

Desafíos de la gestión del talento humano post pandemia

Challenges of post-pandemic human talent management.

Francisca Zamorano Gameros,¹ Alma Brenda Leyva Carreras² , Ivonne Ochoa Medina³

¹francisca.zamorano@unison.mx <https://orcid.org/0000-0003-3148-5509>

²alma.leyva@unison.mx <https://orcid.org/0000-0002-1527-3322>

³ivone.ochoa@unison.mx <https://orcid.org/0000-0002-9799-6013>

DOI: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.541>

Recibido: 17 de Febrero de 2023

Aceptado: 18 de Abril de 2023

Publicado: 30 de Mayo de 2023

RESUMEN

La presente investigación, por su diseño es de tipo descriptivo y exploratorio y tiene como objetivo realizar un diagnóstico para identificar los retos asociados a las posibles contingencias que se presentan en la gestión del talento humano de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Hermosillo, Sonora, durante la pandemia por COVID-19, con el fin de determinar los retos post pandemia e implementar estrategias de cambio con medidas innovadoras que ayuden a agilizar los procesos de gestión, ante la generación de cambios empresariales que demandan los mercados actuales. Los resultados, de carácter exploratorio, permiten sostener que, la pandemia generada por el COVID-19 trajo retos en la gestión del talento humano de las pymes, que le ayudaron a generar una serie de desafíos, los cuales debe enfrentar para poder alcanzar la competitividad.

Palabras Clave: Gestión, Talento Humano, Retos, Pymes.

Abstract

This research, due to its design, is descriptive and exploratory and its objective is to carry out a diagnosis to identify the challenges associated with the possible contingencies presented in the management of human talent of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hermosillo, Sonora, during the COVID-19 pandemic, in order to determine the post-pandemic challenges and implement change strategies with innovative measures that help streamline management processes, in the face of the generation of business changes demanded by current markets. The results, of an exploratory nature, allow us to maintain that the pandemic generated by COVID-19 brought challenges in the management of human talent of SMEs that helped it generate a series of challenges, which it must face in order to adapt to the new normality that these companies are experiencing and be able to achieve competitiveness.

Key words: Management, Human Talent, Challenges, SMEs.

Introducción

El efecto económico en las Mipymes contiene un alto costo social, ya que estas empresas simbolizaron el 47.10% del empleo total en 2016. Dicho porcentaje ascendió al 61.10%, incluyendo organizaciones medianas (CEPAL, 2020). Esto ha realzado la importancia que tienen estas compañías a nivel económico, debido a que estas figuran más del 95% de las empresas en América Latina, demostrado que son fuente de crecimiento económico y generan gran cantidad de puestos de trabajo formales (Peña, et al., 2020).

Para conseguir productividad y competitividad, la inversión empresarial no sólo debería ser en el aspecto económico, sino en generar estrategias innovadoras de gestión del capital humano, capacitación y actualización, favoreciendo así, al desarrollo de las empresas, organismos y naciones (Merzthal, Wakabayashi y Talledo, 2017). Proteger el emprendedurismo preservando su capital humano y estructura organizacional, así como su capacidad innovadora, permitirá acelerar la reconstrucción económica y social para la salida de la crisis de cualquier país (Heredia, Aguilar y Sainz, 2020).

Para las empresas que tratan de ser competitivas en un entorno económico de creciente dinamismo y complejidad, las posibilidades de supervivencia residen, con frecuencia, en la capacidad para movilizar, integrar y administrar múltiples recursos con el fin de afrontar la

incertidumbre y las exigencias propias de las estrategias innovadoras (Martin-Ríos, Pasamar y González, 2017). A través del tiempo, la dirección empresarial estratégica ha experimentado cambios sustanciales debido a la existencia de una fuerte competencia, escenarios comerciales dinámicos y altamente inciertos que denotan la importancia de estudiar elementos claves para que las organizaciones que puedan superar estos obstáculos y aumentar su competitividad (Tafti, Mahmoudsalehi y Amiri, 2017; García-Sánchez et al., 2018; Wiñiewska, 2020).

Las pymes se ven en la necesidad de implementar el cambio y la innovación en sus negocios, por lo que la efectividad de la innovación depende de las estrategias aplicadas dentro de los procesos administrativos aplicados en un contexto de gestión basada en las necesidades del entorno actual y un trabajo de gestión de talento humano efectivo (Manresa, Bikfalvi y Simon, 2019; Yap y Top, 2020). A partir de principios de 2020, cuando el mundo comenzó a sentir los fuertes efectos de la llegada de la pandemia provocada por el Covid-19, se transformó la vida de todos presentando cambios no sólo en el ámbito personal y social, también en el laboral, donde la gestión del talento humano es la clave para enfrentar el reto (Simon, 2019).

Post pandemia, las necesidades de los trabajadores son diferentes a lo que eran antes de la pandemia, y esto representa nuevos retos para la gestión administrativa de los negocios, por lo que es importante rediseñar la gestión administrativa a partir de dichas necesidades y, esto representa nuevos retos para las áreas de recursos humano, porque debe generar estrategias para lograr la incorporación de las personas a los equipos de trabajo, con base en una herramienta de evaluación de las capacidades y habilidades efectiva para las diferentes tareas en la cadena productiva, que ayude a conocer los aportes de los empleados al logro de la eficiencia y de las metas de la organización, que permita el desempeño y desarrollo empresarial (Quinde y Calvanapón, 2022).

Mayorga (2019), hace referencia a la gestión del talento humano y, menciona que en las empresas se requiere innovación y claridad sobre procesos como el reclutamiento de personal (interno, externo, mixto), capacitaciones, recompensas, evaluación de desempeño, remuneración, seguridad, salud y bienestar, inducción, que hacen parte de estrategias clave para la eficacia y eficiencia en el trabajo, debido a que el proceso de estos elementos podrían ofrecer una motivación

en el trabajador que se verá reflejada en su desempeño (Bohorquez, Pérez, Caiche y Benavides, 2020).

La innovación en el talento humano, cada vez toma mayor relevancia debido a la rapidez de los cambios a nivel social, económico, político, cultural, entre otros, genera la necesidad de implementar variaciones en las empresas para garantizar la motivación y satisfacción de los colaboradores que a su vez beneficie la capacidad operativa de la empresa (Baez, Chavez y Marquez, 2022). En la actualidad, el aprendizaje organizacional corresponde a un elemento fundamental para las organizaciones, este proceso favorece la generación de ideas, la identificación de nuevas oportunidades de mercado, y consecuentemente, el desarrollo de innovaciones (Pertuz y Pérez, 2020).

Para comprender esta parte, se quiere resaltar la importancia de estas tendencias del talento humano, como han sido atendidas y adaptadas a nuevos cambios en los diferentes tiempos permitiendo la adaptación de los diferentes momentos que sufren la creación de nuevas generaciones y sus comportamientos laborales, para hablar de este tema se coincide con Canizalez (2020) donde menciona que la palabra innovación siempre ha estado presente en el contexto empresarial y, actualmente es cuando se convierte en una opción diferenciadora para las organizaciones a la hora de sobresalir y sobrevivir en los mercados.

Partiendo de lo anterior, el objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico para identificar los retos asociados a las posibles contingencias presentadas en la gestión del talento humano de las pymes de Hermosillo, Sonora, durante la pandemia por COVID-19, para poder determinar los desafíos post pandemia e implementar estrategias de cambio con medidas innovadoras que ayude a eficientar los procesos de gestión, de cara a la generación de cambios empresariales que exige los mercados actuales.

Materiales y Método

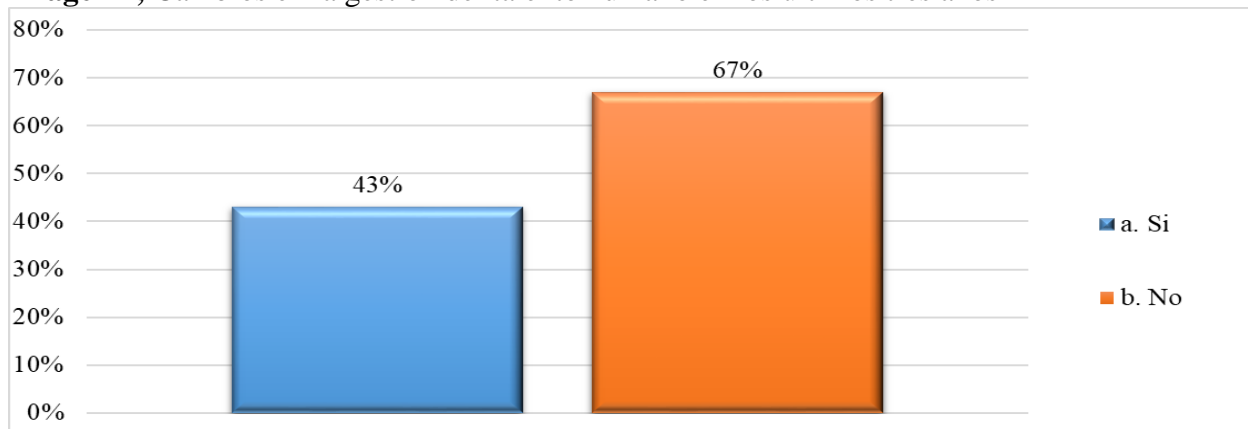
Este documento son los avances de una investigación de campo bajo un enfoque metodológico descriptivo y exploratorio con el objetivo de identificar los retos asociados a las posibles contingencias presentadas en la gestión del talento humano de las pymes de Hermosillo, Sonora,

durante la pandemia por COVID-19, para poder determinar los desafíos post pandemia e implementar estrategias de cambio con medidas innovadoras que ayude a eficientar los procesos de gestión, de cara a la generación de cambios empresariales que exige los mercados actuales. Para este estudio se aplicó mediante un *Google form* (González-Díaz et al., 2016), un cuestionario estandarizado (validado a juicio de expertos y con un coeficiente de confiabilidad *Alpha de Cronbach* de 0,92 Muy Alta) por (González-Díaz & Pérez, 2015) con 10 ítems a 50 emprendedores del sector comercio con una fuerza laboral entre 10 y 250 trabajadores, una antigüedad mínima de tres años de actividad en el mercado y ubicadas en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Resultados

Tras analizar los datos obtenidos por medio de los estudios exploratorios, a continuación, se presentan los resultados más relevantes del trabajo de investigación basado en la fase exploratoria de la investigación para conocer los principales desafíos de cada una de las variables analizadas.

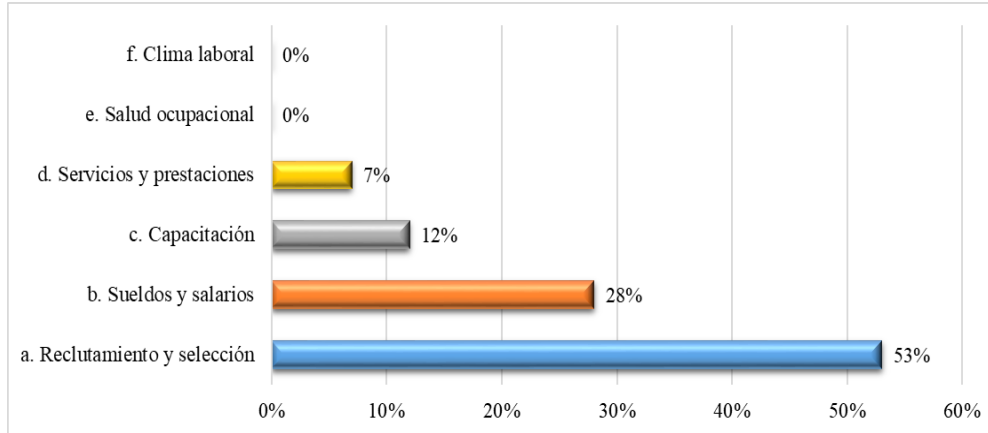
Imagen 1; Cambios en la gestión del talento humano en los últimos tres años



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

La Imagen 1, muestra que el 67% de los responsables de la gestión del talento humano de las pymes encuestados opinan que no han realizado cambios en su gestión en los últimos tres años y el 43% si los han realizado.

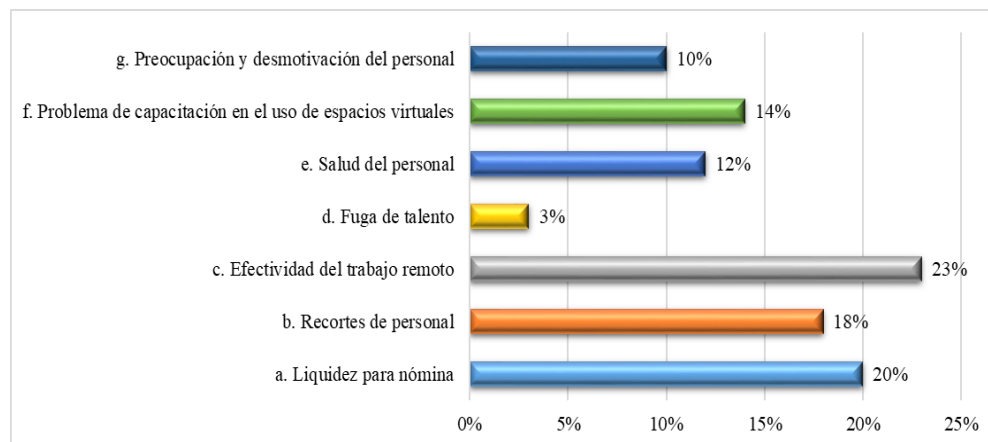
Imagen 2; Funciones principales de la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

La imagen 2, representa las principales funciones de gestión del talento humano que se realizan en la empresa. La información muestra que el 53% de los responsables de la gestión del talento humano de las pymes opina que las principales funciones están centradas en reclutamiento y selección, el 28% en sueldos y salarios, el 12% en capacitación y el 7% en servicios y prestaciones.

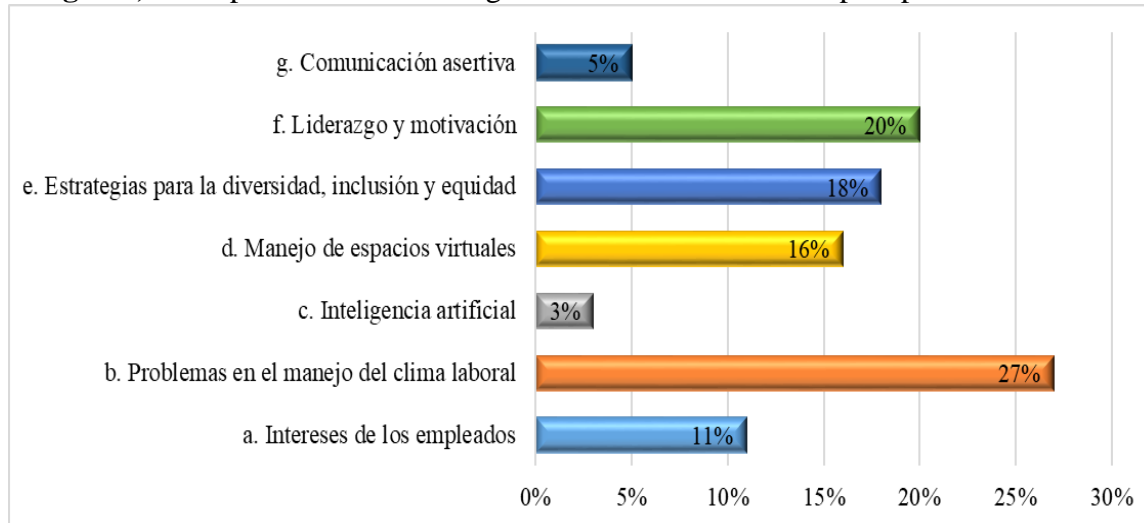
Imagen 3; Retos de la gestión del talento humano durante la pandemia



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

La imagen 3, representa los principales desafíos de la gestión del talento humano durante la pandemia por COVID-19. La información muestra que el 23% de los responsables de la gestión del talento humano de las pymes opina que su desafío se centra en la efectividad del trabajo remoto, el 20% opina que es la liquidez de la nómina, para el 18% son los recortes de personal, para el 14% problema de capacitación del personal en el uso de espacios virtuales y realizar el trabajo remoto, para el 12% es la salud del personal y el 10% menciona que es la preocupación y desmotivación que presenta el personal.

Imagen 4; Principales desafíos de la gestión del talento humano post pandemia



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

La Imagen 4, muestra los principales desafíos de la gestión del talento humano post pandemia. El 27% de los responsables de la gestión del talento humano de las pymes encuestados opinan que su principal desafío son los problemas en el manejo de clima organizacional, el 20% el liderazgo y motivación, el 18% desconocimiento de estrategias para el manejo de la diversidad, inclusión y equidad, el 16% la falta de capacitación para el manejo de espacios virtuales, el 11% el desconocimiento de los intereses de los empleados, el 5% la aplicación de una adecuada comunicación asertiva y el 3% la adquisición y uso de la inteligencia artificial.

Discusión de resultados

Los resultados muestran que, los responsables de la gestión del talento humano dentro de las pymes centran su trabajo en los procesos de reclutamiento, selección, sueldos y salarios, pero no toman en cuenta el clima laboral o la salud ocupacional, al parecer existe una desinformación sobre los beneficios que puede traer para sus empresas el realizar actividades que le ayuden a conocer el estado de salud de sus empleados y el clima laboral de sus empresas a través de las opiniones de sus trabajadores, que ayude a ofrecer un clima laboral que conduzca a la motivación de sus empleados de tal forma, que les ayude a lograr calidad y productividad.

Es importante destacar que la pandemia generada por COVID-19, ha sido relevante para las pymes porque les llevó a enfrentar retos que les ha permitido considerar la idea de realizar cambios en las estrategias de gestión empresarial aplicadas que les permita reevaluar y generar nuevos modelos de negocios donde la gestión del talento humano es básica para el logro de los nuevos objetivos planteados. Estas empresas enfrentaron retos difíciles como es la salud de sus trabajadores, la preocupación, desmotivación de sus empleados, la liquidez financiera y, tener que realizar trabajo remoto para el cual no tenían recursos ni estaban capacitados.

Los resultados del presente trabajo muestran que, los responsables de la gestión del talento humano de las pymes, está consciente de que existen desafíos concretos como son los problemas de manejo de clima laboral, liderazgo y motivación, estrategias para la diversidad, inclusión y equidad, manejo de espacios virtuales y los intereses de los trabajadores, así como la propia empresa a partir de la nueva normalidad que viven los negocios post pandemia.

Conclusiones

Después de casi dos años de pandemia, las lecciones en materia de gestión de talento humano son muchas y el 2022 es el escenario en el que estos aprendizajes deben aterrizar en acciones concretas. Desde la experiencia del empleado hasta el desarrollo de la fuerza laboral, las áreas de Recursos Humanos tienen una lista de retos importantes para el siguiente año.

De acuerdo a las opiniones de los responsables de la gestión de talento humano de las pymes de la muestra analizada, los retos enfrentados durante la pandemia por COVID-19, ha generado un cambio de actitud, dando como resultado desafíos tales como mayor atención al clima laboral, mayores estrategias de liderazgo y motivación, preocuparse por los intereses de los empleados mediante el uso de una comunicación asertiva y sobre todo poner atención a la importancia del uso de estrategias para el manejo de la diversidad, la inclusión y equidad entre la fuerza de trabajo, donde la gente perciba esa preocupación de la empresa, logrará compromiso y competitividad.

Con los resultados aquí presentados, se pone de manifiesto la viabilidad del presente proyecto de investigación y, considerando la situación actual que se vive por la nueva normalidad es importante que la persona responsable de la gestión del talento humano esté consciente que durante el próximo año los desafíos para la gestión del talento humano estarán vinculadas con la experiencia del empleado, la capacitación de los colaboradores y la diversidad e inclusión y no sólo limitarlo a un asunto de responsabilidad social.

A modo de conclusión final y tomando en cuenta los planteamientos anteriores, se propone tomar como base los desafíos identificados para poder generar estrategias de gestión del talento humano que ayuden a lograr productividad y competitividad empresarial. La realización de este proyecto se considera viable ya que Sonora, cuenta con un sector económico muy dinámico que podría ayudar en la economía del estado a través del impulso de estrategias de solución a problemas presentados en las pymes, por lo que también en escenarios de crisis generalizada, se requiere el apoyo extraordinario del Estado, para garantizar la continuidad de la actividad productiva, así como también la conservación de fuentes de empleo y la apertura de nuevas oportunidades no solo de empleo sino de nuevos negocios.

Este estudio presenta varias limitaciones que sugieren sean trabajos en vías de investigación futuras. La percepción de los retos y desafíos de la gestión del talento humano que utilizan en empresas de mediano y mayor tamaño exitosa, es un resultado que debe analizarse para descartar la relatividad a su tamaño y éxito empresarial. Posteriormente, sería interesante profundizar en los efectos de la correlación entre otras variables que complementen este trabajo y ayude a la mejora del trabajo que se realiza en las pymes para poder enfrentar el mercado actual al que pertenecen.

Referencias

- Báez, E., Chávez, A., & Márquez, O. (2022). La gestión humana y su relación con la innovación en producto en empresas manufactureras Boyacenses. *Económicas CUC*, 43(2). doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.2>
- Bohorquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3). doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
- CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. Naciones Unidas. Informe especial COVID-19, 15. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf.
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., y Martín-Rojas, R. (2018). Influence of Technological Assets on Organizational Performance Through Absorptive Capacity, Organizational Innovation and Internal Labor Flexibility, *Sustainability*, 10(3), 1-25.
- González-Díaz, R. R., y Perez, L. A. B. (2015). Análisis financiero empresarial del sector comercio como factor de competitividad través de la lógica difusa. *Estrategia*, 1(1), 1-10.
- González-Díaz, R. R., Lara, R. J. V., López, R. O., y Hernández Royett, J. (2016). Tax on advertising and commercial advertising: An analysis from Municipal Tax Management. *Globalciencia*, 2(1), 20-34.
- Heredia, J., Aguilar, P., & Sainz, N. (2020). Situación de las PYMES de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Fronteras*, 3 (32).
- Hernández, H.G. y F.V. Marín (2017). Niveles de pensamiento crítico en estudiantes de Universidades en Barranquilla (Colombia), *Revista Espacios*, 38(30).
- Manresa, A., Bikfalvi, A., y Simon, A. (2029). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. *Industrial and Commercial Training*, 51(7-8), 421-444.
- Martin-Rios, C., Pasamar, S., y Gonzalez-Perez, C. (2017) Innovación organizativa en organismos de investigación. *Dirección y Organización*, 59: 4-17.
- Mayorga Aguilar, C. G. (2019). Barreras a la innovación y la productividad de las empresas textiles (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Ingeniería Financiera).
- Merzthal, J., Wakabayashi, J. L., & Talledo Flores, O. H. (2017). Capital Humano y Generación de Valor en la Empresa (Human Capital and Generation of Value in the Company). *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 5(2), 58-76.
- Peña, C., Segura, J., Rey, M., Hernández, L., Pereira, C., Murcia, J., y Castro, F. (2020). Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes.

- Pertuz, V., y Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(3), 209-218.
- Quinde Castillo, S. S y Calvanapón Alva, F. A. (2022). Management of human talent and quality of service at Caja Piura – 2022. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, Curitiba, Brasil, 3(2), 802–815.
- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M., y Amiri, M., (2017). Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management, *Industrial and Commercial Training*, 49 (1), 15-21
- Wiǵniewska, S. (2020). Talent Management in Innovative Enterprises. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 2 (3).
- Yap, J. B., y Toh, H. (2020). Investigating the principal factors impacting knowledge management implementation in construction organizations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(1), 55-69.

CÓMO CITAR

zamorano Gamero, francisca, Leyva Carreras, A. B., & Ochoa Medina, I. . (2023). Desafíos de la gestión del talento humano post pandemia : Challenges of post-pandemic human talent management. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (39). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.541>

