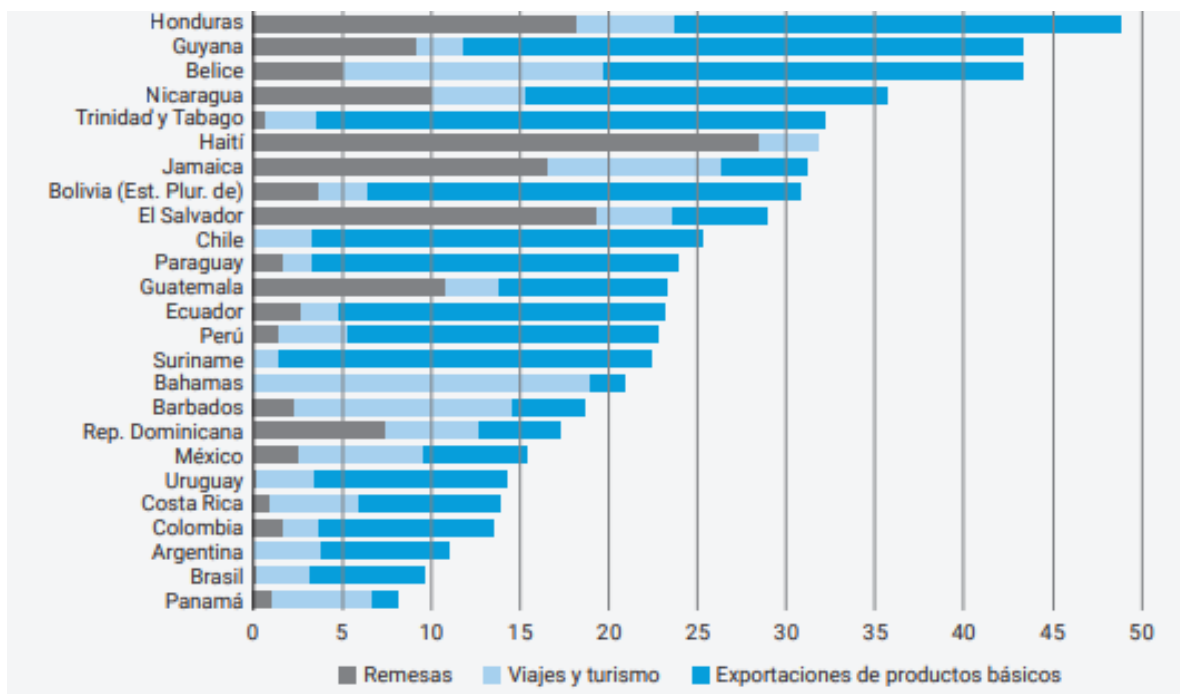


Gráfico 1. Contribuciones al PIB de las exportaciones de productos básicos, las remesas y el turismo y los viajes, 2014-201815 (% del PIB)

Fuente: ONU (2020, p. 10).

La situación previa al 2020 estuvo marcada por la búsqueda por parte de las empresas de talento humano capacitado, algunos sectores mostraban pugnacidad por la contratación de talento humano altamente capacitado, caso del sector tecnológico, su búsqueda era continua en aras de mantener y crear nuevas ventajas competitivas. Las recompensas eran bonificaciones, beneficios extras, pago de horas laborales extraordinarias, entre otros.

Al respecto, siguiendo el gráfico 1 para América Latina y el Caribe, Vergara (2021) explica que, en el caso de Perú, todo trabajador a jornada completa debía percibir, como mínimo, el equivalente a una remuneración mínima vital, teniendo como referencia de pago al trabajador el mínimo de la banda salarial que aplica al cargo que ocupa, según como haya sido valorado (o clasificado). Este proceso sigue lo establecido en la Ley 30709, de equidad salarial. De ahí que, ratifica Vergara (2021), “Es importante que la propuesta de valor que ofrece la empresa, como paquete de retribución total, sea percibido como tal por parte de los trabajadores.” (p. 2).

En la actualidad, se aprecia una cantidad de talento disponible en un mercado retraído, donde muchas empresas están a la espera de su recuperación para absorber esos talentos, considerando que, aunque los actuales beneficios no son tan atractivos como en el pasado, resulta tentador escuchar propuestas laborales ya que se viene de una época con un alto desempleo. Charles Kriek, Presidente de KPMG en Brasil y América del Sur (2023), señala que

...la pandemia de COVID-19 ha sido el gran impulsor de muchas de las tendencias que venían instalándose de manera gradual, otorgando nuevos formatos a nuestras estructuras sociales y productivas. Nadie podría oponerse al hecho de que la crisis sanitaria impulsó como ningún otro evento la inversión tecnológica en las empresas, o que transformó las costumbres y el patrón de comportamiento en los consumidores. Las herramientas, modelos comerciales y formas tradicionales de hacer negocios, ya no demuestran ser tan eficaces en la búsqueda de rentabilidad como lo eran en el pasado. Hoy, las empresas se ven obligadas a reevaluar su modelo de negocio y estrategia comercial e, incluso, a redefinir su propósito ante una sociedad que, producto de la pandemia, ha impulsado a la velocidad de los contagios sus demandas relacionadas al medioambiente y la seguridad. Y lo que es más interesante: lo han tenido que resolver en menos de dos años. (p. 1).

NUEVAS CONSIDERACIONES DE TALENTO HUMANO POST PANDEMIA

Hay que considerar que el COVID-19 generó una nueva relación con el entorno. Y es que, una vez que el mundo se detuvo, la relación con las personas, el trato, la comunicación o el interactuar con el entorno laboral, sufrió un cambio que no ha dado marcha atrás. En razón de ello, los departamentos de Recursos Humanos (RR. HH, más adelante seguirá como RH) se vieron en la necesidad de reevaluar sus metodologías de gestión de personal. Sin embargo, antes de hondar en el tema, es preciso recordar que cuando se habla de gestionar también se alude a dirigir, administrar, tramitar, organizar y liderar un proyecto. Ahora, con respecto al talento humano, este es entendido por Chiavenato (2011) expone “el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad.” (p. 60).

Razón por la cual, el mismo autor, Chiavenato (2021), señala que múltiples elementos han incidido sobre la nueva forma de entender y comprender al talento humano, “los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.” (p. 7). De ese modo el talento humano, siguiendo a Chiavenato (2021), alude a

1. RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
3. RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (p. 8).

Entendiendo esto, se hace necesario al plantear la gestión del personal, considerar factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos, que afectan la productividad laboral

y empresarial; al mismo tiempo, el *engagement*, compromiso, responsabilidad y lealtad del personal de una empresa.

Lo cual le permitirá hacer frente a las exigencias del mercado de manera productiva, responsable, sostenible y competitiva. Adicionalmente, con la nueva normalidad se exigieron nuevas formas, modalidades y reglas sociales que impusieron el distanciamiento social. Generándose dinámicas organizacionales que han terminado por incrementar las prácticas de sanidad laboral organizacional; pues las variables psicológicas y psiquiátricas laborales han adquirido importancia, la salud mental de los trabajadores ha pasado a ser relevante. Rodríguez Vergara (2021). establece que la pandemia ha propiciado diferentes cambios en el área de salud y seguridad ocupacional, a saber: el uso de tecnologías como herramientas comunicación, trabajo colaborativo, automatización de procesos y uso de Inteligencia Artificial, nuevos métodos organizativos del trabajo. Todo pensado para minorar la ansiedad laboral.

Delgado (2020), expresa que la crisis sanitaria ha supuesto cambios en el mundo laboral como la apertura masiva al teletrabajo, mayor automatización de muchas funciones y mayor uso de trabajadores autónomos entre los principales. En muchos casos se ha pensado que estos serían cambios temporales, pero es más que probable que la mayoría de ellos hayan llegado para quedarse.

Molina (2023), indica que se espera que el empleador garantice la salud y la seguridad de los empleados. Pero ¿cómo hacerlo si los empleados trabajan desde casa? Videollamadas a distancia, formación a los empleados y proporcionar *checklist* de autocomprobación son hasta ahora las medidas más habituales que se han ido trabajando durante estos años de pandemia. La pregunta es ¿resultan estas medidas suficientes o por el contrario llevaran a una prevención muy prescrita y controlada por las TIC? Molina (2023), asevera las investigaciones muestran que muchas compañías están invirtiendo cada vez más en tecnología para monitorear el comportamiento de sus empleados en aras de promover la eficiencia.

Es así como, el departamento de RR.HH. realiza entrevistas mediante uso de herramientas telemáticas, videos llamadas, algunos consideran que se pierde la lectura

del lenguaje corporal, convirtiendo el proceso de selección y reclutamiento en ciego; no obstante, favorece la globalización de los talentos y una plantilla multicultural, abriendo paso a considerar talentos de otras fronteras que puedan aportar al crecimiento empresarial. Uno de los principales aprendizajes que se desprende de la pandemia es la idea de que las personas son más que solo su trabajo. Por lo tanto, los profesionales ya no están buscando empleos que requieran un horario rígido y absorbente. Los solicitantes de empleo deben sentirse seguros por el liderazgo de una organización. La pandemia ha creado la necesidad que los líderes y gerentes apoyen a su gente de maneras más allá de lo habitual.

Asimismo, las organizaciones deben evaluar las distintas generaciones que se encuentran en las organizaciones, el aprendizaje debe ser compartido y colaborativo, donde la intergeneracionalidad debe ser factor clave de desarrollo organizacionales. Esto incluso facilitaría los trabajos a distancia, híbridos y remotos, con horarios no lineales que den libertad de acción a los empleados de la organización para realizar actividades de crecimiento personal.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL POST-PANDEMIA

Entre los escenarios de adaptación requerida, es la necesidad de evaluar el desarrollo organizacional (DO) de la empresa en pro de los nuevos escenarios, considerando que uno de los principales problemas organizacionales es la falta de adaptación. Al respecto, explica Chiavenato (2021), si la organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad) de la mejor manera, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas (talento humano) para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento) y se beneficien ambas partes.

MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación documental, desde el paradigma hermenéutico-interpretativo y el enfoque cualitativo. Entendiendo que lo hermenéutico-interpretativo se asocia a,

propone Ortiz (2016), “forma de discurso, (...) que hacen los actores sociales sobre sí mismos, (...) el universo o universos concebidos y concebibles. (...) este discurso (...) ilustra sobre la concepción mundana subyacente de sus portadores, mostrándose esta prístina y como tal.” (p. 10). Desentrañar cómo es entendida la gestión del talento humano mediante la identificación de los factores y elementos que dan la posibilidad de crear ambientes flexibles postpandémicos, de modo que el investigador logre lo propuesto por Ortiz (2016), “el investigador se apodere de ella [la realidad discursiva] y llegue a comprenderla.” (p. 10). Haciendo a la investigación cualitativa, al ser naturalista, holística y comprensiva de la realidad del ser por su palabra, dando sentido a su conducta y acción en aras de comprender la dinámica gerencial-organizacional.

DISCUSIÓN

El mercado y el mundo actual sólo poseen una característica fija, siempre están en cambio, en continuo movimiento. Por esto, es necesario que las organizaciones sean permeables a modificaciones constantes, pero a su vez no pierdan su esencia. Es decir, que entiendan que para seguir a flote deben ser flexibles, pero sin dejar de lado su objetivo principal. En este sentido, DO es definido por Chiavenato (2007), como

la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeada. (p. 350).

El DO presta especial atención a las personas, las relaciones personales y profesionales; cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que benefician o perjudican a la estructura organizacional. Las personas que integran una organización, sin importar su jerarquía, tienen una combinación de las siguientes percepciones: personales, se generan por la forma cómo se relacionan con la empresa y la empresa se relaciona con ellas. De la empresa, los grupos a los que pertenecen, o con los que se identifican.

La eficiencia y los resultados de las empresas están fuertemente relacionados con la

calidad, tranquilidad y estabilidad que perciban en las organizaciones. Los miembros de la organización se sienten beneficiados o afectados por la percepción personal y de grupo que tienen de su medio ambiente de trabajo y en base a esa percepción modifican y modulan, a veces de manera inconsciente y a veces deliberada, su actitud, su colaboración y su desempeño. Lo que puede afectar o favorecer en la ejecución del cumplimiento de las metas a corto, mediano o largo plazo planteadas en la organización. Adicionalmente, a la empresa no le favorece contar con trabajadores desmotivados, ya que su rendimiento y actitud puede afectar la de sus compañeros y por ende perjudicar al equipo.

Para elevar la efectividad de la organización se necesita conocer con la mayor certeza posible cómo es percibido el clima organizacional en todas las áreas, para analizar integralmente sus factores representativos. Es benéfico que en toda empresa se cuente con un ambiente de trabajo y de convivencia humana que permita y provoque que todo el personal muestre su mejor versión profesional y humana, más aún en tiempos post pandemia donde las prioridades cambiaron considerablemente.

Por ello, mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones provocará que la empresa sea considerada por su personal, clientes, inversionistas y proveedores, como un excelente lugar para trabajar y para desarrollarse profesionalmente y una buena empresa con la cual relacionarse y hacer negocios.

Esto indudablemente tendrá beneficios en los resultados y en el desempeño individual y colectivo de la organización. Para fomentar y mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones se deben tener en consideración los siguientes factores:

1. Mental: el cual explora la percepción de ideas o pensamientos que se tiene acerca de las cosas. La manera en que se percibe la existencia de refuerzos positivos, el tipo de comunicación y la forma en que el trabajo se organiza y planifica. Así como los paradigmas imperantes en la organización. Donde la perspectiva post pandemia es notoria, entendiendo que esta visión del mundo ahora es más individual que colectiva, por ende, cuesta confiar y trabajar en equipo, presentando un reto al momento de evaluar los pasos a considerar en el establecimiento del clima

organizacional.

2. Físico: haciendo referencia a las condiciones infraestructurales del lugar del trabajo, equipos, mobiliarios, pero sobre todo de la protección de la integridad física del trabajador, con lo cual en la actualidad se pone en perspectiva, debido a que los colaboradores velan aún más por tener ambientes de trabajo donde se valore su salud física. De ahí que, las organizaciones en la vuelta a la normalidad han velado por fomentar sus controles sanitarios y resguardar la salud de sus trabajadores.
3. Emocional o afectivo: Explora el sentir acerca de la forma en que él individuo se integra al grupo, de la percepción sobre el apoyo que el área de RR.HH. da a los colaboradores; la libertad que siente al expresarse y del bienestar que esto le proporciona, así como el concepto e imagen de sí mismo en relación a los demás. Por ende, se debe fomentar la comunicación asertiva independientemente de si el equipo se encuentra físicamente cerca o no; con el trabajo remoto se debe hacer hincapié en mantener una constante comunicación entre cada los miembros de los equipos para lograr los objetivos rompiendo paradigmas.
4. Cultura organizacional: forma la parte espiritual o el ser de las organizaciones, explorando la convicción de lo que hace, por qué lo hace y para quién lo hace, convencimiento que es la fuente de su autorrealización; la práctica de valores, compromiso y pertenencia, cerrando el círculo con el profesionalismo con que se sirve al cliente y calidad del trabajo que realiza.

Por ello la corporación debe recordar constantemente cuál es su meta principal, más aún en tiempos post COVID-19 donde las prioridades cambiaron y los individuos comenzaron a velar solo por ellos mismos.

5. Profesional: presenta un reto para RR.HH. debido a que se debe permitir y fomentar en los colaboradores la percepción de encontrar desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, es un elemento que contribuye de manera determinada para dar lo mejor de sí mismo a la organización.

6. **Enérgico:** relacionado a la motivación y la estabilidad. Influye en el movimiento y ritmo laboral, su satisfacción o insatisfacción. Los salarios y los incentivos proporcionan estabilidad laboral con lo cual la práctica de programas para la salud mental y física genera una sensación de apoyo al colaborador, percibiendo que la empresa hace inversiones para seguir creciendo, para el bienestar de sus empleados inyecta energía para dar lo mejor. Un factor primordial, debido a que para fomentar un clima laboral positivo, los trabajadores deben sentirse respaldados y motivados.
7. **Gestión empresarial:** se refiere a todas aquellas actividades, actitudes y talentos específicos que realizan los que dirigen áreas específicas con resultados específicos, esto incluye la efectividad en las reuniones, el manejo del tiempo, resolución de conflictos, hacer *coaching* con sus equipos y ejercer un verdadero liderazgo, que haga sentir inspirados y con confianza a los empleados. Es indispensable que RR.HH. fomente, junto con los líderes de equipo, el empoderamiento y liderazgo entre los miembros de su equipo y de la organización.
8. **Tecnológico:** se refiere a los recursos de tecnología de punta: que la empresa brinda a sus empleados para que realicen de mejor manera su trabajo y por consecuencia dar mejores resultados, esto implica uso de internet, capacitaciones *e-Learning*, uso de las redes sociales u otros usos para la mejorar los resultados del trabajo. Con el trabajo remoto, y como se mencionó anteriormente contar con tecnología y recursos óptimos es indispensable para actuar ante la nueva normalidad, más en un mundo donde la distancia está tomando mayor valor día con día.

REFLEXIONES FINALES

Las investigaciones señalan una transformación total de la visión de la gestión del talento humano que venía en camino y fue acelerada debido a la pandemia, apegándose al soporte tecnológico y brindando relevancia a los elementos y fibras más humanas de los trabajadores, pero en pro de los objetivos organizacionales propuestos partiendo del adaptarse o morir en el intento.

Las organizaciones han tenido que reconstruir su filosofía de gestión, principalmente en lo asociado al personal y al talento, haciendo énfasis en este último factor, elevando al personal hacia competencias más allá de lo técnico, referentes a lo que es el empoderamiento, liderazgo, adaptabilidad al cambio, gestión emocional, resolución de problemas, relación con los sistemas tecnológicos y de información, la mejora continua paso a ser parte de la cultura organizacional de distintas organizaciones.

Permitiendo que sus colaboradores se sientan altamente motivados en el cumplimiento de los objetivos propuestos, encontrando la ecuación perfecta entre las labores diarias y su vida personal; tan valorada luego de la crisis sanitaria. A su vez, llevando a las empresas a un enfoque más completo, abarcando diferentes subsistemas, la digitalización de procesos quedó más enmarcada en las organizaciones postpandémicas, entendiendo que la presencialidad no es algo totalmente necesario, permitiendo romper paradigmas organizacionales anticuados y sacando el lado positivo de la llegada del COVID-19 para las organizaciones.

En una línea de ideas, similar a la tecnología el avance de estas herramientas ha permitido centrar al capital humano en las tendencias creativas, así como fomentar equipos multigeneracionales para compartir el aprendizaje interno de la organización y construir generaciones de relevo más capacitadas. Empoderar a los colaboradores dándoles la oportunidad de gestionar su tiempo a través del teletrabajo sin perder de vista los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

Banco Mundial (2022). *Resumen del año 2021 en 11 gráficos: la pandemia de la desigualdad*. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/12/20/year-2021-in-review-the-inequality-pandemic>

Bulińska, H y Bagieńska, A (2021). *The impact of employee training and development on tacit knowledge transfer and the mediating role of trust*. Disponible en: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=116668>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Ed. McGraw Hill. México.

- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. 6ta. ed. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022). *Los impactos sociodemográficos de la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ee93d909-bcfa-4799-b04b-ff322e8b2ea7/content>
- Delgado, M. (2020). *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19*. Disponible en: <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>
- Imai, M. (2001). Kaizen. *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. 13era Reimp. Compañía Editorial Continental, México.
- Kriek, C. (2023). *Recuperación económica post-pandemia: ¿Cómo estamos en América del Sur?* Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/06/bias-edicion-16-esp.pdf>
- Molina, M. (2023). *Los nuevos beneficios laborales impulsados por la pandemia*. Disponible en: <https://www.mago.cl/blog/los-nuevos-beneficios-laborales-impulsados-por-la-pandemia>
- Organización de las Naciones Unidas (2020). Informe: *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe julio 2020*. Disponible en: https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2020/07/sg_policy_brief_covid_lac_spanish.pdf
- Ortiz, M. (2016). *Metodología y técnica hermenéutica (curso 2016)*. [En https://www.researchgate.net/publication/297917935_Metodologia_y_tecnica_hermeneutica_curso_2016
- Peralta, A., Billous, A., Flores, C. y Bombón, C (2020). *El impacto del teletrabajo y la administración de empresas*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>
- Vergara, M. (2021). *Compensación y beneficios en tiempos de coronavirus*. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/compensacion-y-beneficios-en-tiempos-de-coronavirus>

