

## Post Pandemia: Plan de Fortalecimiento del Capital Humano para Entidades Públicas de COTOPAXI

**Angelita Elizabeth Romero Poveda<sup>1</sup>**

[angelita.romero1119@utc.edu.ec](mailto:angelita.romero1119@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,  
Ecuador

**Gabriela Karolina Jiménez Jácome**

[gabykarojj@gmail.com](mailto:gabykarojj@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-7934-6166>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,  
Ecuador

**Nelly Germania Salguero Barba**

[nelly.salguero@utc.edu.ec](mailto:nelly.salguero@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-8866-4121>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,  
Ecuador

### RESUMEN

El objetivo del artículo fue evidenciar los desafíos de la Gestión del Talento Humano en época de pandemia y post pandemia, en este sentido, la obtención de información se manejó a través de una metodología mixta, con enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptiva y de campo, bajo un diseño transversal; se consideró a la selección de muestra bajo un criterio de probabilidad no intencional y para ello se utilizó una entrevista de 30 preguntas para identificar cómo se encuentra el proceso de gestión de talento humano con 6 categorías. Se ha priorizando la búsqueda de información en las instituciones públicas de la provincia de Cotopaxi las cuales son: GAD Latacunga, GAD Saquisilí, GAD Pujilí, GAD Provincial Cotopaxi, Cruz Roja Latacunga, Universidad Técnica de Cotopaxi, esto con el fin de proponer un plan de fortalecimiento aporte a los desafíos en la gestión del talento humano en tiempos críticos, así como la vida laboral y las condiciones laborales de estas instituciones, las estrategias se alinean a desarrollar un sistema integral de evaluación de desempeño y de recompensa, rutas formativas y de promoción, así como anclar los procesos de talento humano a la tecnología y a la gestión del cambio.

**Palabras clave:** estrategias de fortalecimiento; calidad de vida laboral; talento humano; fortalecimiento institucional

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [angelita.romero1119@utc.edu.ec](mailto:angelita.romero1119@utc.edu.ec)

## **Strengthening Plan for Public Entities of COTOPAXI During Pandemic and Post-Pandemic Periods**

### **ABSTRACT**

The objective of the article was to demonstrate the challenges of Human Talent Management in times of pandemic and post pandemic, in this sense, the collection of information was handled through a mixed methodology, with a quantitative and qualitative approach, descriptive and field type, under a cross-sectional design; the sample selection was considered under a criterion of unintentional probability and for this purpose an interview of 30 questions was used to identify how is the process of human talent management with 6 categories. Priority was given to the search for information in the public institutions of the province of Cotopaxi, which are: GAD Latacunga, GAD Saquisilí, GAD Pujilí, GAD Provincial Cotopaxi, Red Cross Latacunga, Technical University of Cotopaxi, this in order to propose a strengthening plan contribution to the challenges in the management of human talent in critical times, as well as the working life and working.

**Keywords:** strengthening strategies; quality of work life; human talent; institutional strengthening

*Artículo recibido 17 noviembre 2023*

*Aceptado para publicación: 29 diciembre 2023*

## INTRODUCCIÓN

Para Calderón (2021) la gestión del talento humano se refiere a un proceso constante que implica atraer y retener empleados de alta calidad, desarrollar sus habilidades y motivarlos continuamente para mejorar su desempeño. Por lo tanto, la gestión de talento humano es considerada como la unión de varios procesos que impulsan el rendimiento de una institución, a través de generar planeación, desarrollo, organización e incorporación de nuevos integrantes, identificando qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar actividades; siendo la gestión de talento humano una estrategia laboral a largo plazo para atraer, incorporar y retener a los colaboradores dentro de las instituciones, consiguiendo así alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Una adecuada gestión del talento humano logra conseguir el éxito en las instituciones, hoy en día es un tema muy debatido, el cual se ha convertido en un punto de referencia contemporáneo; en el pasado, era muy común que los altos directivos informaran a los empleados de las funciones específicas a desarrollar, lo que provocaba que estos se sintieran insatisfechos y a la vez monótonos en su vida diaria, debido a que dichas funciones debían ser realizadas de manera repetitiva. De acuerdo con la investigación de Castro (2021) el capital humano es ahora muy importante para garantizar la eficiencia en el funcionamiento de una organización, es por ello que la dirección y organización del talento humano tiene un rol protagonista para lograr el éxito en una empresa.

Debido a la evolución y transformación de las organizaciones, la gestión del talento humano aportan valor en las instituciones ya que involucra el ingenio (talento) de cada uno de los empleados, los procesos, planes y organización que las mismas requieren para garantizar la convocación, selección, contratación, motivación y retención de empleados altamente competentes, promoviendo de igual forma el desempeño eficiente del personal; hay que recordar que al incluir recursos intelectuales, humanos, y materiales, es posible alcanzar los objetivos y metas trazadas que van alineadas a la misión institucional. Según Ramírez (2016) la gestión de Talento Humano en época de Crisis para las organizaciones, consiste en la serie de procesos utilizados para mantener las operaciones empresariales habituales, minimizar las pérdidas y usar el aprendizaje para mejorar los procesos. Es decir, la situación de crisis en la gestión del talento humano siempre actuara negativamente, por lo tanto, es visto como una situación que surge de manera inesperada y tiene efectos desconocidos que conlleva a la obtención de

varios sucesos que llegan a ser críticos y dan como respuesta una amenaza de gran impacto en las instituciones. Se habla constantemente de crisis económica por lo que las organizaciones tienden a minimizar costos, constantemente en el ámbito laboral, pero existen muchas situaciones que forman parte de la crisis para una institución, las cuales son: desastres naturales, accidentes, emergencias sanitarias, entre otros, para las cuales, la mayoría de instituciones no están preparadas para generar una respuesta inmediata ante la crisis que se presente.

Es muy común que los responsables de las áreas de talento humano intenten mantener como tal los procesos activos para motivar y retener al personal, aun sabiendo que se encuentran en crisis y es por ello que la gestión como tal ayuda a identificar las señales o indicadores de crisis para posteriormente generar la acción de planificar las estrategias que se adaptarán a la situación, coordinar y organizar las respuestas, realizar planes de recuperación institucional y mantener el desarrollo de los colaboradores y el fortalecimiento de las instituciones equitativamente.

En este sentido, Hassanein, F. (2022) señaló que la pandemia de COVID-19 demostró que se deben establecer objetivos realistas para la retención efectiva de empleados talentosos, es decir que la gestión de talento humano iba a ser cambiante en el sector de las instituciones públicas ya que en términos generales generó desempleo, lo que afectó a los empleados, su satisfacción y compromiso, lo cual, las mismas ya no podían satisfacer las necesidades de los empleados; permitiendo así a la gestión del talento humano actuar como un aliado estratégico, a partir de la adopción de fases de teletrabajo, el uso de protocolos en los que se tomen en cuenta las medidas de higiene y salud, conciliación entre la vida familiar, laboral y un adecuado manejo de horarios para la ejecución de las funciones. Por lo tanto, esta fue una forma de idealización adoptada por las instituciones para crear estrategias y mantener un desempeño de alta calidad optimizando su productividad.

Los procesos de gestión del talento humano dentro de las instituciones públicas son necesario al momento de atraer, motivar, incentivar y desarrollar de inmediato a cada empleado, reflejándose los resultados obtenidos en el éxito que consiguen las instituciones gracias al talento y habilidades de las personas; por tanto, estos procesos tienen enfoque en la proyección y planeación de retención de los talentos que desde la búsqueda que viene a ser el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, se debe tener una visión amplia de las personas, ya que dentro de la misma se encuentra el

manejo de la cultura institucional, el incentivar y motivar a los empleados a través de brindar capacitación y crecimiento con planes de carrera y rutas de formación, para ello de igual manera las instituciones buscan el equilibrio entre organización - colaborador y para ello se puede encontrar deficiencias a través, de medición del rendimiento laboral para posteriormente brindar soluciones.

En atención a lo mencionado en el párrafo anterior, en lo sucesivo se explica cada uno de los procesos de gestión de talento humano presentados por Chiavenato (2009):

El proceso para integrar a personas marca el camino que conduce al colaborador a su ingreso en la organización. Es la entrada principal exclusiva para los candidatos que tienen habilidades, destrezas, actitudes personales acordes con el perfil que requiere la organización. Las organizaciones cuentan con formas o métodos para filtrar este proceso de ingreso, y de ahí seleccionan a aquellas personas que reúnen mayoritariamente lo que requieren las mismas. El proceso de selección consiste en realizar un “match” entre lo que la persona ofrece y lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que eligen, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (Chiavenato, 2009).

El proceso para organizar personas, surge paralelamente a que la organización cuente con el personal adecuado para llevar a cabo las tareas encomendadas, es importante que las organizaciones ya tengan planificada su estructura formal, áreas de trabajo y tareas definidas, requisitos necesarios y tareas asignadas a los integrantes; es decir establecer las directrices para la ejecución del trabajo de las personas dentro de la organización. Es decir, una vez reclutados y seleccionados los colaboradores, deben ser integrados, ubicados en sus roles y evaluados por su desempeño. En relación al proceso de organización de las personas, se refiere al diseño de cargos; formas de compensación; y evaluación del desempeño. Partiendo de la premisa que la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se logra identificar al personal competente, Ramírez, Chacón y Valencia (2018) definieron que la fase evalúa cualitativa y cuantitativamente el ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas; así como, permite el diagnóstico de factores de mejora, en los cuales la organización deberá enfocar su esfuerzo.

Existen varias estrategias para recompensar a las personas en las organizaciones, aquí se habla del proceso para recompensar personas, en el cual destacan los planes de recompensa económica, los

beneficios sociales y los incentivos. En este sentido, Werther y Davis (2000) argumentan que los colaboradores colaboran a través de sus aportes físicos y cognitivos a la organización, que incluyen, entre otros, esfuerzos, conocimientos y métodos para realizar actividades; todo esto por una tarifa. Sin embargo, el término "compensación" incluye mucho más que el dinero pagado como salario; es por eso que, según Ahammad, et al., (2012) destacan que, para generar satisfacción en la persona a lo interno de la entidad, se puede otorgar un incentivo por haberse esforzado más de las exigencias definidas para su puesto.

En consecuencia, cuando se expone sobre el proceso para recompensar personas no solo incluye las prestaciones económicas, sueldos, las vacaciones, reconocimientos monetarios, sino también, otras recompensas menos visibles, como, por ejemplo, la seguridad de empleo; los ascensos laborales que conlleven a un crecimiento; estatus laboral dentro y fuera de la entidad; entre otros. (Chiavenato, 2011). El objetivo del proceso para desarrollar personas es formar y mejorar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Según Ramírez y otros (2018), la formación se refiere a la creación de un ambiente de aprendizaje continuo para los miembros de las organizaciones; De esta manera, se pueden desarrollar las habilidades y destrezas de los colaboradores de cooperación para mejorar el desempeño; Esto evita una disminución de personal y un aumento de nuevas tareas internas. Para estos autores, planificar y mantener planes de carrera y continuidad organizacional crea oportunidades de mejora profesional. Básicamente, el proceso de capacitación y formación de los colaboradores debe entenderse como un medio para fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados con la ejecución de actividades, métodos y herramientas acordes y programando directamente el desempeño del grupo de personas o de los cargos específicamente.

El proceso para retener personas apunta a promover las condiciones satisfactorias para quienes trabajan en las organizaciones, es decir, administrar y/o mejorar la cultura organizacional, el clima, anclado a la calidad de vida laboral, y la seguridad y salud ocupacional.

En referencia a la higiene laboral se refiere todas las condiciones ambientales en relación al trabajo que garantiza la salud del colaborador, en términos físicos y mentales. En cuanto a la salud física, el espacio físico de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar riesgos al cual los colaboradores pueden estar expuestos como el ruido, el aire, la temperatura corporal, entre otros

aspectos. Además, en cuanto a la salud mental, la organización deberá tener condiciones psicológicas y sociológicas que apunten a un ambiente saludable, generando una influencia positiva en el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2009).

En la misma línea, la calidad de vida laboral, Kanfer (1990) la definió como todas las actitudes que tienen los colaboradores en sus actividades laborales a partir del análisis de los factores que se hacen presente en el lugar de trabajo, generando niveles de satisfacción organizacional en la fuerza laboral. Bajo esta óptica, se identifica algunos factores que influyen en las condiciones de trabajo, como son: salarios y ascensos para el desarrollo laboral.

En cuanto a los sistemas de información de talento humano, estos están relacionados con los procesos de control de las organizaciones a los fines de permitir que las distintas áreas de la organización asuman la responsabilidad designada respecto al manejo del personal. es decir, dar seguimiento, controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. La adecuada gestión del talento humano ofrece ventajas a la organización; ya que apuntar a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores siempre genera ventajas competitivas al momento de la gestión organizacional. (Loaiza y Canahuire, 2022). Es decir que la calidad de vida laboral debe ser tomada en cuenta como un punto de partida clave en la gestión del talento humano, debido a que se basa en la percepción que generan los empleados ya sea esta de satisfacción o insatisfacción en relación al entorno laboral, seguridad, salud y desarrollo de las personas, ya que cuando es vista de manera negativa puede generar impacto en la gestión y esto a la vez provoca que no se alcancen las metas propuestas por la organización; es por esta razón que las organizaciones buscan el equilibrio, para mantener a los trabajadores satisfechos a través de una compensación justa, horarios de acuerdo a lo estipulado en la ley, condiciones dignas de trabajo, igualdad de oportunidades, entre otros factores que ayudan a que los colaboradores a encontrarse en un punto de satisfacción.

Y es gracias a ello que se logra conseguir una planificación estratégica (herramienta de gestión) que en conjunto a la planificación, organización, control y dirección se obtiene el enfoque adecuado para poder incentivar el trabajo de cada empleado conjunto con la creación de un entorno laboral positivo para la ejecución de actividades dentro de las instituciones.

## MÉTODOS

El presente artículo de investigación es el resultado de un estudio realizado en Instituciones Públicas de la provincia de Cotopaxi, Ecuador, donde se manejó enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptiva y de campo, bajo un diseño transversal, por cuanto se encontraron características importantes de las 6 instituciones públicas objeto de estudio. En este caso, el interés se centra en indagar sobre la calidad de vida laboral y de allí determinar los desafíos que enfrenta la gestión del talento humano en época de pandemia y postpandemia, por lo que es adecuado el alcance de la investigación. La selección de la muestra se consideró bajo un criterio de probabilidad no intencional, pues las características de la pandemia y postpandemia nos encaminó a buscar Instituciones claves de la provincia de Cotopaxi las cuales son: GAD Latacunga, GAD Saquisilí, GAD Pujilí, GAD Provincial Cotopaxi, Cruz Roja Latacunga, Universidad Técnica de Cotopaxi. Los instrumentos aplicados fueron el cuestionario de GOHISALO de González et. al, (2010) para valorar la calidad de vida laboral, y una entrevista de 30 preguntas para identificar cómo se encuentra el proceso de gestión de talento humano con 6 categorías.

## RESULTADOS

**Tabla N° 1:** Caracterización de las Instituciones Públicas participantes

Orden	Nombre de la Empresa/ Institución	Años	Trabajadores	Tipo de formación académica	Tipos de Contratación	Jornadas de Trabajo	Normativa Laboral Interna
1	Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Cotopaxi	99	23	Tercer nivel en áreas de salud principalmente/ Maestrías en áreas administrativas	Indefinido	8 horas	Código del Trabajo
2	Cuerpo de Bomberos del cantón Saquisilí	26	13	MSC. Administración de riesgos	LOSEP	Operativo: Tres guardias y tres días libres	LOSEP y SECORP

						Administrativ o: cinco días laborales de ochos horas.	
3	Municipio de Pujilí	70	402	Desde bachillerato	Contratos ocasionales,	8 horas	La Constitució
4	Gobierno Autónomo Descentralizado de La Provincia De Cotopaxi	93	524	hasta Maestrías en diferentes áreas	contratos de servicios profesionales y ingresos mediante concursos de méritos y oposición y finalmente mediante código de trabajo	Personal administrativo 8:h00 personal operativo jornadas de 10 días y jornadas de 7 a 15 horas laborales	n, LOSEP, Código de Trabajo, el control de la Contraloría
5	Municipio de Latacunga	72	1084			8 horas	
6	Universidad Técnica de Cotopaxi	28	174		Indefinido – Nombramiento	8 horas	LOSEP

Los desafíos de la gestión del talento humano por superar la época de pandemia, en instituciones públicas de Cotopaxi, como se muestra en la tabla 2, se alinean a retener personal en beneficio de las instituciones, siendo ésta una táctica que guio a las instituciones a ser más competitivas y ser aquellas que aspiran a crecer a través del desarrollo de las personas, tomando en cuenta que se buscó alternativas con las que se pueda mantener la comunicación y trabajo en equipo de manera tecnológica, la cual, tuvo que ser muy adaptativa por parte del personal, además de ello la instituciones se adaptaron a integrar un proceso de selección a través de entrevistas virtuales o desarrollando formularios en línea o video entrevistas para la búsqueda de los mejores talentos.

Para ello se requiere que las autoridades de las organizaciones tomen la decisión de adaptar sus procesos de Gestión del Talento Humano a la “nueva normalidad”, es decir, que sean automatizados,

digitalizados, estandarizados, efectivos y con bajos costos, con la finalidad de garantizar una selección de personal de calidad (Stanley & Aggarwal, 2019)

**Tabla N° 2.** Desafíos de la Gestión del Talento Humano en Institución públicas

<b>Dimensión</b>	<b>Desafío</b>
Procesos para organizar talentos	La principal razón para evaluar el desempeño laboral en las organizaciones se realiza para mejorar el mismo, no se considera para detectar necesidades de formación o un ajuste económico
Procesos para recompensar talentos	Lo que más se considera para el proceso de recompensar a los colaboradores es la formación académica de los mismos. No se realiza una revisión del componente salarial ya que las limitaciones de ajustes presupuestarios en cuanto a las remuneraciones complican el tema.
Procesos para desarrollar talentos	No se considera a la promoción interna como un medio de motivación, reconocimiento para los empleados, principalmente por la limitación de la normativa
Procesos para retener talentos	La comunicación con los compañeros de trabajo es regular en un 60% de la población
Procesos para control de personal	El 60% consideran que ningún proceso de gestión de talento humano en su entidad, han mejorado a partir de la vivencia de la pandemia
Desafío general	El desafío más grande encontrado es que los colaboradores se adapten al uso de la tecnología para el desarrollo de sus actividades, así como mostrar resultados de su desempeño

Una vez identificados los desafíos que enfrentó el área de talento humano en época de pandemia, y la proyección hacia la gestión en la nueva normalidad (postpandemia), en la figura 1 se presenta el mapa de estrategias que sirvan de orientación a las instituciones públicas para desarrollar calidad de vida dentro de sus instituciones.

**Figura N° 1.** Mapa de estrategias del plan de fortalecimiento para mitigar desafíos de la gestión del talento humano



Nota: elaboración equipo investigador

**Sistema de evaluación de desempeño.** – Esta estrategia busca mitigar el desafío de que la evaluación de desempeño solo se use como forma de medición y no como forma de mejoramiento continuo, en este sentido la utilidad es detectar necesidades de formación y trabajar posteriormente en su mejora encontrando soluciones; la aplicación de la evaluación de desempeño para distinguir los puntos negativos y aquellos que pueden ser mejorados, generando de tal manera un desarrollo profesional.

**Sistema de recompensas.** – Esta estrategia busca mitigar el desafío de qué la remuneración sea meramente económico o monetario, ya que un sistema de recompensas ayuda a entregar recompensas a sus colaboradores por los logros alcanzados, estos pueden ir desde recompensas salariales hasta otros beneficios enfocados en la formación académica que se requiere para la ejecución de actividades animándolos así a seguir rindiendo bien en su trabajo con la capacidad de poder ocupar nuevos cargos.

**Desarrollo de rutas formativas y de promoción.** – Es una realidad que en las instituciones públicas existen muy bajas posibilidades para desarrollar una carrera profesional, sin embargo, a través de la estrategia de desarrollo de rutas formativas y de promoción se puede contribuir la especialización y actualización de conocimientos en el sector público, ya que el conocimiento y aprendizaje son puntal vital a medida que cambian las necesidades de la institución, el cambio propuesto tiene dos momentos, por un lado, en la promoción horizontal (sin cambiar del lugar de trabajo ni la remuneración) y donde se incluya la evaluación de desempeño como determinante en el proceso de promoción, y el segundo

momento condicionar a trabajadores que tienen resultados negativos en la evaluación del desempeño, que formen parte de los concursos internos para cambiarse de lugar de trabajo y así fomentar la mejora del rendimiento laboral del colaborador, esta estrategia ayuda a la retención de talentos.

**Gestión del cambio desde Talento Humano.** – Esta estrategia está basada en mantener una comunicación interna eficaz con el fin de fomentar el diálogo entre los trabajadores que forman parte de la empresa y es por ello que es muy importante trabajar desde el área de Talento Humano para conseguir una buena comunicación ya que es aquel que posee el rol de comunicar dentro de las empresas, escuchar y remitir información a diario a los empleados, por lo tanto, dicha estrategia sirve para que todo fluya dentro de las organizaciones, ayuda a minimizar conflictos por el simple hecho de que todos van a poder expresarse libremente y ser escuchados por los demás, permite disminuir el ausentismo, disminuye la rotación de personal y mejora como tal el ambiente de trabajo.

**Procesos de Talento Humano anclados a la tecnología.** - Esta estrategia demuestra interés por el desarrollo de los trabajadores y el crecimiento de la organización ya que con la situación del Covid-19, las empresas poco a poco se han movido para implementar herramientas tecnológicas que les ayuden a gestionar los procesos en toda la organización y no verse tan afectadas; Es por ello que a través de la tecnología se puede generar los procesos de contratar empleados, almacenar información, analizar el rendimiento del empleado de manera más eficiente a través de evaluaciones de desempeño de manera digital; El proceso de reclutamiento de igual forma se puede generar a través de plataformas digitales dónde se publique vacantes y los candidatos interesados postulan y suben sus Curriculum Vite. La facilidad de las plataformas motiva a los candidatos a aplicar a las búsquedas y en cuanto a la empresa ayuda a optimizar tiempo para encontrar a la persona idónea para la vacante.

En cuanto al proceso de selección se puede realizar las entrevistas mediante plataformas (Skype, meet) que son cada vez más frecuentes, es por ello que gracias a la tecnología se puede conseguir nuevos talentos para las instituciones. Ayudando en el ahorro de recursos y disminución de tiempo para escoger y llevarse a cabo el proceso de selección.

Generar capacitaciones es otra de las opciones ya que permiten hacerles entender a los trabajadores que el cambio es necesario para conseguir grandes resultados en su desempeño y para ello se requiere el uso de la tecnología para generar reuniones y brindar explicaciones que requieren y para ello se puede

utilizar programas, aplicaciones (meet, zoom), es por ello que a través de la capacitación se intenta enseñar habilidades a los trabajadores para que puedan desarrollar actividades o tareas logrando así alcanzar las metas u objetivos propuestos por las empresas.

## **CONCLUSIONES**

La gestión del talento humano cuenta con un recurso indispensable que son las personas, siendo este el foco diferenciador de cada una de las organizaciones, ya que es aquel que genera ideas innovadoras para alcanzar el éxito y productividad. Es por ello que las instituciones buscan día tras día encontrar formas de cómo innovar, explotar y sacarle provecho a cada uno de los procesos que se generan dentro de la gestión del Talento Humano, es esta idea cobró mucha más importancia a partir de la vivencia de la pandemia y ahora en la postpandemia se ha visto necesario que esta nueva visión se incluya en la ejecución de planes para atraer, reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y sobre todo retener talentos (personas con potencial).

La pandemia COVID 19, pudo ser considerado el punto de partida para el cambio o la transición inmediata de la gestión a nivel mundial y denota la necesidad de enfocarse a mejorar la formación de los colaboradores, que ahora al “tecnologizarse” por efecto de la pandemia, tiene una posibilidad de replantearse los requerimientos de espacios, de horarios e idiomas, ya que la tecnología rompe barreras, idiomas y espacios. Por lo tanto, la integración de la tecnología es muy importante para cualquier proceso, en el caso del reclutamiento, atracción y retención de talentos, la transformación a los procedimientos en línea, se ha convertido en el método más utilizado por las organizaciones en la actualidad.

Según los resultados de la investigación se pudo conocer a través de los instrumentos de recolección de datos en distintas instituciones, los desafíos que tenían, anclados al tiempo de pandemia y postpandemia, por ello para resumir, se reconoció varios desafíos los cuales estaban centrados en el desempeño laboral de las instituciones, la adaptación al uso de la tecnología, los procesos de gestión de talento humano, no se considera a la promoción interna como un medio de motivación y la comunicación con los compañeros de trabajo es regular, cada uno de los desafíos encontrados en las instituciones públicas de la provincia de Cotopaxi han ayudado a las mismas a ser más competitivas y

ser aquellas que aspiran a crecer a través del desarrollo de las personas aprendiendo de los errores y buscando un comienzo de manera más proactiva.

En tiempos de pandemia y post pandemia el intentar actuar de forma pronta y con firmeza resulta difícil, sin embargo, la presente investigación, se ha propuesto un conjunto de estrategias que vinculan la base teórica de la Gestión del Talento y los resultados obtenidos sobre los desafíos en época de pandemia y postpandemia, en el camino de buscar algunas alternativas y soluciones a corto plazo, las cuáles se refieren a la implementación de un: sistema de evaluación de desempeño donde la ejecución de la misma no solo se utiliza como forma de medición de desempeño, si no como mejoramiento continuo para el desarrollo profesional. Otra estrategia es el sistema de recompensas, el cual, sirve para entregar recompensas a los colaboradores por los logros alcanzados, animándolos así a seguir rindiendo bien en su trabajo; Por consiguiente el desarrollo de rutas formativas y de promoción es de gran importancia dentro de las instituciones públicas ya que puede contribuir a la especialización y actualización de conocimientos, permitiendo cumplir de esta forma con los resultados de aprendizaje que se requieren para generar los concursos internos; esta estrategia ayuda en la retención de talentos. De allí para obtener una gestión del cambio desde talento humano, se debe mantener una comunicación interna eficaz con el fin de fomentar el diálogo entre los trabajadores, permitiendo disminuir el ausentismo y la rotación de personal y finalmente para poder mitigar el desafío de la adaptación de la tecnología se propone generar los procesos de talento humano por medio de la utilización de herramientas tecnológicas que les ayuden a gestionar los procesos en toda la organización y no verse tan afectadas después de la situación de pandemia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Ahammad, M., Glaister, K., Weber, Y. & Tarba, S. (2012). Top management retention in cross border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European J. International Management*, 6(4). 458-480.

Calderón, L. (2021). *Gestión del Talento Humano: Concepto Estratégico Empresarial para afrontar los retos del Presente Y Futuro*. Repository.unimilitar.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38425/CalderonRiveraLorena2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castro, M. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw-Hill
- Hassanein, F. (2022). *Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15365>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130. <https://bit.ly/3VBgUFP>
- Loaiza, E & Canahuire, V. (2022). *Gestión del talento humano y calidad de vida en el trabajo en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento SEDACUSCO*. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), e23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S230801322022000100023&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322022000100023&lng=es&tlng=es).
- Ramírez, L. F. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=655251>
- Ramírez, R; Chacón, H. y Valencia, K. (2018). *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas*. *Revista CICAG*. Vol. 16, No. 1: 20-42. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929> Consultado el 18.01.2018 Consultado el 18.01.2018.
- Ramírez, R., Villalobos Antúnez, J. & Herrera Tapias, B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*. *Opción*, 34(18), 2076-2101. <https://bit.ly/3HmCpFW>
- Stanley, S., & Aggarwal, V. (2019). *Impact of disruptive technology on human resource management practices*. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350-361. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBCRM.2019.102608>
- Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta. Ed.). McGraw Hill.