

**La esfera de la Gerencia de Recursos Humanos en tiempos de pandemia: Un propósito en el siglo XXI**

The sphere of Human Resources Management in times of pandemic: a purpose in the 21st century

**Torres, Cornelio<sup>1</sup>**  
ElectroStar  
[torres@electrostarllc.com](mailto:torres@electrostarllc.com)

**Seijo, Cristina<sup>2</sup>**  
Universidad del Zulia (LUZ)  
[cristinasejjo@gmail.com](mailto:cristinasejjo@gmail.com)

**RESUMEN**

Las organizaciones están en constantes procesos de cambios y transformaciones producto de la situación pandémica que azota mundialmente nuestra sociedad. El objetivo del presente artículo es analizar la esfera de la gerencia de recursos humanos en tiempos de pandemia: Un propósito en el siglo XXI, realizando una revisión de carácter teórico-documental se halla que las mismas afrontan transformaciones que afectan la oportunidad de reinventar el trabajo e impulsar el valor de la empresa después de la pandemia. Se concluye que para afrontar toda esta situación la mentalidad necesita redireccionarse, adoptar conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito.

**Palabras clave:** Situación pandémica, conocimientos analíticos, herramientas digitales.

**ABSTRACT**

Organizations are in constant processes of change and transformation as a result of the pandemic situation that plagues our society worldwide. The objective of this article is to

---

<sup>1</sup> SVP- Technical Director. ElectroStar. Equipment&Electronics, Nationwide Recovery Specialists. Master CTR& Lead Trainer. Investigador activo. Correo electrónico: [torres@electrostarllc.com](mailto:torres@electrostarllc.com).

<sup>2</sup> Docente investigadora. Programa Ética y Desarrollo Humano en las Organizaciones. Universidad del Zulia. Abogada. Magíster y Especialista en Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia de la Educación Superior. Postdoctora en Políticas públicas, estado y paz social. Investigador Senior (IS), avalada por Currículum Vitae de Latinoamérica y el Caribe.Colciencias. [cristinasejjo@gmail.com](mailto:cristinasejjo@gmail.com). Orcid <https://Orcid.org/0000-0002-3617-7831>.

analyze the sphere of human resources management in times of pandemic: a purpose in the 21st century, carrying out a theoretical-documentary review, it is found that they face transformations that affect the opportunity to reinvent work and promote the business value after the pandemic. It is concluded that to face all this situation the mentality needs to be redirected, adopt analytical knowledge, digital tools, conformation of the entire workforce and practices inspired by a purpose.

**Key Words:** pandemic situation, analytical knowledge, digital tools.

## INTRODUCCIÓN

En principio, gerenciar en entornos adversos parece tarea difícil. Numerosas empresas y organizaciones en la actualidad, afrontan las adversidades del entorno bien por los efectos de la crisis mundial, bien por las condiciones del contexto local. De los muchos factores, de los cuales puede depender la sobrevivencia de la organización desde el punto de vista estratégico se encuentra, la capacidad de adaptarse a ambientes adversos, y en este sentido, no sólo la organización como ente, sino también la de sus colaboradores, en especial cuando se trata de empresas multinacionales, las cuales depende del enfoque estratégico de la casa matriz, la rivalidad entre sus filiales, la compatibilidad con la filial o la influencia de no sólo los entornos locales sino también externos pueden propiciar tensiones dentro de las organizaciones (Birkinshaw y Hood 1998).

Actualmente la gerencia ha experimentado una disrupción en la rutina diaria y se ha visto afectada por enormes cambios, el principal que desafía a nivel mundial, es el nuevo coronavirus denominado SARS-Cov2, la enfermedad conocida como Coronavirus 2019 (COVID-19). Ahora bien, en el siglo XXI y en medio de una pandemia, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, declaró que el Coronavirus COVID-19 dejó de ser una epidemia a una pandemia, afectando la posibilidad de continuar y/o limitar niveles presenciales a nivel mundial; salvo acatando todas las medidas de bioseguridad en pro y bienestar individual-colectivo; no obstante de la rápida propagación del Coronavirus y sus variantes como lo son Reino Unido VOC202012/01 linaje B.1.1.7, Sudáfrica 501Y.V2 linaje B.1.351 y la variante Brasileña P.1 linaje B.1.1.28.1; lo cual refleja una realidad inequitativa que vive la sociedad actual.

Se debe preparar a las personas para el mundo laboral y para ser ciudadanos activos e informados, se deben adiestrar y formar para el aprendizaje continuo y para el ocio activo; estos serían los elementos fundamentales para la gerencia del siglo XXI. Coincidiendo con

el planteamiento de Carbone (2020), es una crisis que amenaza en primera instancia la vida y, en algunos casos, la fuente de ingreso laboral. La sociedad se encuentra en un contexto de crisis nuevo, atípico, que atraviesa a todos por igual, sin distinciones.

El individuo se encuentra inmerso en la era de la innovación, y ello requiere que las personas aprendan a trabajar de forma colaborativa, pensar de forma crítica, que aprendan a comunicarse de forma efectiva y que sepan resolver situaciones de forma creativa. La era de la innovación sólo favorecerá a aquellos que sean capaces de resolver muchas situaciones de forma creativa no solamente desde el punto de vista de la tecnología. Se presume que cuando se refiere a innovación es lo mismo que hablar de tecnología; pero en el mundo se afrontan muchos desafíos ya sea en la salud, educación, ambiente, entre otros; todo ello requiere resolver situaciones de forma creativa.

Es un tiempo en el que las organizaciones deberán buscar en su equipo, sostiene Carbone (2020) a aquellos referentes que demuestren inteligencia emocional para apoyarse en ellos como comunicadores. Ser emocionalmente inteligente es tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. El líder debe gestionar la comunicación y el desempeño, y en este sentido debe hacer tres cosas: dar certidumbre, autonomía y cultivar buenas relaciones. Es importante que cada líder tenga una comunicación diaria con sus colaboradores para minimizar la pérdida de lo presencial, y que primero tenga un diálogo empático, y luego organice e instruya las tareas-actividades.

A tal efecto, es conveniente hacer referencia al efecto camaleón que no es más que la capacidad de adaptación y cambio que tiene el ser humano, impregnado de sus emociones, que le permite reinventarse de manera continua en una realidad cambiante, en donde la flexibilidad y la empatía son la norma. Fayer y Salinas (2017), estiman que las organizaciones empresariales, consideradas como entes vivientes, también muestran capacidad de adaptación como el camaleón, que consigue adaptarse a lo que le rodea. Además, mencionan que este ser vivo posee una serie de características, entre las cuales se pueden mencionar: tiene un campo visual de 360°, sus ojos rotan de forma independiente, tiene capacidad para mimetizarse con el entorno que le envuelve, está dotado de una muy particular energía, actúa con inusual comportamiento, es un gran observador y posee gran puntería para atrapar oportunidades.

En atención a lo anteriormente expresado, se asume que estas capacidades también se manifiestan en la Gestión de Recursos Humanos, una visión 360° para poder responder ante las exigencias de un mercado fluctuante, observando sus movimientos para tomar las acciones pertinentes, encauza las energías de los miembros de la organización como estrategia corporativa, y siempre anda a la caza de oportunidades y de nuevos talentos que se requieran en la empresa. En consecuencia, las organizaciones empresariales deben contar con una Gerencia de Recursos humanos estratégica, que redirija las acciones a seguir para llevarla a puerto seguro en aguas turbulentas.

La gestión de cambio se ha hecho presente a nivel organizacional, aplicando soluciones empresariales de manera organizada y sistemática a fin de gestionar los efectos en su sistema y en las personas que participarán en ellos. Como establecen Grouard y Meston (1995) que, si el cambio permanente se convierte en regla, la empresa se convertirá en una empresa en movimiento.

En cuanto a las fuerzas del cambio que impactan a las organizaciones empresariales, Robbins (2004), describe que son: Naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económica, competencia, tendencias sociales y la política mundial. Es importante acotar, que no menciona como fuerza del cambio la declaración de pandemias por parte de organismos internacionales, como la que se está viviendo en la actualidad. Aun cuando puede ser incluida en el aspecto de política mundial.

Por su parte Potts y Lamarsh (2004), consideran que las empresas pueden verse afectadas por fuerzas externas, tales como catástrofes naturales, acontecimientos políticos o nuevas leyes que obligan a modificar los procedimientos comerciales y financieros.

De acuerdo con informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en tiempo de pandemia (2020), las empresas y los trabajadores deberán ajustarse a cambios importantes en la forma de organizar el trabajo y el tiempo para poder operar en cada espacio físico y prevenir el contagio masivo. La comunicación constante entre los actores del mundo empresarial, permitirán conciliar estrategias enmarcadas en la protección de la salud y la continuidad laboral en la llamada nueva normalidad. La comunicación en estos momentos primigenia cualquier decisión a tomar, debido a que las partes involucradas deben tener conocimiento acerca de lo que está pasando y cómo puede afectar.



**Gráfico 1. ¿En qué sector opera principalmente su organización?**

**Fuente:** Encuesta realizada por KPMG en Venezuela 2020-2021. Pregunta 2. ¿En qué sector opera principalmente su organización?

Es de hacer notar que, la CEPAL considera que entre las áreas que se verán gravemente afectadas se encuentran las relacionadas con sectores que aglutinan mayor cantidad de mano de obra, tales como el sector turismo (aerolíneas, alojamiento, restaurantes y hoteles), esta situación fue palpable a nivel de toda Latinoamérica, donde los países tomaron medidas de cerrar fronteras para proteger a su población produciéndose una contracción en los ingresos por este renglón; el comercio y la industria manufacturera, así como las actividades inmobiliarias y administrativas. Otros sectores que también soportarán un impacto medio-alto son el transporte, almacenamiento y las actividades de entretenimiento y culturales. Los trabajadores de estos sectores se verán afectados con particular intensidad por el riesgo económico.

La pandemia ha generado muchos cambios en el ámbito del trabajo corporativo, en donde practicas antiguas y que dieron éxito ya no aplican para el contexto actual. Para Quintana (2020), con esta nueva normalidad, se modifican las relaciones laborales y la forma de trabajar. Las transformaciones esperadas para los próximos años ya hoy son una realidad: teletrabajo, telemedicina, reuniones virtuales para tomar decisiones, entrevistas laborales online, capacitaciones a distancia, nuevas formas de medir la productividad e inteligencia artificial para filtrar candidatos a puestos vacantes.

La Gestión de Recursos Humanos reacciona ante estos fenómenos, se adapta al ambiente, investiga, toma las mejores experiencias y prueba nuevas formas de concebir la estrategia laboral, debido a que en la actualidad si se desea conservar alguna ventaja competitiva, es necesario aceptar activamente los cambios, e incluso anticiparse a ellos. Aunado a esta situación, también está el establecer vínculos con las personas que se resisten al cambio.

Potts y Lamarsh (2004), consideran que, aunque los cambios siempre se orientan para conseguir resultados positivos, el obstáculo más común radica en la resistencia humana, estableciendo tres pasos para reconocerla y minimizarla. El primer paso es identificar la resistencia, el segundo paso consiste en diseñar métodos para reducir esa tendencia y la tercera es diseñar el plan maestro de acción. Es menester, comprender el por qué el personal se resiste para diseñar las acciones pertinentes y contrarrestarla.

Sin duda alguna, ayudar a los empresarios y líderes a navegar en tiempos de gran incertidumbre y poder gestionar a sus equipos en momentos de ansiedad colectiva, es el reto de la actual Gerencia de Recursos Humanos. Dessler y Varela (2011), considera que, la gestión de Recursos humanos ha atravesado con rapidez por otra fase: Su papel ha cambiado de ser protector y supervisor, a ser planificador y agente del cambio, quien de acuerdo con Robbins (2004), funge como catalizador, asumiendo la responsabilidad de manejar las actividades tendentes a fortalecer la política de cambio organizacional. Hay que destacar, que el impacto de la pandemia fue tan rápido que muchas organizaciones no tenían previsto en sus procedimientos acciones para afrontar tal situación y han tenido que generar acciones sobre la marcha para evitar sucumbir ante la misma. Esto traerá como consecuencia una disminución de la plantilla de trabajadores, situación que se puede apreciar en el gráfico 2.



**Gráfico 2. Comportamiento esperado de la plantilla laboral de su empresa en 2020**

Fuente: Encuesta realizada por KPMG en Venezuela 2020-2021. Gráfico 2. Comportamiento esperado de la plantilla laboral de su empresa en 2020

En este grafico se puede apreciar que el 57% de los empresarios contempla reducir su plantilla laboral, como medida para contrarrestar el desequilibrio producido por la pandemia, práctica que a través de la historia empresarial se ha mantenido como estrategia para reducir costos en tiempos de crisis. Sin embargo, Paskatia. Kilpatrick, Lee, Kearsey, y Moir (2020), consideran que, dada la importancia de las personas para la organización, las empresas deben planificar cómo responder a las necesidades de la gente en tiempo de pandemia, en función de tres dimensiones conectadas en una organización: Trabajo (el qué), Fuerza laboral (el quién), y Lugar de trabajo (el dónde).

En este sentido, se está construyendo una nueva cultura organizacional. Hacer foco en crear una cultura positiva es una tarea de todos en la empresa. Es clave crear un ambiente de trabajo psicológicamente seguro, que aborde lo emocional y promueva una fuerza de trabajo resistente y resiliente. En momentos en los que todos están teniendo la continuidad de su trabajo o de la empresa, es fundamental que se reconozca el valor que cada persona suma desde su rol a la organización.

Recursos Humanos tiene que aprender a vivir en la pandemia y a reconfigurar su forma de ser, readaptando sus roles, reconstruyendo la organización, examinando la potencialidad de cada persona y evaluando cómo se la puede exponer de la mejor manera. No todos somos buenos capitanes ni buenos jugadores. No todos funcionan de la misma manera bajo presión; algunos se potenciarán y otros habrá que acompañarlos. En definitiva, el talento sin organización no es nada.

Es esperable que todas las empresas estén enfocadas en su supervivencia a esta crisis, pero es probable que aquellas empresas que sólo se focalicen en lo económico no perduren mucho tiempo, en virtud que después de la pandemia las personas serán más sensibles respecto a la empresa de la que forman parte, porque la pandemia deja su verdadera cultura organizacional al descubierto.

### **La Gerencia de Recursos Humanos como capacitador de aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos.**

En la actualidad se presentan tiempos de turbulencia y transformaciones donde la gerencia debe otorgarle vital importancia a las capacidades intelectuales de la organización, potenciar su capacidad de aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos, todo ello para afrontar nuevos retos.

De acuerdo a lo establecido por Hurtado (2020), es relevante enfatizar que la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por medio de su organismo para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha generado la Agenda de Educación Mundial, que busca implementar hasta el año 2030 y en la cual se abordan temas como el acceso a la educación, la cobertura, las herramientas y su calidad en el mundo, entre otras.

Es por ello, que se debe destacar lo planteado por Drucker (Citado por Pereira, 2001), cuando establece que el reto principal de la gerencia estratégica está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar. No obstante, el referido autor plantea que la gerencia estratégica permite lograr en la organización:

1. Conjunto de acciones integradas y coherentes para alcanzar determinados resultados en el tiempo.
2. Posicionar a la organización en el largo plazo.
3. Conjunto de acciones para construir y mantener una posición estratégica y competitiva sólida; y
4. Formulación, ejecución y evaluación de acciones para que una organización alcance determinados resultados, toma en cuenta sus realidades internas y externas, como también los recursos disponibles.

Hoy día, el gerente debe asumir los nuevos paradigmas empresariales, para adoptar un nuevo rol pero que asuma la parte humana, tal como lo señala Méndes (2002), lograr que el gerente busque construir un liderazgo o gerencia, basado en humanismo, valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto gerentes como gerenciados, porque será lo que permitirá construir la gerencia necesaria que tendrá como resultado el éxito en el mundo empresarial.

Como lo señala Valdez (2002), el conocimiento es fuente de generación de riquezas y el capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa, por tanto, el manejo de los mismos, le permitirá al gerente, convertirse en un gerente inteligente que según Méndes (2002), impulse el conocimiento para lograr avances en su capacidad de innovar, competir y conectarse con sus clientes, elementos que le van a proporcionar,

ventaja competitiva, mantenerse y sobrevivir en un mundo tan cambiante como el mundo empresarial.

En tal sentido, lo que se pretende está en concordancia con lo que dice Bueno (1999), convertir al gerente en un ser que utilice sus conocimientos como fuente de poder y desarrolle las habilidades de saber para identificar la información que necesita, encontrando los medios para acceder a la misma y hacerla de dominio de toda la organización.

Es decir, lograr que el gerente desarrolle la capacidad de relacionar los nuevos conocimientos con los anteriores, todo esto con la finalidad de producir conocimientos superiores y estandarizarlos de tal manera que se estructuren y transiten libremente por toda la organización. Además, se desea que el gerente maneje su propio conocimiento y el de su gente como un activo que cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa (Valdez, 2002).

Se requiere entonces de acuerdo al informe emanado por KPMG (2020), prosperar en una nueva realidad:

De	A
Mentalidad analógica	Mentalidad digital
Seguir prácticas de Big Data y enfoques de “Así es como siempre se ha hecho”.	Cuestionar las suposiciones de Big Data y utilizar pruebas y análisis predictivos para validar decisiones.
Priorizar el cumplimiento del proceso.	Dar prioridad a la arquitectura de un sistema de alto rendimiento para la fuerza laboral, pero evitar mediar en la relación entre el Gerente de línea y el Colaborador.
Arbitrario en los Conflictos.	Entrenar a Líderes en Resolución de Conflictos.
Apoyar las estructuras de gestión jerárquica.	Apoyar la capacitación entre Pares y los modelos de liderazgo plano.
Reaccionar entre los problemas a medida que surgen.	Solucionar proactivamente las necesidades futuras e implementar proyectos que requieren dirección.

Centrarse en la gestión individual del talento.	Centrarse en la capacidad y el desempeño de toda la fuerza laboral.
Operar como si hubiera una “Respuesta correcta”.	Operar con el espíritu de la experimentación informado por la evidencia.

**Fuente:** KPMG (2020)

Asimismo, de acuerdo al Informe de KPMG (2020), referido al futuro de Recursos Humanos en la nueva realidad sostiene que las funciones de Recursos Humanos que aspiran al estatus de Líderes deben enfocarse en seis (06) áreas al construir su plan:

*-Propósito y mentalidad digital:* El propósito organizacional y la mentalidad digital a veces son tratadas como aspectos a dirigir por separado. La mentalidad digital conecta el propósito central con la agenda ambiental, social y de gobernanza (ASG) para crear una arquitectura poderosa que emplea análisis en tiempo real y economías del comportamiento para generar conductas específicas y mantener a la organización en el camino de cumplir sus objetivos.

*-Perspectivas de la fuerza laboral y análisis:* En etapas tempranas de adopción, las perspectivas de la fuerza laboral y análisis proveen información sobre lo que está sucediendo en diferentes áreas de la fuerza de trabajo, en un tiempo determinado. Así, en una etapa madura, el análisis puede conectar la información de las personas con los resultados de la empresa, habilitando nuevas formas de medir y manejar la productividad y predecir con mayor certeza las necesidades futuras.

*-Formación de la fuerza laboral:* En el nivel más básico, la formación de la fuerza laboral se enfoca en identificar habilidades y roles prioritarios, a veces en una forma aislada del desarrollo de la amplia estrategia de negocio.

Las áreas de Recursos Humanos que quieren convertirse en líderes deben apuntar a un modelo de fuerza laboral total, que conecta el desarrollo de la fuerza de trabajo con las perspectivas del negocio, el diseño de la experiencia del colaborador y una gestión ágil del talento.

*-Lugar de trabajo y experiencia:* Las empresas pueden comenzar el camino hacia una experiencia excepcional del colaborador, al identificar “momentos de verdad” para diferentes tipos de personas y diseñar experiencias auténticas que cubran sus necesidades.

Idealmente, la experiencia del colaborador debe reflejar y reforzar la cultura y propósitos organizacionales, generando compromiso en la fuerza laboral.

*-Habilitación de la Tecnología:* Muchas empresas líderes en Recursos Humanos son obstaculizadas por softwares, sistemas y herramientas desconectados y muy dependientes de la intervención manual. En su lugar, las empresas necesitan transitar hacia un ecosistema de aplicaciones que conecten la información de todo el negocio, habilitando mayor agilidad y una toma de decisiones más informada.

Adicionalmente Recursos Humanos requiere automatizar una alta proporción de tareas administrativas, a saber usar Chatbots; lo cual las liberará para enfocarse en actividades de alto valor.

*-Organización de Recursos Humanos del futuro:* Más allá de tomar un enfoque “De adentro hacia afuera”, caracterizado por vigilar el cumplimiento de las políticas, la función de Recursos Humanos del futuro operará un modelo “de afuera hacia adentro”, que remueve las fronteras entre Recursos Humanos y el resto de la empresa.

En esta nueva realidad, la función de Recursos Humanos ha automatizado las tareas más administrativas y está empleando las perspectivas del negocio para continuamente transformar la experiencia del colaborador mientras nutre el amplio propósito y la cultura de la organización.

Para lograr cualquiera de las seis (06) áreas del plan de Recursos Humanos, su mentalidad necesita transformarse. Aquellas funciones de Recursos Humanos que adopten conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito, tendrán la oportunidad de reinventar el trabajo e impulsar el valor en la empresa después de la pandemia.

### **Aprender en entornos adversos: una diferencia comparativa y distintiva dentro de las organizaciones.**

La pandemia de COVID-19 ha convertido rápidamente a las personas en la prioridad número uno en casi todas las organizaciones del mundo. Como resultado, los líderes de Recursos Humanos están ahora a la vanguardia de la reinención de la forma en que se realiza el trabajo. Esto ha creado una nueva oportunidad para que la función de Recursos Humanos trascienda las presiones inmediatas para centrarse en la ingeniería estratégica de un futuro exitoso.

Para ascender a los rangos estratégicos, la función de Recursos Humanos necesita transitar la planificación para la nueva realidad. En lugar de centrarse exclusivamente en los problemas a corto plazo, requiere considerar el desafío más estratégico de dar forma a la fuerza laboral para impulsar una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

Es así como para navegar con éxito en esta crisis, los líderes de Recursos Humanos deben:

- Crear una experiencia del colaborador cohesiva en un ambiente de trabajo a distancia.

- Fomentar la productividad y el compromiso de los colaboradores que se enfrentan a una disrupción personal y profesional sin precedentes.

- Reconstruir y recrear las habilidades (Reskill) de la fuerza laboral para un futuro cambiante e incierto.

Según Segura (2020), conocer y entender la experiencia o journey del colaborador que trabaja a distancia se torna crítico para atender sus puntos de dolor (pain points) y, con ello, satisfacer sus necesidades para mantener su compromiso, niveles de desempeño y sentido de pertenencia a la organización. Lo anterior será indispensable para salir delante de la crisis.

Aprender en entornos adversos ha sido y será siempre un tema relevante y que ha marcado una diferencia comparativa y distintiva dentro de las organizaciones, que requiere para su aplicación habilidades cognitivas de visión estratégica para poder obtener su objetivo final como lo es el potenciador ante los eventos del futuro y el activador del aprendizaje organizacional de competencias resilientes ante posibles contingencias y adversidades visionadas en este ejercicio intelectual. Por ello, un elemento fundamental de entender inicialmente es que el aprendizaje organizacional, el cual está dado por el accionar de los generadores de los software de la organización, en el caso de las empresas multinacionales de sus casas matrices y más localmente de los gerentes de área, quienes constituyen la mayoría de los casos las adaptaciones más próximas a las realidades de la glocalidad, entendido esto último como lo que local mente tiene impacto sobre lo glocal.

De igual modo, León, Sigala y Pla (2007), han propuesto una clasificación para agrupar a las filiales de las multinacionales en dos dimensiones, de acuerdo a la medida en la cual las condiciones del entorno local restringen o no las actividades y el grado de

dinamismo de la organización o de las operaciones en su área más próxima. Por esta causa anteriormente referida, y luego que se hace evidente la relación existente entre “resistencia” y “resiliencia” organizacional desde el punto de vista que las organizaciones requieren de prepararse ante estas posibles agresiones que podrían atentar contra su ADN organizacional, entiéndase como afectaciones a su estructura, la motivación de los miembros, derechos de decisión, procesos de información, de acuerdo a lo preconizado por Li (2006).

Se hace importante destacar, que León, Sígala y Pla (2007), proponen una distinción en cuatro tipos de filiales y organizaciones matriciales, tales como favorecidas, desfavorecidas, adaptadas y aventajadas, tomando en cuenta los efectos de la glocalidad y la influencia de sus casas matrices.

Para efectos de este artículo se asumirá esta misma clasificación aunque desde el punto de vista del capital psicológico de resiliencia humana (Cpsirh), clasificando sus efectos en sinérgicos o no sinérgicos. Se entiende como efecto sinérgico, aquel que se produce cuando el efecto conjunto de la presencia simultánea de varios agentes suponiendo una incidencia en la organización mayor que el efecto suma de las incidencias individuales completadas aisladamente.

Por ello, siguiendo los planteamientos anteriores, se entiende por Cpsyrh el conjunto de bienes positivos y negativos que desplegamos en nuestra vida profesional. Sobre todo, puesto en el contexto de las organizaciones este valor capital, puede marcar una diferencia en los resultados que tanto individual como colectivamente se consiguen.

En tal sentido, de acuerdo con lo propuesto por Ruesga (2010), cada uno de los individuos tiene dentro de las bases de su personalidad ese hardware que fue explicado anteriormente pero que es el producto de una infinidad de experiencias, vivencias y eventos que conforman lo llamado por este investigador la “Memoria Resiliente Artificial” y que se denomina epigénica, en el entendido que son agregaciones con efectos sinérgicos secuenciales que se agregan al hardware individual o colectivo. Llevado al contexto organizacional, las investigaciones permiten establecer que individuos con profesiones de alto riesgo como bomberos, policías, capitanes de aviación, personal de marina mercante, son individuos con altos valores de Cpsyrh, están mucho más preparados para afrontar la incertidumbre o circunstancias adversas.

Es así que equipos de trabajo con altos Cpsyrh, son “pieles porosas” donde los efectos sinérgicos y no sinérgicos dependen de esa memoria resiliente y de la memoria contenida en el epigenoma personal o colectivo. En virtud de ello, cuando las adversidades o las incertidumbres asaltan, estos grupos se concentran más en la solución que en la búsqueda de la justificación o la culpación, así como también siempre están abiertos a los aprendizajes, lo que potencia las huellas en la “Memoria resiliente epigénica”, tanto individual como colectiva, de aquí la facilidad de aprendizaje en entornos adversos o de incertidumbre. Es así que la memoria resiliente epigénica, no es más que un efecto sinérgico (de adición) de las experiencias bien individuales o colectivas del ADN individual u organizacional y que pueden hacer expresión o supresión de comportamientos ante hechos u acontecimientos que han sido vividos por estos individuos o colectivos.

Con el objeto de aclarar aún más el concepto de Memoria Resiliente Epigénica, se recurre al texto de Jenuwein (2006), donde a través de un símil explica el proceso epigénico:

La diferencia entre genética y epigenética probablemente puede compararse con la diferencia que existe entre escribir y leer un libro. Una vez que el libro ha sido escrito, el texto (los genes o la información almacenada en el ADN) será el mismo en todas las copias que se distribuyan entre los lectores. Sin embargo, cada lector podría interpretar la historia del libro de una forma ligeramente diferente, con sus diferentes emociones y proyecciones que pueden ir cambiando a medida que se desarrollan los capítulos. De una forma muy similar, la epigenética permitiría diferentes interpretaciones de un molde fijo (el libro o código genético) y resultaría en diferentes lecturas, dependiendo de las condiciones variables en las que se interprete el molde.

Partiendo de lo anteriormente referido, si se preparan a los individuos y a la organización potenciando su Cpsyrh, se estará agregando interpretaciones de aquellas posibles perturbaciones que pudieran afectar al individuo o al colectivo organizacional, tal como sucede en inmunología al vacunar “factor de transferencia”, se inmuniza ante estas posibles perturbaciones disminuyendo de esta manera el efecto sinérgico.

No obstante de acuerdo al Informe de KPMG (2020), para gestionar adecuadamente el cambio ante esta crisis, se debe mantener una comunicación clara y transparente con el personal, en virtud que es clave para evitar mensajes inconsistentes o aumentar la

preocupación de las personas, en este sentido, algunas medidas que se pueden implementar son:

- *Desarrollar un mensaje corporativo por parte de la Alta Gerencia:* Informar la posición de la empresa ante la situación clave. Esto ayuda a reflejar que hay una preocupación genuina y que la organización está preparada para afrontarlo. El hecho que el emisor del mensaje sea una persona de alta gerencia genera mayor peso y la empresa se asegura que tenga un mayor alcance en la audiencia. El área de comunicación puede ser un aliado para la divulgación, mientras que Recursos Humanos guía la gestión.
- *Unificar el Mensaje:* Las organizaciones tienen diferentes equipos de trabajo, es importante alinear el mensaje para todo el personal. Recursos Humanos juega un rol esencial al ser el punto de contacto para todo el personal por igual, tanto de recepción de consultas como en las respuestas dadas. Una propuesta puede ser anteponerse a un mapeo de las preguntas más comunes con sus debidas respuestas; por ejemplo, aspectos relacionados a incapacidades, horarios de trabajo, posible disminución de jornadas laborales, entre otros.
- *Identificar los canales efectivos de comunicación:* Los correos son usualmente el medio más común y más formal, sin embargo, no siempre son los más efectivos, Es importante explorar otros medios aún creativos. Por ejemplo, videos cortos con información puntual, imágenes que permitan una lectura más rápida, el uso de la intranet para publicar las medidas y recomendaciones de la empresa.
- *Implementar una comunicación bidireccional:* Aunque la organización debe establecer su lineamiento y comunicarlo, también es importante escuchar la voz de sus clientes internos: entender sus preocupaciones y ansiedades.

Una opción de canal interno de comunicación es habilitar un buzón virtual de preguntas para que lo utilice el personal y asignar a una persona de Recursos Humanos a los efectos de aclarar las interrogantes y consultas presentadas.

Adicionalmente, también se puede liberar una encuesta que funcione como “termómetro” y que evalúe el estado del personal, para determinar planes de acción que les facilite adaptarse a la nueva realidad.

## CONSIDERACIONES FINALES

En el ámbito actual de la gerencia y de la actuación de los decisores cobra especial importancia el tener presente lo expresado en un antiguo adagio “Quien no sabe a dónde va, nunca tiene el viento a su favor”. No es tarea sencilla determinar, mantener, y consolidar el rumbo de las organizaciones, en las cuales a los gerentes les corresponde una particular e insustituible responsabilidad: la de interpretar, convertir en proyecto e impulsar una vivencia y un pensamiento común a todos los miembros de la empresa, articulados a los demás actores sociales, Estado, Universidades, Asociaciones de la Sociedad Civil y compartirlos con la sociedad en su conjunto. Y ello, no es una tarea sencilla específicamente en tiempos, como el presente, fuertemente marcados por la incertidumbre, la pandemia, cambios acelerados y nuevos retos-desafíos.

Es así como desde 2015, la transformación digital, incluida la automatización y la inteligencia artificial (IA) por sus siglas en inglés, incidieron en la reinención del mundo del trabajo. Las transformaciones esperadas para los próximos años hoy ya son realidad: teletrabajo, telemedicina, reuniones virtuales para tomar decisiones, entrevistas laborales online, capacitaciones a distancia, documentación digital de valor legal, nuevas formas de medir la productividad, inteligencia artificial para filtrar candidatos a puestos vacantes, algoritmos para eficientizar el movimiento de los colaboradores, mayor dotación de freelancers, entre otros.

Ahora debido a COVID-19, se observa la transformación digital no como una opción, sino como un imperativo. La forma en que una organización está configurada para explotar las tecnologías digitales es una fuente fundamental de ventajas competitivas.

Debido al impacto atomizador de la automatización y la IA, ya se había visto antes de la pandemia la necesidad de una fuerza laboral reconfigurada, diferente en tamaño, habilidades y composición. Como bien lo establece Di Bernardini (2020) se está pasando de un mundo en el que empatamos personas con trabajos a un mundo en el que se vinculan habilidades con tareas.

A medida que los líderes de Recursos Humanos planifican el futuro, deben buscar oportunidades para aprovechar al máximo sus datos de capital humano y pequeños proyectos analíticos piloto para supervisar el desarrollo de la fuerza laboral y vincular la productividad a los esfuerzos de readaptación. Relacionar los análisis con los proyectos de

Reskilling y trabajo a distancia ayudará a la función a demostrar el impacto de sus inversiones en aprendizaje y desarrollo. También reforzará la importancia de utilizar el análisis para apoyar los futuros esfuerzos de desarrollo del talento.

La crisis generada por la pandemia de acuerdo a lo establecido por Quintana (2020), obligó a hacer un giro en la estrategia de todos los negocios, sin importar el rubro o la geografía; en este nuevo escenario con una visión diferente del negocio y de la interrelación de los equipos, el área de Recursos Humanos debe repensar su estrategia desde diferentes aspectos, sabiendo para eficientizar procesos, ahorrar tiempo y recursos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birkinshaw, J; Hood, N. (1998). Multinational subsidiary development: capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, Vol 23:4 p. 773-795.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). En: *Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres, España: Ediciones la Coria.
- Carbone, X (2020). El Rol de Recursos Humanos en tiempos de pandemia. *Advice*, Columna. COVID-19. Nueva normalidad, recursos humanos. Uruguay.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Oficina para el Cono Sur de América Latina de la Organización Internacional del Trabajo CEPAL (2020). El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2020/46. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Prentice Hall.
- Di Bernardini, R (2020). *Mejora de Productividad*. Chief Talent Officer en Banco Santander (España):
- Drucker, P (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Fayer, A., Salinas, J. (2017). *La Empresa Camaleón. Las 6 claves de su salto evolutivo*. LID Editorial Empresarial.
- Grouard, B, Meston, F (1995). *Reingeniería del Cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Editorial Marcombo, D.L.
- Hurtado, F (2020). La Educación en tiempos de Pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Vol. 44, pp 176-187, ISSN 2244-8330.
- Jenuwein, T (2006). *The epigenetic magic of histone lysine methylation*. Research Institute of Molecular Pathology (IMP). The Vienna Biocenter. Dr. Bohrgasse. 7A-1030. Vienna, Austria.

- KPMG (2020). El futuro de Recursos Humanos en la nueva realidad. Es hora de empezar a jugar a largo plazo. Delineando estrategias, una visión de KPMG.
- León, F; Sígala, L., Pla, N (2007). Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia (On Line). Vol. 12, No. 37, pp 99-112, ISSN 1315-9984.
- Li, X (2006). La Biología de la Creencia: la liberación del poder de la conciencia, la materia y los milagros. España: Editorial Esfera de los Libros.
- Mendes, M (2002). O alinhamento estratégico e o ambiente para Gestao do Conhecimento: um estudo nos orgaos do poder executivo do Estado da Bahía. Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. Salvador de Bahía.
- Paskatia, K., Kilpatrick, J., Lee, Kearsey, J y Moir, J. (2020). COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Deloitte Canadá. [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca).
- Pereira, L. (2001). Visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización. Tesis Doctoral. Maracaibo, Venezuela. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Potts, R., Lamarsh, J. (2004). Cómo gestionar el cambio con éxito. Blume Empresa.
- Quintana, J. (2020). La pandemia acelera la revolución de los Recursos Humanos. Observatorio de Recursos Humanos. Director Comercial de Visma Latinoamérica. HR Summit.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10a. Edición. San Diego State University.
- Ruesga, J. (2010). **Resiliencia y fatiga en personal de emergencia de Hospitales Tipo V.** Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Maracaibo, Venezuela. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Segura, O. (2020). La nueva realidad exige un juego a largo plazo de Recursos Humanos. Directora de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento de KPMG en México.
- Valdez, L. (2002). La revolución empresarial del siglo XXI: Conocimiento y Capital intelectual. México. Editorial Norma.