



Vigilada Mineducación

FUNCION DEL AREA DE GESTION HUMANA EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA

MIGUEL LEONARDO MARTÍNEZ SOTO

VÍCTOR HUGO SANTOS AVILA

TRABAJO DE GRADO

ASESOR, DOCENTE

CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2021

FUNCION DEL AREA DE GESTION HUMANA EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA¹

Miguel Leonardo Martínez Soto²

Víctor Hugo Santos Avila³

Resumen

Objetivo. Analizar la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia del Covid-19 percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia. *Método.* Se realizó un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a diez (10) empleados con mínimo dos (2) años de servicio. *Resultado.* Los datos obtenidos nos permitieron comprender la función de gestión humana en el proceso de adaptación de los empleados, su aporte fundamental para facilitar la implementación de estrategias, medidas y acciones orientadas a mitigar este impacto inesperado del Covid-19 en las empresas mineras en Colombia. Se demuestra que gestión humana como socio estratégico ayudó a el cumplimiento e implementación de las medidas corporativas en los empleados. *Conclusión.* Se evidenció que no solo los países no estaban preparados para esta pandemia, las organizaciones no fueron ajena a este impacto, y las empresas mineras quienes mantienen implementado un sistema de controles de seguridad para poder tener la dinámica operativa de sus procesos, si bien los empleados perciben que gestión humana fue importante en el proceso de adaptación, los empleados han notado la disminución del liderazgo de gestión humana una vez alcanzada la etapa de implementación, están manifestando sentirse solos en la parte final si se pudiese decir del proceso de adaptación ante los cambios organizacionales originados por la pandemia del Covid-19.

Palabras clave: *Liderazgo, Adaptación, resistencia al cambio, Gestión Humana*

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Psicólogo, egresado de la Universidad Católica de Colombia. Estudiante candidato a Magister en Desarrollo Humano organizacional. Correo: mlmartines@eafit.edu.co. Celular: 3164724281.

³ Administrador de empresas, egresado de la Universidad de La Guajira. Estudiantes candidato a Magister en Desarrollo Humano organizacional. Correos: vhsantosa@eafit.edu.co . Celular: 3162459192.

Abstract

Objective. Analyze the role of the human management area in the process of adaptation to the organizational changes derived from the Covid-19 pandemic perceived by a group of workers in the mining sector in Colombia. Method. A qualitative descriptive cross-sectional study was carried out; The research design was a case study based on semi-structured interviews with ten (10) employees with a minimum of two (2) years of service. Outcome. The data obtained allowed us to understand the human management function in the employee adaptation process, its fundamental contribution to facilitate the implementation of strategies, measures and actions aimed at mitigating this unexpected impact of Covid-19 in mining companies in Colombia. It is shown that human management as a strategic partner helped the compliance and implementation of corporate measures in employees. Conclusion. It was evidenced that not only the countries were not prepared for this pandemic, the organizations were not oblivious to this impact, and the mining companies who maintain a system of security controls in place in order to have the operational dynamics of their processes, although the employees They perceive that human management was important in the adaptation process, employees have noticed the decrease in human management leadership once the implementation stage has been reached, they are manifesting that they feel alone in the final part if it could be said of the adaptation process in the face of changes organizational problems caused by the Covid-19 pandemic.

Key words: Leadership, Adaptation, resistance to change, Human Management

Introducción

Actualmente dentro de la dinámica constante que se vive con relación a la Pandemia relacionada con el covid-19 y el constante dinamismo de las recomendaciones dadas por la Organización Mundial de la Salud, las empresas se han visto obligadas a replantearse tanto en su forma de ver el trabajo como de la importancia del uso de la tecnología y de las estrategias de trabajo remoto o fuera del lugar de trabajo

Esta realidad organizacional ha hecho del departamento de recursos humanos un aliado estratégico y el proceso en el cual recaen las decisiones, las estrategias y el replantearse nuevas dinámicas de trabajo que vayan, como lo indica Ulrich, (1997), alineadas al bienestar del colaborador como al direccionamiento estratégico organizacional.

Es así, como desde el área de gestión humana se hace necesario el comprender la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso con todas las personas que hagan parte de la organización y sobre todo entendiendo que este cambio acelerado e inesperado, debe darse comprendiendo el proceso mental y comportamental que implica para las personas afrontar, resistir y asimilar estas nuevas rutinas.

Ahora bien, el sector minero en Colombia no ha sido ajeno a esta nueva realidad y debido a que Colombia ha construido durante los últimos años una política basada en la economía extractiva, (Restrepo, 2019); se hace entonces crucial, comprender la dinámica de estos cambios durante esta pandemia, de igual forma se encuentra pertinente investigar sobre este asunto que viéndolo desde una perspectiva temporal ha sido poco abordado, es decir dentro de esta realidad a la cual nos enfrentamos y actualmente lo seguimos haciendo, el poder analizar la importancia de la responsabilidades de las áreas que componen las organizaciones, se vuelve necesario para aprender que roles se deben cumplir y como lograrlos llevar a buen término.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es el analizar la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales y más específicamente todos los derivados de la pandemia del Covid-19, percibida por trabajadores del sector minero en Colombia. En concordancia con esto, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia del Covid-19 percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia?

Objetivos

General

Analizar la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia del Covid-19 percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia.

Específicos

- Identificar las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del Covid-19.

- Describir los aspectos actitudinales de los trabajadores producto de la pandemia del Covid-19.
- Identificar los cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras a raíz de la pandemia del Covid-19.
- Analizar el proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19.

Marco de referencias conceptuales

Pandemia del COVID 19, el cambio y su adaptación: una aproximación a su estado del arte

Teniendo en cuenta que dentro de la investigación y la pregunta que deseamos resolver ¿Cuál es la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia? Realizaremos las consultas e investigaciones existentes para determinar mediante el estado del arte, con el fin de evidenciar información documentada relacionadas con el proceso de adaptación de los empleados, los cambios en las organizaciones a raíz de la pandemia del Covid-19, la función de gestión humana como socio organizacional en esta estrategia de cambio. Para lo cual daremos prioridad a los aspectos relevantes dentro de las características que conforma la estructura del estado del arte en cuestión: El propósito general o problemas abordados de las investigaciones analizadas, los marcos de referencias utilizados, tipos de estudio, los sujetos que participaron en los estudios, los instrumentos para la recolección de la información utilizados, las categorías de análisis usadas y determinar y conocer los principales resultados o hallazgos. Con este ejercicio buscamos encontrar y/o establecer el punto de ruptura para determinar la pertinencia, innovación o relevancia del caso de estudio.

Como propósito en los trabajos investigados encontramos una tendencia constante al proceso de transformación y adaptación como herramienta de reactivación ante la evidencia o presencia de los cambios que se hacen inevitables ante la presencia de eventos de incidencia o afectación mundial como el covid-19. Tal es el caso del Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina OCMAL, en su informe N0 2 de octubre 2020, sobre Minería y Covid-19. Plantea

que: “Ante la inminente crisis económica que se ha pronosticado para el periodo post-Covid-19, gobiernos y empresas tratan de fortalecer la idea de que la minería es una de las alternativas más importantes para la reactivación económica.”. El gobierno de La Rioja por intermedio de su Ministerio de Producción y Medio Ambiente, manifiestan que “es necesario arbitrar acciones de prevención epidemiológica, a fin de prevenir o manejar posible brote de virus en el personal y todos los colaboradores y demás personas sin distinción, de los sitios relacionados a la Industria Minera de Prospección, Producción y Exploración, acorde a las medidas dictadas por los organismos nacionales e internacionales”. Es claro que se evidencia la preocupación de la problemática del Covid-19 en el sector minero a la vez que se determinan los pasos de las medidas de control y prevención para prevenir el contagio.

El involucramiento de gestión humana en el problema o propósito general nos lo referencia Delgado, Almonacid, M., Medina, Bonilla, L. En su trabajo de grado de título Rol de recursos humanos en el marco de la pandemia del covid-19 de noviembre 2020, hacen la siguiente pregunta: ¿Cuál es el rol que desempeña el área de Recursos Humanos de Mabe en el marco de la pandemia del covid-19? Las decisiones en escenarios de grandes cambios serán fundamentales como lo es “La gestión es y será la clave del éxito para liderar los procesos de cambios disruptivos como el ocasionado por la pandemia en las organizaciones, con esto conseguir una reorganización estructural”. (Martí-Noguera, J. J. 2020, pp. 395).

Los procesos de adaptación vienen inmersos de en etapas de cambio, en la Revista Colombiana de Psicología. Acosta (2002) encontramos unas preguntas que bien podrían ser instrumentos de investigación a considerar, partiendo de su enfoque en el cambio preguntas como: ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿Por qué cambian las organizaciones?, ¿Cómo cambian las organizaciones? y -entonces- ¿Qué es el cambio organizacional?

Los modelos económicos y los retos de la actualidad que afrontan las empresas permiten que los cambios se hagan más evidentes, cambios como los ocasionados por la pandemia donde no solo es fundamental afrontarlos, sino intrínseco a él debe ir la capacidad dinámica de adaptación es ahí de donde parte el éxito de sobrevivir a los cambios inesperados y esperados en el mundo empresarial, claramente lo menciona Garzón (2018)

Los mercados de trabajo y por ende las organizaciones han cambiado sustancialmente durante los últimos años, en razón a que los contextos económicos y sociales se enfrentan a crecientes

demandas de permanente adaptación debido a la globalización ya los rápidos cambios tecnológicos, pero las turbulencias del mundo avanzan más de prisa que la capacidad dinámica de adaptación que han desarrollado las organizaciones, y es aquí en donde la única ventaja en la que se puede confiar es una capacidad superior para reinventar los modelos de negocio antes de que las circunstancias nos obliguen a ello. (pp. 114)

En relación con el propósito de nuestro trabajo investigativo este enunciado es un gran aporte al marco de referencias, dado los argumentos indispensables para validar la implementación del acompañamiento en el proceso de adaptación de los empleados por parte de gestión humana como facilitadora de las empresas. Pérez et al. (2017) en su artículo Cuatro etapas de cambio organizacional planificado basado en las tecnologías de la información, Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, vol. 28. Describe etapas de un enfoque, empleado como marco de referencia y escala para diagnóstico empresarial, llamado cambio organizacional planificado, basado en el nivel de uso de las tecnologías de la información (COPTI) y las experiencias de su aplicación en diagnósticos empresariales y en un proceso de planificación de sistemas de información.

Las referencias de documentos de administración gerencial aportan una orientación importante como herramienta para establecer las estrategias de adopción al cambio, como lo manifiestan, Muñoz, et al. (2017); Boscán, (2020); Romero, et al. (2013); Acosta, (2002); Pérez-Vallejo et al. (2016).

En relación con el tipo de estudio en las investigaciones consultadas fue una constante el estudio cualitativo explicativo, así lo evidenció Delgado., Medina. (2020) quienes implementaron un tipo de estudio cualitativo aplicando como instrumento las entrevistas semiestructuradas. Pérez et al. (2017) plantea un diagnóstico de gestión de sistemas de información considerando la interrelación de diferentes escenarios de gestión surgidos de la evolución de las relaciones entre organizaciones. Dentro del desarrollo explicativo se muestran las herramientas gerenciales en las anotaciones de Martin-Fiorino y Reyes, (2020). Las investigaciones en su mayoría se desarrollaron con la finalidad de dar soporte conceptual y bibliográfico a los temas tratados, para conceder mayor claridad y herramientas a los procesos de cambio, producto del dinamismo organizacional que deben afrontar las empresas. Boscán, (2020); Romero, et al. (2013); Acosta, (2002); Pérez-Vallejo

et al. (2016). En donde la comunicación también tiene su presencia importante como pilar de la generación de cambio y adaptación, Muñoz, et al. (2017).

Los sujetos de estudio se enfocan en los empleados como responsables de cumplir las medidas y las empresas como garantes del suministro de los elementos de bioseguridad y de verificar su cumplimiento, la organización como sujeto de estudio se referencia cuando se dice que: “las empresas mineras han aprovechado el contexto de la pandemia en América Latina para beneficiarse a partir de las medidas generales restrictivas y de confinamiento impulsadas por los diversos países de la región.” mencionado por el Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina OCMAL, en su informe N0 2 de Octubre 2020. Hubo un caso relevante en donde como sujeto de estudio obviaron al personal operativo de la empresa Haceb, siendo este grupo los que aportan información sustancial a las organizaciones, mostrado en Delgado., Bonilla (2020).

Los empleados y las empresas son los verdaderos protagonistas, así lo menciona Romero et al. (2013). Los propósitos de los autores muestran la evolución del concepto de cambio en su conjunto, considerando a la organización como un todo y las personas que la constituyen. Igualmente lo menciona Acosta (2002) Para lograr el propósito se toma como objeto a las organizaciones empresariales y se centra en las dimensiones donde se localizan los cambios. López et al. (2013) Nos otorgan un aprendizaje muy concluyente en su artículo Resistencia al cambio en organizaciones modernas. No solo por priorizar el sujeto de estudio en la persona, sino que, además, “fundamenta en la mirada del ser humano como pilar de todos los cambios al interior de la organización; considera como los procesos de cambio se inician con el cambio personal, y como las organizaciones modernas son conscientes de ello”. (pp. 149)

Las hojas de registro, chequeo y verificación de cumplimiento fueron utilizadas por la red de vigilancia del Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina OCMAL, en su informe N0 2 de octubre 2020. La realización de encuestas y su respectiva tabulación de la información, desarrollado por Delgado., Bonilla (2020). Pérez et al. (2017). La revisión bibliográfica relacionada con la integración de sistemas de información de cadenas de suministros, con 47 proyectos docente investigativos de posgrado en diagnóstico de sistemas empresariales, la consulta a 21 directivos y dos tesis (una de maestría y una de doctorado) que abordan la planificación de sistemas de información realizada en un grupo empresarial de la industria biofarmacéutica, del período 2010-2012. (pp. 4)

También se evidencio el análisis y síntesis de búsquedas literarias sobre el cambio en las organizaciones, para su respectiva recopilación y procesamiento de las informaciones. (Pérez-Vallejo, 2016, pp. 287). Así como también se focalizó en literatura influyente en torno al tema de estudio Ospina, J. et al. (2021)

En la categoría de análisis encontramos una variedad muy importante para considerar los protocolos o normas estipuladas para el seguimiento y control ante la pandemia del covid-19, referenciado en el Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina OCMAL, en su informe N0 2 de octubre 2020. Los sucesos y procesos sociales, como también “la percepción que el rol de recursos humanos se centraba por un lado en la comunicación de las decisiones e informaciones más importantes dentro de la empresa durante la pandemia” dieron insumos para los análisis como se mostró en el trabajo de Delgado., Bonilla (2020). Evidenciamos unas propuestas teóricas como categorías de análisis muy interesantes según lo relaciona Romero et al. (2013). El contenido y estructura del trabajo es resultado de la dinámica encontrada en torno a seis diferentes propuestas teóricas: cambio e institucionalismo, cambio evolucionario y revolucionario, cambio planeado, cambio y aprendizaje, cambio y liderazgo, y cambio y comunicaciones.

López et al. (2013) explora unas categorías interesantemente cotidianas como análisis en el proceso de cambio “descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores”. (pp.152). Una visión corporativa de análisis dentro de las categorías administrativas nos las manifiesta Martin-Fiorino y Reyes (2020) “Las repercusiones fundamentales que se tienen para la dirección y la gerencia de las empresas, los renovados compromisos de la responsabilidad social corporativa, así como los requerimientos de nuevos liderazgos”. (pp. 710)

Es relevante mencionar como principales hallazgos que hay investigaciones donde la transformación no se dio en algunos procesos generadores de cambio, donde el enfoque estuvo en las nuevas prácticas de control y seguimiento a los protocolos del Covid-19 en las organizaciones mencionado por Delgado., Bonilla (2020). Barba Álvarez, A. (2000). Nos proporciona un hallazgo principal relacionado en nuestra investigación, esto debido a la necesidad que debe tener gestión humana para facilitar el proceso de adaptación de los empleados a la vez adecuarlos a los cambios organizacionales. Al mencionar lo siguiente:

Uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración,

que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente. (pp. 16)

Garzón, Castrillón, M. (2018). Destaca como desafío estratégico un enunciado de Hamel y Valikangas (2003) “La capacidad dinámica de adaptación requiere alternativas, es decir, la capacidad de crear una gran abundancia de nuevas opciones que sirvan de alternativa a las estrategias que agonizan.” (pp.118). Romero et al. (2013) En la revista de ciencias administrativas y sociales Vol. 23. Con base en la revisión bibliográfica en la disciplina de la administración, encontramos como hallazgo principal los diferentes énfasis y tendencias teóricas de la discusión sobre cambio organizacional. El cambio como proceso de mejoramiento continua ha sido una constante en los estudios o trabajos investigados, como lo ratifica Pérez-Vallejo et al. (2016) “Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos.” (pp.286). Igual aporte hace Orero, Giménez, A. et al. (2000).

La comunicación es un aspecto muy relevante en los procesos de cambio, es el medio mediante el cual se garantiza que se ha entendido el mensaje que se plantea dar, como hallazgo importante es clave mencionar la comunicación de las investigaciones estudiadas, como claramente lo manifiesta Muñoz, et al. (2017). “La meta que debe tenerse es garantizar una comunicación transparente, rápida, diversa, que provea una experiencia positiva. Los canales de interacción requieren de seguimiento, retroalimentación y renovación, acorde con las necesidades.” (pp. 65)

Como punto de ruptura encontramos una importante oportunidad para realizar un gran trabajo por parte de gestión humana en el proceso de adaptación de los empleados mineros en busca de asimilar más fácilmente las medidas y/o controles que se hacen necesarios para integrar la actividad minera de manera segura a raíz de la pandemia buscando la sinergia conductual o comportamental de los trabajadores. Con el fin de garantizar el éxito de adaptación de las medidas y por ende de los cambios organizacionales inherentes que ha originado el Covid-19 en las empresas mineras. Como punto de ruptura consideramos que tenemos la oportunidad de continuar con nuestro trabajo investigativo, analizando que no se evidencia un planteamiento lógico ni sistemático para abordar el proceso de adaptación de estas medidas en los empleados del sector minero.

Consideramos relevante la exclusión que hubo con los empleados pertenecientes al área operativa como sujetos de estudios, Delgado., Bonilla. (2020). Siendo los empleados de esta parte de las compañías la más sensible a la vez la más exigente en el desempeño de gestión humana, siendo esta oportunidad para tener en cuenta en nuestro trabajo investigativo, a la vez que nos plantea lo ideal de la creación de nuevas estrategias para garantizar el éxito de adaptación. Esto esta direccionando a un nuevo estilo de liderazgo y de gestión, prácticamente obligatorio si le sumamos que la pandemia ha llegado en la era tecnológica lo que implicaría estructurar innovadores recursos de adaptación. La situación actual a nivel mundial con relación a la emergencia sanitaria y de salud, ha hecho que la dinámica organizacional se permee de la tecnología y está a su vez se vuelva necesaria y obligatoria para el desarrollo óptimo de los procesos internos tanto de talento humano como propios de las compañías. Por tal motivo es imperativo tener en cuenta todas variables que el dinamismo del cambio propicia, todo para facilitar el proceso de adaptación.

La función de gestión humana como agente de cambio organizacional

Hoy en día, gracias a la evolución organizacional en Colombia y su permeable contacto con los principales cambios internacionales, podríamos decir que el área de gestión humana dentro de las empresas se ha convertido en un área de obligatoria tenencia y desarrollo, debido a que esta, genera una gran ventaja competitiva para el alcance de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior y tal como lo indica Acosta (2008) la gestión humana, teniendo en cuenta a cada una de las personas como recursos activos de la organización, se podría definir como “El conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.” (pp. 79). Lo anterior implica que esta gestión, logra acoplar a todos los integrantes de la organización y a generar con cada una de las acciones generadas un gran impacto organizacional.

Ahora bien, comprendiendo el concepto de la gestión humana, consideramos acertado mencionar la evolución que ha tenido esta, en Colombia la cual de acuerdo con Castillo (2018) ha tenido varios momentos importantes que han ayudado a fortalecer el departamento al punto de cómo lo vemos hoy en día; eventos que gracias a cada uno de estos hitos en la historia de Colombia

se ha logrado consolidar paulatinamente la labor de gestión humana, momento destacado que describimos a continuación compilados del aporte de Castillo (2018):

- En el año 1918 se expidió la ley 78 con la ley 21 de 1920, en la cual se les reconocía la huelga a trabajadores a las etapas de arreglo directo y conciliación con el fin de resolver conflictos entre obreros - patronales
- En el año 1920 las industrias de hilados y tejidos de Antioquia inician con políticas como protección a la maternidad, salas cunas suministro de leche para los recién nacidos atención médica y otros beneficios voluntarios
- La creación en 1923 de la oficina general del trabajo cuya función principal es el estudio de todas las cuestiones que se relacionan con los conflictos que pueden presentarse entre los trabajadores y los capitalistas
- En el año 1940 se concentra en las actividades de reclutamiento control, remuneración, seguridad industrial, manejo de las relaciones sindicales y administración de servicio para los trabajadores
- En el año 1950 Se destaca un esfuerzo educativo dirigidos a capacitar a los jefes de personal, ya que hasta ese momento sus formaciones eran empíricas
- En la década de los 60 se empiezan a utilizar las pruebas psicotécnicas de selección y estudios salariales y el tribunal arbitramento constituido para resolver el conflicto laboral se forma la creación de departamentos de relaciones industriales en los bancos y finalmente Colombia recibió la influencia del movimiento de las relaciones humanas y su preocupación por la motivación del ser humano
- En 1980 La gestión personal en Colombia se ve influenciada por la filosofía y prácticas japonesa relacionada con la gerencia participativa, el movimiento de círculos de calidad, y la gestión total de calidad.
- Y hoy en día, esta evolución constante y vertiginosa del área de gestión humana, se podría decir que ya inclusive en las normas mínimas de calidad como la 9001 se hace hincapié en la necesidad de tener un área organizada, estructurada, con procesos claramente definidos que ayuden al adecuado funcionamiento organizacional dando respuesta a las necesidades de los colaboradores y de la misma empresa. (pp.27)

Teniendo en cuenta la importancia de esta evolución, es comprensible que igualmente el objetivo de la gestión humana ha sufrido una transformación desde sus inicios, dado como resultado lo que nos indica García – Tenorio (2007) quienes manifiesta que la planificación del recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal”, lo anterior siguiendo la línea argumental de la consecución de objetivos como:

- “Asegurar que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.
- Garantizar que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentre
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.
- Unificar las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como en el staff de la corporación.” (Montoya & Boyero, 2016)

Ligado a lo anterior y comprendiendo la definición, historia y el objetivo de la gestión humana podríamos hablar entonces de sus principales funciones las cuales se enfocan en la participación directa de todos los procesos administrativos de los cuales constantemente los integrantes de la organización deben ser partícipes como lo son, el proceso de selección, contratación, evaluación, capacitación, plan de desarrollo, plan carrera, procesos disciplinarios y desvinculación; procesos de gran importancia los cuales gracias a su aplicación adecuada, se logra armonizar el comportamiento y la interacción organizacional.

Por otro lado y muy conectado a los macro procesos de la gestión humana podríamos entonces relacionar una serie de variables que están inmersas y que hacen parte fundamental de la aplicación de proceso y procedimientos de la gestión humana, como lo son la satisfacción organizacional, los estilos de liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, la capacidad profesional, la gestión del cambio, entre muchas otras; en estas podríamos destacar como variables cruciales para la presente investigación, el cambio organizacional, toda vez que es una constante y una obligación que las empresas se movilicen constantemente con el propósito de adaptarse adecuadamente a las exigencias del mundo.

Por lo anterior, es adecuado entrar a profundizar en esta variable, debido a que, sin esta, los procesos, procedimientos y la constante evolución corporativa se podría entorpecer u obstaculizar, generando grandes perjuicios organizacionales; y es que el cambio se podría definir como el proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. (López & Restrepo,2013).

Igualmente ampliando la definición anterior se podría indicar que el cambio, de acuerdo con León (2003) es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2003).

Ahora bien, el afrontamiento del cambio dentro de las organizaciones debe ir acompañado a través de un proceso sistemático, estructurado, planeado y con la garantía de que efectivamente se entiendo el porqué del cambio y la razón por la cual es necesario llevarlo a buen término por parte de cada uno de los colaboradores de la organización; Es en donde se hace necesario hablar de la Gestión del cambio, disciplina relativamente nueva, pero que dentro de su importancia aplicada a los cambios organizacionales, se podría destacar como el proceso que ayuda a enfrentar los riesgos, costos y demás variables que puedan llegarse a afectar.

Para comprender la gestión del cambio, podríamos hablar de algunos autores destacados, sin embargo, en aras de este planteamiento, consideramos adecuado resaltar lo descrito por Anderson y Ackerman (2010) quienes más que hablar teóricamente del término, “citan un estudio realizado por IBM a 1.500 ejecutivos de gestión del cambio en más de 15 países, de los cuales un 60% declaró que los esfuerzos de cambio fracasan en alcanzar sus objetivos. Los autores se preguntan si esta tasa de fracaso es resultado de la resistencia al cambio inherente en las personas, a problemas de diseño o de liderazgo”. (Anderson y Ackerman, 2010).

Ampliando la Gestión de cambio como concepto de desarrollo y adecuación organizacional, es relevante indicar que uno de los secretos más importantes de este proceso es que todo cambio como lo indica (Maturana, 2007; Senge et al., 1999) “tiene implícito e inmerso un proceso de conservación. Los cambios se dan sobre algo que se conserva. En este sentido, es tan importante tener claro qué es lo que va a cambiar como lo qué se va a conservar.” (pp.33)

Entendiendo lo anterior, es claro entonces indicar que el cambio, y su gestión, como lo indica Macaya, Crawford y Soto (2016) tiene tres fuentes:

- 1) Aquello que es valioso y estratégico para la organización, por lo tanto, es necesario proteger y cuidar.
- 2) Aquello que por decisión se desea conservar.
- 3) Aquello que es imposible de cambiar o que el cambiarlo requiere de una inversión y un esfuerzo mayor al que la organización le es viable asignar.

Lo anterior implica tácitamente que la gestión del cambio termina siendo una responsabilidad que está en cabeza del departamento de gestión humana de las organizaciones, que con sus esfuerzos logra que cada uno de los colaboradores se adapte consiente, fácil y rápidamente a los cambios que se presenta día a día. Por otro lado, Identificar lo relevante de conservar y comunicarlo nos permite tranquilizar y diluir las resistencias a las que aluden Cameron y Green (2011) además el Identificar lo que se va a conservar permite también proteger y cuidar la identidad y las ventajas competitivas de la organización. Más aún, evita invertir recursos en algo que será muy difícil de cambiar. (Macaya, Crawford y Soto, 2016).

La pandemia del Covid-19 y su impacto en el mundo del trabajo

Teniendo en cuenta lo anterior, debemos entonces entrar a hablar de la Adaptación, la cual podríamos definir como:

La capacidad de instituir nuevas normas que implica la posibilidad de un despliegue del ser, es decir, crear nuevos modos de proceder no sólo a causa de los cambios en el medio, sino también para propender al desarrollo de las propias potencialidades; si este despliegue es acorde con el ser, produce un sentimiento de alegría o armonía, la salud del ser humano implicaría entonces que este fluya alegremente de manera habitual. (Lopera, 2016, pp. 4)

Lo anterior nos hace vislumbrar más detalladamente que el estudio y la profundización de la adaptación en el ser humano, hace que debamos necesariamente buscar las formas más acertadas

para lograr compaginar el cambio externo con las habilidades de los colaboradores, es por esto por lo que debemos comprender claramente que la adaptación, como lo indica Builes, Manrique & Henao (2017) posee las siguientes características como:

Las adquiridas, adaptativas y de descendencia, las cuales se podrían identificar y detallar como aquellas experiencias que en su interacción con el medio la persona establece hábitos y desarrolla características que hereda a sus familias vinculado con la experiencia, la educación y sobre todo su historia interpersonal y familiar. (Ruiz, 2002, pp. 36). (Builes, et al. 2017, pp. 3)

Características, que deben ser la prioridad dentro de la organizaciones desde el área de la gestión humana, debido a que si esto no se lleva de una manera adecuada se podría estar presentado por parte de quienes deben ser partícipes de este cambio, de una resistencia que perjudica y genera problemas a nivel individual de grupo y sobre todo organizaciones; esta reacción se conoce como la resistencia al cambio, la cual se define de acuerdo a López, Restrepo & López (2013) como aquel factor que cada ser humano “produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas.” Ahora bien, Robbins (1999), señala que la resistencia al cambio puede ser abierta y manifestarse en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje; o puede también llegarse a dar de manera encubierta expresada a través de demoras, ausentismos mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores. (Robbins, 1999),

Con lo anteriormente descrito, es de considerar, que la resistencia al cambio, dentro de las organizaciones, podría llegar a ser una de las formas más dañinas, para la organización de resistencia tanto en la participación como en el compromiso que evoca directamente el colaborador ante cada uno de los cambios propuestos que alteren su continuidad y cambio de hábitos; inclusive si en estos cambios propuestos ellos mismos tienen la oportunidad de participar. (Hellriegel, Scocum & woodman 1999).

Es entonces donde la gestión del talento humano, a través de las múltiples estrategias encaminadas a los colaboradores, debe abrirse camino y enfatizar sus esfuerzos tanto en la capacitación definida como:

El proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos,

habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo (Guiñazú, 2004, pp.103)

Como en el programa de bienestar que consiste en el estado pleno de satisfacción de los colaboradores dentro de un contexto laboral; de acuerdo a esto, el fortalecimiento de estas dos áreas se podría en gran medida mejorar la capacidad de quienes deben enfrentarse a cambios inesperados, repentinos o necesarios dentro de las organizaciones; debido a que como seres sociales, el ser humano debe tener un ajuste adecuado entre sus diferentes dimensiones como lo explica Palacio y Escorcía (2003) quien manifiesta que el ser humano:

Es un ser integral que se desenvuelve dentro de un ambiente; en él influye un sinnúmero de características biológicas, psicológicas, sociales y espirituales. Está dotado de conciencia, inteligencia, voluntad, intencionalidad, afectividad y creatividad, en síntesis, de una personalidad, que obedece a su ubicación temporal (momento histórico) y espacial (lugar donde habita). (pp. 4)

Por lo anterior es necesario comprender que la gestión humana, desde su objetivo y encaminado con sus diferentes funciones que abarcar múltiples elementos, debe ser participe en el mejoramiento del individuo en cada una de sus áreas, logrando así tener personas resilientes y con habilidades que ayudan a afrontar cambios y retos dentro de sus funciones, su área y la organización, con esto el reconocimiento de su valor fundamental en este proceso de adaptación ante los cambios producto de la pandemia del Covid-19.

El cambio en la función de la gestión humana derivada de la pandemia del Covid-19

Comprendiendo lo antes mencionado, cabe resaltar que independientemente de la industria o sector económico en donde se desenvuelva la organización, siempre la labor de recursos humanos juega un papel crucial y todos sus esfuerzos se deben encaminar al mejoramiento continuo, la satisfacción y motivación de las personas que hacen parte de la misma, sin embargo, su forma de actuar varía de acuerdo al contexto organizacional, como por ejemplo en las empresas mineras, en donde se presta una atención especial a las comunidades, a los riesgos y a las características especiales de las zonas en las cuales la organización hace sus actividades extractivas.

La descripción anterior, nos hace pensar en la situación actual que viven las empresas mineras con el cambio abrupto mundial en materia de salud, e donde con la aparición del Virus denominado COVID-19 y que gracias a su facilidad de transmisión entre los seres humanos y a la no presencia de síntomas durante los primeros 14 días se produjo lo que denomina la OMS (2020) como pandemia, la cual se refiere a una epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo y que generalmente afecta la salud de muchas personas.

Y es con este evento mundial en el cual se hace necesario el confinamiento y aislamiento de todos los seres humanos, mientras la ciencia trabajaba en la identificación de una vacuna que nos volviera a la normalidad; con esta situación y gracias a las recomendaciones de la OMS en materia de comportamientos que debíamos adoptar. Aun con la decisión del gobierno de Colombia de eximir de la suspensión o cese de actividades durante la etapa inicial de la pandemia al sector minero, las empresas se vieron en la obligación de dar un giro total en su forma de trabajar y de integrar la participación de la tecnología en cada una de las actividades organizacionales; convirtiendo así, como este evento mundial el reto más importante que ha sufrido la gestión de talento humano dentro de las organizaciones a nivel mundial.

Por lo anteriormente dicho podemos concluir preliminarmente que el proceso de adaptación ante este evento de salud de gran impacto en las organizaciones requiere de unas estrategias integrales por parte de gestión humana. Esta integralidad parte del principio de que gestión humana como aliado fundamental de la empresa tiene la misión de lograr la armonía e interiorización entre las medidas sanitarias especiales determinadas por la actividad minera y la asimilación, concientización y puesta en marcha de dichas medidas por parte de los trabajadores.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método de análisis de datos cualitativo, por tratarse de un estudio cualitativo el enfoque estuvo bajo la postura hermenéutico-interpretativa (Vargas, 2001). Se analizaron los puntos de vista y las realidades de cada sujeto de estudio. El tipo de profundidad de la investigación fue descriptiva, la cual nos permitió caracterizar concretamente el proceso de adaptación del tema de estudio, apoyado con el corte de diseño transversal, debido a

que este estudio incluyó como sujetos de estudio individuos, en un tiempo determinado y sin realizar intervención o interferencia (Rodríguez., Mendivelso, 2018)

El modo de investigación aplicado a esta investigación fue el estudio de caso, este tipo de diseño nos permite, “reunir informaciones tan numerosas y detalladas cómo es posible, con miras a entender la totalidad de una situación”. (Bruyne, et al. 1974, pp. 174). Analizando en su profundidad, particularidad y en su contexto el proceso de adaptación de los empleados ante los cambios originados por la pandemia. (Ver Anexo 1.).

Participantes

Los sujetos de estudio que participaron en esta investigación fueron empleados del sector minero en Colombia, mayores de edad, sin diferenciación de sexo, raza, cultura, ni religión. Como estrategia de selección se incluyó tres (3) profesionales de gestión humana, tres (3) empleados del área administrativa y seis (4) empleados de la parte operativa. En cada grupo de empleados se determinó en cuatro (4) el número de criterio de saturación.

Para la selección de la muestra se determinó como mínimo que los empleos tengan dos (2) años de servicio, partiendo del escenario que la pandemia del Covid-19 a la fecha tiene más de un (1) año de registrarse su presencia en el país, lo que permitió que los empleados sujetos de estudio hayan tenido la experiencia de vivir los cambios en las empresas mineras antes y después de la pandemia.

Instrumentos

Los instrumentos de recolección de la información de este trabajo investigativo se realizaron por medio de los instrumentos básicos, por lo cual se aplicó las encuestas por entrevistas semiestructuradas Ozonas y Pérez (2004) “por su carácter conversacional que desde el interaccionismo simbólico se recomienda a fin de que no oprimir a las personas participantes” (pp. 200). Y el análisis documental que posean las empresas mineras relacionado con las acciones implementadas durante la pandemia del Covid-19.

A continuación, mediante el cuadro de relación entre los objetivos específicos y las categorías de rastreo de la información se diseñó la estructura del instrumento de investigación para el posterior análisis.

Tabla 1: *Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO Y ANALISIS DE LA INFORMACION
Identificar las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del covid-19.	Estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico.
Describir los aspectos actitudinales de los trabajadores producto de la pandemia del covid-19.	Aspectos actitudinales de los trabajadores.
Identificar los cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras a raíz de la pandemia del covid-19.	Cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras.
Analizar el proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19.	Proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19.

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento

El trabajo de investigación se desarrolló cumpliendo con el procedimiento en las tres fases o momentos estratégicos que lo constituyen: en la fase uno (1) de contextualización teórica e investigativa, el cual nos permitió establecer la construcción del estado del arte donde se pudo evidenciar y conocer las teorías de los trabajos consultados referente al tema de investigación propio, apoyados por la matriz de organización de la información identificamos el punto de ruptura entre los trabajos consultados y nuestro tema de trabajo de investigación. Dentro de esta primera fase de contextualización se realizó el marco teórico, donde se pudo consultar las referencias teóricas pertinentes a nuestro tema de trabajo, dentro del cual abordamos tres (3) subtemas:

1. La pandemia del Covid-19 y su impacto en el mundo del trabajo.
2. La función de gestión humana durante la pandemia.

3. El cambio en la función de la gestión humana derivada de la pandemia del Covid-19

En la fase dos (2) de trabajo de campo, en este momento del procedimiento se determinará el diseño para la construcción de la herramienta para la recolección de datos acorde con el tipo de estudio y pertinente con los sujetos participantes en el trabajo de investigación.

En la fase tres (3) de análisis y discusión de los resultados, se organizará la presentación de las conclusiones del trabajo, se validará el cumplimiento de los objetivos ayudados por las categorías de rastreo. Hernández, et al. (2014) “Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (pp. 8). Como lo menciona el autor el proceso de análisis y discusión de los datos nos permitirá no solo dar una perspectiva teórica de los resultados, sino que nos dará la oportunidad explorar por intermedio de los instrumentos conocer las variables que fueron implementadas en las organizaciones dentro de los cambios organizacionales ocasionadas por la pandemia del Covid-19. Este trabajo está desarrollado bajo la investigación empírica y dentro del contexto de la discusión de datos, además de dar a conocer las conclusiones y análisis de los resultados del trabajo se hace una reflexión del de los temas consultados con la finalidad de explorar hasta el mínimo detalle las experiencias que aportan estas investigaciones como lo menciona (Bruyne, et al. 1974, pp. 33)

Resultados

A continuación, presentaremos los resultados derivados de las entrevistas realizadas a diez (10) participantes del estudio, inicialmente mostraremos los datos sociodemográficos y sociolaborales que permitirán una adecuada caracterización de los participantes, posteriormente, se desplegarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías:

Estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico, aspectos actitudinales de los trabajadores, cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras y el proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19.

Para el análisis de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos del

discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos de varios participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia; finalmente, desarrollaremos la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas y en términos generales se partió de algunos datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de seis (6) mujeres y cuatro (4) hombres, cuyas edades oscilaban entre los 26 y 53 años, siendo una edad promedio de los participantes de 38 años, lo que permite hacer una diferenciación generacional y obtener información desde varios puntos de vista que podrían resultar enriquecedores para la investigación, con relación a los cargos que ocupan los participantes, se distribuyen de acuerdo a tres áreas de trabajo, tres (3) personas ejercen sus funciones en el área de recursos humanos, tres (3) personas del área administrativa y cuatro (4) personas del área operativa de empresas mineras de Colombia.

Se realizaron las entrevistas a personas de diferentes niveles dentro de las organizaciones, desde el nivel de profesional, pasando por asistente, auxiliar, secretaria y personal operativo, lo cual permite recopilar información de varias áreas organizaciones.

La antigüedad de todos los candidatos supera los dos (2) años, sin embargo, cuatro (4) de los candidatos tienen una antigüedad en la empresa de más de cinco (5) años, los otros cuatro (4) al momento de las entrevistas tenían una antigüedad de la empresa desde dos (2) hasta cinco (5) años. Lo anterior, permite recolectar información relevante en cuanto al desarrollo del trabajo antes de la pandemia y durante la misma. Los participantes tienen como nivel educativo desde el nivel de técnico hasta especialistas; distribuidos de la siguiente manera: tres con estudios técnicos, uno tecnológico, tres profesionales y tres con títulos de especialistas.

Estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico

En relación con *la estrategia* de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del Covid-19 se evidencio que cuatro (4) de los participantes consideran que esta,

se relaciona directamente con el bienestar, definiéndolo como el estar cerca y estar pendientes de los colaboradores como personas y comprendiendo sus necesidades.

Así lo manifestaron los entrevistados: Participante 1 *“en esta pandemia consideró que una de las estrategias que posicionó a recursos humanos fue la ayuda que se le brindó a las personas”*. Participante 5: *“yo creo que la estrategia debe ser velar por el bienestar de los trabajadores velar por el bienestar de nosotros porque realmente la pandemia es algo que afecta directamente a los colaboradores, y su forma de pensar y de actuar”* Participante 7: *“Gestión humana es estar más cerca de la gente entonces esta ha usado una estrategia de acercarse a la gente, pensar en la gente ponerse en el lugar de los empleados de esta manera se ha acercado más a los empleados”* Participante 8: *“La estrategia de gestión humana en la empresa eh fue importante en el acompañamiento del día a día al trabajador.”*

De acuerdo con lo manifestado por los participantes, se podría considerar que esto guarda una estrecha relación y se alinea con lo manifestado con Palacio y Escorcía (2003) quienes indican que se debe ver el ser humano como un ser integral y desarrollado gracias a sus esferas de interacción.

Otro común denominador y relacionado con la estrategia, fue la relación con la actualización constante en materia de novedades que se van presentando día a día con relación al virus, como lo manifestaron los entrevistados: Participante 3 *“Desde mi perspectiva consideró que la estrategia que más funciona en gestión humana para que nos vean como un socio estratégico y para que nos vieran como un socio estratégico durante la pandemia fue la actualización constante, estar pendiente de las noticias estar pendiente de los cambios estar pendiente de las normas de las leyes de todo lo nuevo que salía día a día”* Participante 4 *“desde mi postura creo que recursos humanos debe estar pendiente de las noticias y estar pendiente de los cambios”* Participante 6 *“las estrategias que debe llevar gestión humana desde el punto de vista de calidad es seguir los protocolos y estar constantemente actualizado y hacer cumplir los protocolos por parte de los colaboradores y a su vez actualizarnos constantemente tanto a nosotros como trabajadores como la gerencia”*

Por otro lado, otro aspecto relevante, ligado a lo detallado en el párrafo anterior y manifestado por el Participante 6, es la relación de esta subcategoría con la creación, seguimiento y control del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad que estaban directamente

relacionados con los colaboradores; como lo indica el Participante 9 “*Bueno, la principal estrategia de gestión humana como socio estratégico fue básicamente implementar y generar la aceptación de todas las medidas de bioseguridad*” y el Participante 10 “*la estrategia fue adaptarse a los cambios bruscos impuestos por la pandemia desarrollando e implementando medidas de bioseguridad alineadas con las instrucciones del gobierno nacional*”

Cabe resaltar que dentro de esta categoría se indicó como un factor único la importancia del empoderamiento dentro de los procesos de gestión humana a la hora de verse como un socio estratégico dentro de la organización, lo anterior manifestado por el Participante 2:

Creo que estrategia desde mi punto de vista y teniendo en cuenta todo lo que pasó en el mundo con relación a esta o este virus, la principal estrategia de gestión humana para que los gerentes y para que los altos mandos nos vean como socio creo que es el empoderarse, creo que empoderarse de los procesos porque realmente recursos humanos manejan los procesos que facilitan o que facilitaron todo este proceso de pandemia.

Por lo anterior se puede concluir que los participantes perciben que la estrategia de gestión humana se crea a través del acompañamiento a cada uno de los colaboradores para garantizar su bienestar, muy de la mano con la vigilancia del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y nuevos comportamientos de autocuidado, siendo esto posible gracias al empoderamiento de cada uno de los diferentes procesos inherente de recursos humanos dentro de la organización.

En relación con la función de gestión humana como *socio estratégico* la mayoría de los participantes indicaron que lo principal, y muy ligado con la subcategoría anterior, es encaminar los esfuerzos a mejorar y garantizar el bienestar de cada uno de los colaboradores, siendo esto reflejado en las respuestas de los entrevistados, de la siguiente manera: Participante 1:

El bienestar, cuando las personas se fueron para sus casas o toco cerrar temporalmente la empresa, entonces entró a jugar un papel importante el bienestar de los colaboradores, el poder seguir haciendo las actividades que estaban programadas, pero de manera remota.

Participante 2: “*otra función principal es el bienestar el tenerlos contentos felices con buenas sillas como en los computadores pues creo que esas fueron las tres funciones principales que ayudaron a que las personas se comportan bien en la pandemia*”. El Participante 3 dice:

“el clima organizacional creo que la función de mantenerlos a las personas satisfechas por ejemplo con los computadores nosotros les enviamos los computadores a la casa o permitimos que los sacaran las sillas y eso hace parte del clima organizacional y que la personas se sientan cómodas tranquilas y que perciban que nos preocupamos realmente por ellos desde recursos humanos”

Participante 5: *“La principal función de recursos humanos debe ser bienestar o sea definitivamente con esto del Covid-19 creo que es importante estar bien tanto física como psicológicamente y recursos humanos debe encargarse de eso dentro de las empresas”*

Participante 7: *“La principal función ante esta pandemia de la gente que tiene que pensar en la gente es cuidarla la función de cuidar el bienestar y la vida de salvar todas las vidas posibles”*

Participante 10: *“desarrollar en cada una de las áreas de la organización en pro del bienestar de los empleados.”*

Analizando lo mencionado por los participantes, consideramos que, realizando una revisión y contraste de lo manifestado, podríamos resaltar que sus percepciones van muy alineadas a la definición dada por García – Tenorio (2007) en cuanto a que en el área de gestión humana siempre se debe tener la capacidad de eficientemente administrar y velar por el personal y sus necesidades.

Siguiendo con el análisis, es pertinente indicar que dos de los participantes indican que la comunicación también cumple un papel importante a la hora de que recursos humanos pueda visualizarse más como socio estratégico de la organización, así lo indicaron el Participante 4: *“yo creo que la principal función de recursos humanos debe ser comunicar, comunicarnos constantemente los cambios y no solo comunicarnos si no darnos a entender qué es lo que está pasando”*. Y el Participante 8: *“La principal función para mí fue la distribución al día de la información que nos mantenía informados de cómo iba a ser el comportamiento nosotros y el paso a paso del autocuidado.”* Siendo estos comentarios alineados a lo manifestado por Cameron y Green (2011), el comunicar nos permite tranquilizar y diluir la resistencia.

Igualmente, desde esta subcategoría, otros dos participantes manifestaron y resaltaron con sus respuestas que la medición, seguimiento y constante verificación de las funciones y el cumplimiento de los colaboradores con relación a las medidas adoptadas a raíz de la pandemia, se convierte en una función relevante desde recursos humanos: así lo manifiesta el Participante 6:

Me parece que lo más importante es la medición, aquí la medición del personal sacar o crear indicadores tanto de gestión como de cumplimiento como hacer un seguimiento” “adicionalmente

y relacionado con los indicadores otra función principal que cumple recursos humanos es la evaluación del personal, entonces digamos que con esos indicadores se logra determinar si en qué porcentaje está el cumplimiento pero con la evaluación del personal también se identifica si se están cumpliendo los objetivos.

El Participante 9 comenta que *“Su principal función es ser garante de que pues sean menos o sea el menor número de personas las que presenten o que presentarán en su momento contagios por covid-19”*

Se podría entonces indicar que los participantes perciben que la función principal como socio estratégico de gestión humana se enmarca en la ejecución de los programas de bienestar, seguimiento y control; lo cual permitirá la mejora de la calidad de vida y salud del personal.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta las apreciaciones de los participantes se podría entonces decir que para los colaboradores y para los integrantes el departamento de recursos humanos, las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico dentro de estas realidad mundial, van relacionadas directamente a ejecución de los procesos inherentes del área más aun en el proceso de bienestar, siendo esto sumamente relevante si tenemos en cuenta que de acuerdo a Calderón, Murillo & Torres (2003) *“se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial”* (pág. 111).

Lo anterior, adicionalmente se liga este cumplimiento a el desarrollo de habilidades como la comunicación, la actualización constante, tanto de información interna como externa y sobre todo ser garante del cumplimiento de las directrices entregadas, tanto por entidades gubernamentales como por los procesos internos de control de las empresas.

Aspectos actitudinales de los trabajadores

Respecto a los *aspectos comportamentales* que fueron difíciles cambiar producto de la pandemia encontramos como común denominados dos elementos a destacar, el primero de estos, relacionado con la adaptación al trabajo remoto inmersa además con la dinámica que se debía manejar con la realización de estas labores, con relación a esto, el Participante 1 manifestó: *“como comportamientos consideró que definitivamente el trabajo remoto, el trabajar desde la casa se*

convirtió en un reto para recursos humanos porque las personas generaban mucha resistencia al cambio”, el Participante 2 indico:

Cuando trabajaban en la casa eh, al entregar los informes entonces creo que no planeaban el día porque estando en la casa es muy diferente entonces asimismo las personas pues no eran puntuales entonces es otro aspecto que fue muy difícil, la puntualidad el conectarse, todos los problemas que se presentaron con el internet con los equipos remotos entre otros.

El Participante 3 manifestó que:

En este aspecto difícil de cambiar es que veníamos acostumbrados a un ritmo de trabajo a una normalidad aún una forma de hacer las cosas que ya estábamos habituados entonces cuando llegó la pandemia los hábitos de trabajo se transformaron se eliminaron casi todos y se logró identificar que era muy difícil cambiar esos comportamientos.

Adicionalmente y sumado a las respuestas anteriores hay un complemento importante el cual es la tecnología, enmarcado en lo manifestado por el Participante 4:

Creo que fue difícil por ejemplo cambiar la atención a los proveedores o atención a los clientes que a veces venían y creo que otro es el uso de herramientas tecnológicas a mí definitivamente me dio muy duro y fue muy difícil adaptarme a eso, a la nueva forma de atender las personas.

Y por último el Participante 5 comenta:

para mí fue muy difícil adaptarme a hacer pagos remota y definitivamente puede buscar el aval de los jefes porque igual también ellos son difíciles de contactar entonces también creo que un aspecto comportamental fue modificar todo lo que hacíamos presencial a la virtualidad.

El segundo común denominador, manifestado por la otra mitad de los participantes está directamente relacionado al seguimiento de las nuevas normas comportamentales como el distanciamiento y el uso de los elementos de protección personal; esto, se podría resaltar por lo manifestado por el Participante 7: *“Nuestras conductas yéndonos al área de la salud fueron difíciles de cambiar más que todo en la conducta de usar siempre un tapaboca la conducta de relacionarnos la conducta de lavado de manos ”*. El Participante 8: menciona que:

Las reuniones sociales el uso de la mascarilla el hablar en la casa con nuestra familia fue bastante fuerte nosotros nos tuvimos que adaptar a una forma de vida de tal manera que pudiéramos tener un beneficio al no contagiarnos con el Covid-19.

El participante 9 relaciona que: *“el tema del distanciamiento social, el tema de que como personas pues siempre estábamos acostumbrados al contacto estrecho al compartir comidas a compartir bebidas”* el Participante 10 dice: *“Definitivamente fue difícil asimilar que debíamos mantener distancias y evitar al máximo los contactos personales.”*

Lo anterior, se podría relacionar directamente con la resistencia al cambio, lo cual, si bien es un proceso que cada ser humano desarrolla como mecanismo de defensa, debemos ser conscientes de que esta resistencia en los colaboradores, *“se producen ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas.”* (López, Restrepo & López, 2013)

En este aspecto se podría resaltar que los comportamientos más difíciles de cambiar se podrían dividir en dos elementos fundamentales, los relacionados con el trabajo, en donde se incluyen comportamientos relacionados con la comunicación y el uso de herramientas tecnológicas; y el segundo elemento, el relacionado directamente con el seguimiento de las normas de bioseguridad como uso del tapabocas, distanciamiento y lavado de manos

Ahora bien, cuando hablamos de los *aspectos cognitivos* que fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia podríamos indicar que los aspectos más destacados por los entrevistados fueron las creencias relacionadas con el virus que generó la pandemia, más específicamente hacia el Covid-19, y estas, se podría decir que están muy relacionadas con el desconocimiento de la temática o la incredulidad con relación a una pandemia; en este aspecto seis de los candidatos manifestaron que estas creencias definitivamente fueron las más difíciles de modificar, como lo podemos evidenciar a continuación: Participante 2:”

En cuanto a creencias o sea lo que la gente cree era ella está más relacionado con el virus y que es básicamente que las personas piensan que eso no les va a dar a ellos y eso no me va a pasar entonces era difícil que utilizarán tapabocas o era difícil que se vacunarán.

Participante 3:

Yo creo que uno de los más difícil uno de lo más difícil fue que las personas se protegieran, ósea cómo proteger la salud creo que puede ser una creencia que las personas se acostumbraran al tapabocas y se acostumbraron a de lavarse las manos.

Participante 7:” *la creencia de que de pronto un simple resfriado o una gripe no podía quitarnos la vida*” Participante 8:” *Nosotros tuvimos creencias de que el Covid-19 aquí no iba a llegar a la empresa eso fue algo de que nos vendieron información de que el no aguantaba temperaturas altas*” Participante 9:” *la creencia lo más difícil fue que realmente se adoptara o se creyera valga la redundancia de que el Covid-19 o de que la pandemia pues sí era letal porque inicialmente pues se pensaba que eso pasaba en otro país*” por su parte el Participante 10 dice que:” *La creencia de que las pandemias eran cosas de tiempos atrás y de que eso solo le podía pasar quizá a poblaciones vulnerables y no a nosotros.*”

Como otro factor relacionado a las creencias encontramos que aquellas que se relacionan directamente con el trabajo remoto igualmente generaron dificultad a la hora de presentar cambios, como lo manifestado por el Participante 4: “*yo creo que una de las creencias que fue difícil de cambiar es que se puede hacer lo mismo presencial que virtual*” igualmente por el Participante 5 al decir que:

Una de las creencias que tenían la gran mayoría de personas y que me lo manifestaron a mí fue que ellos decían que el trabajo remoto era muy difícil, que trabajar desde la casa era lo peor que trabajar desde la casa era complicado que era imposible.

Y por último e indicando aspectos similares el Participante 6: “*creo que hablando de creencias como tal una es que desde la casa se trabaja menos que en la oficina, creo que eso es una creencia que fue muy difícil*”.

Ahora, desde el punto de vista de uno de los participantes más específicamente el Participante 1, indico un aspecto muy ligado al trabajo remoto, y fue el uso de las diferentes herramientas tecnológicas que debido a las circunstancias se convirtieron completamente necesarias, el entrevistado indico que:

Ya hablando de creencias dentro de los trabajadores creo que desde recursos humanos lo más difícil que nosotros nos tocó enfrentar y los que nos logró generar conflicto digámoslo así fue la tecnología, la gente estaba negada a trabajar desde la tecnología digamos que esa creencia de que es difícil manejar nuevos programas, esa creencia que la tecnología es difícil y lo que genera digamos que esas creencias generan creo que fue lo más difícil, siempre relacionado con la tecnología definitivamente.

De acuerdo a lo anterior y analizando el punto de vista de los entrevistados, se podría entonces indicar que las creencias difíciles de cambiar se relacionan con tres escenarios importantes como lo son la dificultad del uso de herramientas tecnológicas, el considerar el trabajo remoto complejo y la percepción que el Covid-19 no iba a afectar a los trabajadores, a la empresa o a las familias, lo cual implica que debido al desconocimiento, a la incertidumbre y a la novedad de las circunstancias las personas difícilmente eliminaron estas creencias para adaptarse a la nueva realidad.

Ahora bien, relacionados con los *aspectos afectivos* que fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia los participantes los relacionaban con emociones directamente asociadas con el cambio, la inmediatez con la que se presentó todo el escenario de la pandemia, como el miedo, la ira, la frustración, la ansiedad y la tristeza. Manifestado por los entrevistados de la siguiente manera:

Participante 1 dice que:

El miedo debido a las noticias incluido al virus debido al perder el trabajo debido al cierre temporal de la empresa, debido a que no había trabajo debido a la incertidumbre, creo que también es otra emoción, pero creo que la principal es el miedo.

Participante 2: *“el miedo ante perder el trabajo el miedo que no hubiera plata creo que esa fue la principal emoción”*

Participante 3: *“yo creo que como emociones podríamos destacar la rabia, la rabia de las personas porque mire que las personas reaccionaban de manera muy grosera cuando uno le daba las instrucciones que nosotros dábamos como recursos humanos”*

Participante 4: *“yo por ejemplo siento o me dio mucha rabia con el computador porque al principio era lento era demorado y yo me sentía muy, ¿cómo se dice? frustrada”*

Participante 5: *“(…) yo creo que el miedo la gente tuvo mucho miedo al cambio y también yo veía peleaban mucho por todo peleaban acá, entonces yo creo que el miedo y la forma de pelear de la gente fue muy difícil”*

Participante 6: *“la rabia o la ira que presentaban algunas personas fue algo significativo inclusive yo soy consciente que yo sentí también rabia por los cambios tan abruptos que se presentaron”*

Participante 8 dice que:

La emoción de los trabajadores es cuando uno llega a la casa y quiere que los hijos la esposa lo reciban como normalmente lo hacíamos ya que al trabajo pensamos que íbamos a tener la facilidad de saludarnos y eso no trajo de pronto un aislamiento un distanciamiento que poco a poco fuimos acostumbrándonos.

Participante 9: *“(…) creo que la ansiedad la ansiedad fue como como el comportamiento o el sentir de todos independientemente de donde uno estuviera si salía si estaba encerrado fue muy difícil”*.

Participante 10: *“Considero que esa emoción difícil de cambiar es el miedo porque a la fecha aún existe incertidumbre con respecto a los efectos del covid-19”*.

Adicionalmente uno de los entrevistados, indico que una de las emociones que había experimentado y que fue difícil de modificar fue lo que él describía como *“el sentirse libre”* descrito por el mismo Participante 7 al mencionar que:

Esa emoción de sentir los libres porque te dicen que tienes que encerrarte tienes que para poder salir a merca y el día que toca no puedes salir con tus hijos al parque como entonces esas emociones de sentirnos libres de sentirnos que podíamos hacer lo que queríamos.

Siendo estas afirmaciones y comentarios muy ligados a lo manifestado por López y Restrepo (2013) quienes indican que este cambio, no es más que pasar de un estado actual a otro, generando modificaciones de la realidad; y es que si pensamos, desde un punto de vista antropológico, como seres humanos y debido a la forma tan intempestiva de este cambio, las personas experimentaron diferentes emociones, pensamientos y conductas que seguramente fueron llegando a medida de la forma en que se afrontaba y cambiaba la realidad.

De acuerdo a lo encontrado se logra evidenciar que con relación a los aspectos actitudinales de los trabajadores y las tres variables, tanto las comportamentales, las creencias y las emociones, elementos que tienen una relación muy marcada en cuanto a los cambios abruptos que se generaron de la pandemia y el desconocimiento de lo que estaba sucediendo fueron una mezcla perfecta para

que las personas encontraran dificultadas en sus procesos de adaptación, de entendimiento y sobre todo el dejar de realizar actividades comunes y transfórmalas a través de las herramientas tecnológicas.

Lo anterior generaron comportamientos de resistencia, aferrarse a las creencias y, sobre todo, derivaron la presencia de emociones que si analizamos son en su totalidad negativas, pero que tienen mucha relación y son congruentes con las situaciones presentadas y descritas por los entrevistados.

Cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras

En la categoría cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras, se evidencia una percepción común o constante como lo es la resistencia al cambio entre los entrevistados. Donde el Participantes 1 dice *“a los cambios que más se ha generado resistencia son el cambio de plataformas”* el Participante 2 dice *“a los cambios que más se ha generado resistencia es la digitalización de los procesos”* el Participante 3 dice *“a los cambios que más se ha generado resistencia son el cambio de herramientas tecnológicas”*. Con lo cual podemos aseverar que la pandemia del covid-19, sacó a relucir que aun estando en la era y boom tecnológico, persisten debilidades y oportunidades por cubrir en las organizaciones en temas de entrenamiento y adaptación de las herramientas tecnológicas.

Otro aspecto de resistencia al cambio que se pudo evidenciar durante el cambio organizacional producto de la pandemia fueron los nuevos horarios que se implementaron, las nuevas formas de trabajo, donde las reuniones virtuales y los reportes permanentes generaron un shock conductual en muchos empleados como lo mencionan varios entrevistados, su respuesta ante la pregunta *¿Ante cuáles cambios organizacionales a raíz de la pandemia del Covid-19 usted ha manifestado mayor resistencia?* El Participante 4 dice:

A los cambios que más se ha generado resistencia son a los nuevos horarios y la utilización de cronogramas” el sujeto 5 *“a los cambios que más se ha generado resistencia son al reporte a los jefes inmediatos de manera más constante.*

El Participante 6 dice *“a los cambios que más se ha generado resistencia son la virtualidad y el cambio a la forma en la que se realiza el trabajo”* el Participante 8 manifiesta *“al*

distanciamiento y a la forma de hacer el trabajo” y el Participante 10 dice *“al cambio de hacer reuniones virtuales y no presenciales”*. Los entrevistados 8 y 9 resaltan algo que evidentemente la pandemia cambio en las empresas y que genero más resistencia como lo es el distanciamiento con los compañeros de trabajo, siendo la actividad minera un espacio de interacción permanente y tener que ejercer las funciones con las nuevas normas distancia también fueron factores de resistencia al cambio, como lo menciona el Participante 8 y lo dice el Participante 9 *“al cambio de mantener distancias y no poder compartir en la hora del almuerzo”*. El Participante 7 por su parte que su mayor resistencia es *“al cambio de tener que usar el tapabocas siempre”* aun siendo obligatorio su uso en la operación minería, pero el solo hecho de tener que usarla permanentemente fue un evento que le produjo resistencia.

Por su parte dentro de esta categoría en la pregunta *¿Cuál cree usted es el cambio organizacional a raíz de la pandemia del Covid-19 en el cual ha sentido mayor relevancia en su comportamiento?* Gran número de los entrevistados coinciden al manifestar que lo más relevante que ha contribuido a su comportamiento han sido el proceso de adaptación al distanciamiento social para evitar contagios como también el auto cuidado y el fortalecimiento de los nuevos hábitos de higiene al tener que hacer la rutina de lavado de manos, todo en beneficio del cuidado de la salud; en donde el Participante 4 comenta *“el cambio organizacional que impacto en mi comportamiento se relaciona con el cuidado a la salud”* al igual que el Participante 7 dice *“mantener distanciamiento social y lavado de manos”* el Participante 8 manifiesta *“el autocuidado manteniendo aislamiento cuando se requiere”* por su parte el Participante 9 comenta *“en la higiene con el frecuente lavado de manos”* y el sujeto 10 dice *“la medida de autocuidado del frecuente lavado de manos”*. Por lo antes mencionado es de resaltar que todo cambio también trae consigo cosas positivas destacando el tema de la higiene y las repercusiones positivas que esto conlleva sobre la salud de las personas y los trabajadores dentro de las organizaciones.

Es de resaltar que no solo los aspectos relevantes manifestados han sido los relacionados con la salud, el Participante 1 destaca *“el cambio más relevante es la forma en la cual se direccionan a las personas”*, el Participante 2 valora el proceso comunicacional al decir *“el cambio más relevante es la comunicación asertiva”* las capacitaciones obligatorias propias del evento de la pandemia en el impacto en las organizaciones lo manifiesta el Participante 3 al decir *“el cambio organizacional que más ha impactado mi comportamiento es la capacitación constante”* el

Participante 5 demuestra fácil adaptabilidad al mencionar como cambio relevante “*el cambio organizacional que genero mayor impacto es la virtualidad y el trabajo remoto*” por su parte el Participante 6 dice “*Mejorar y ser más activos en el seguimiento y control de las políticas internas*”.

Proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19

El proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19. Con relación al proceso de comunicación si bien se percibe un buen trabajo en la categoría de comunicación en este proceso de facilitar la adaptación de los cambios organizacionales, también se evidencia que las etapas iniciales no fueron tan efectivas, algunos mencionan por las complicaciones de la pandemia y que su verdadero aporte se está valorando o reconociendo una vez pasada los primeros momentos del proceso así lo mencionan el Participante 1 “*inicialmente regular actualmente bueno*”, el Participante 3 “*inicialmente complicado actualmente bueno*”

El Participante 4 dice “*falta estar más cerca de las personas*” el Participante 5 dice “*inicialmente regular actualmente bueno*”, el Participante 6 dice que “*inicialmente mala comunicación, actualmente ha mejorado*”. Hubo sujetos de estudio que por el contrario manifiestan que desde el inicio del proceso la comunicación arranca con buen reconocimiento en este proceso corporativo, el Participante 2 dice “*muy bueno*”, el Participante 7 “*lo valoro porque es difícil comunicar y cuidar a tanta gente*”, el Participante 8 “*muy bueno por la información y las recomendaciones que nos dan para todos los ámbitos*”, el Participante 9 “*muy bueno por los medios que usaron para divulgar estrategias y acercarse a los trabajadores*”, el Participante 10 dice que “*lo valoro positivamente por la respuesta ágil y eficiente ante un situación imprevista*”

Con relación al proceso de adaptación, los sujetos de manera concluyente manifestaron que dentro del proceso de comunicación lo que más les ayudo a la adaptación de los cambios organizacionales a raíz de la pandemia han sido el uso de las herramientas tecnológicas, como las video llamadas, WhatsApp, correos electrónicos y aplicaciones para el reporte del estado de salud. Los cuales en sus proporciones características usuales han sido pilares en este proceso

comunicacional. Ante la pregunta ¿Cuáles cree usted han sido los procesos de comunicación de gestión humana para facilitar la adaptación de los empleados al cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19?

El Participante 1 manifiesta que *“la utilización de herramientas tecnológicas como correos electrónicos, WhatsApp y llamadas”*, el Participante 2 dice *“la utilización de herramientas tecnológicas como correos electrónicos, WhatsApp y llamadas”* el Participante 3 dice *“el acercamiento a las personas a través de llamadas constantemente y el uso frecuente de correos”* igualmente el Participante 4 comenta *“la utilización de herramientas tecnológicas como utilización de calendarios, WhatsApp y llamadas”* el Participante 5 dice *“la utilización de herramientas tecnológicas como utilización de calendarios, WhatsApp y llamadas”* el Participante 6 dice *“la comunicación a través de recordar constantemente a las personas, uso de llamadas y contacto directo”* el Participante 7 expresa que la *“creación de aplicación para reportar a diario estado de salud de los empleados”* el Participante 8 dice *“transmisión de información a través de la emisora, grupos de WhatsApp, carteleras y reuniones virtuales”* el Participante 9 menciona *“atención y acompañamiento a los trabajadores y sus familias de manera virtual”* por su parte el Participante 10 dice *“los canales de comunicación establecidos: WhatsApp, correos, redes sociales, carteleras”*.

Dentro de esta categoría se les pregunta a los sujetos participantes ¿Cuáles cree usted que son algunos procesos de gestión humana debería mejorar para gestión de próximos cambios como lo impuso la pandemia? Con el propósito de otorgar a las organizaciones las manifestaciones de los empleados en busca de identificar algunas brechas que se deberían mejorar para hacer el proceso de adaptación más fácil visto desde el punto de vista de las necesidades de los trabajadores. En respuesta a esta pregunta relacionamos las respuestas de cuatro (4) entrevistados los cuales mencionan lo siguiente:

Participante 5 *“se debería mejorar el proceso de desarrollo humano en cuanto a competencias blandas y capacidad de llevarlas al trabajo remoto”*

Participante 7 *“Estar más cerca de la gente y concientizar a los trabajadores de la importancia de mantener los cuidados fuera de la empresa”*

Participante 8 *“más acompañamiento del trabajador y hacer simulacros previendo comportamientos ante una posible pandemia”*

Participante 10 *“la cobertura o estrategia de apoyo psicosocial a los empleados”*

En esta categoría se analizó la pertinencia de incluir una pregunta relacionada a recomendaciones que como usuarios de gestión humana se le haría ante eventuales posteriores procesos de cambio, esta pregunta está orientada a que los trabajadores por medio de sus respuestas sean participes del proceso de mejoramiento continuo organizacional de gestión humana, y quien más que ellos quienes son los beneficiarios o afectados directamente de las decisiones de esta dependencia organizacional. Las respuestas ante la pregunta ¿Qué recomendaciones le haría a gestión humana para que fuera más socio estratégico en próximos procesos de cambio? Fueron variadas, pero se evidencia o percibe la ausencia de la sostenibilidad en el tiempo de las políticas que benefician y satisfacen las necesidades de los trabajadores. Ante lo cual mencionamos las respuestas de cuatro (4) entrevistados:

Participante 3 *“llevar un control de las necesidades de las personas y poder ayudarles a los trabajadores, con esto gestión humana sería bueno en lo que hacen.”*

Participante 4 *“tener más visibilidad en la empresa y acercarse mucho más a los trabajadores”*

Participante 9 *“continuar y que seguir mejorando en el acompañamiento a los empleados no solo por pandemia sino por temas de cualquier índole”*

Participante 10 *“retomar o hace visible la función del business partner para estar más cerca de los empleados de todas las áreas de la compañía”*

Para complementar lo indicado por cada participante, consideramos adecuado detallar en este aparte, la Gestión del cambio, debido a que, si lo analizamos más detalladamente, las anteriores afirmaciones y comentarios, deben ir ligadas a la conservación de los aspectos positivos que se han resaltado relacionada con el área de gestión humana y cambiar radicalmente esas falencias que hacen que el área no se permita reconocer como socio estratégico y a su vez aliado de los colaboradores. Tal y como lo indica (Maturana, 2007; Senge et al., 1999) *“Los cambios se*

dan sobre algo que se conserva, en este sentido, es tan importante tener claro qué es lo que va a cambiar como lo que se va a conservar.” (pp.33).

Conclusiones

La presente investigación abordó la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia. Partiendo de la respuesta de los objetivos logramos llegar a las categorías de rastreo y de análisis de datos: estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico, aspectos actitudinales de los trabajadores, cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras y proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del COVID-19.

En relación con las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico, desde la subcategoría de estrategia los participantes perciben que la estrategia de gestión humana se crea a través del empoderamiento de los procesos inherentes del área, valoran la actualización constante de las novedades siempre analizando y teniendo en cuenta el contexto externo, este análisis le permite aplicar estrategias enfocadas en el acompañamiento a las personas para garantizar su bienestar y el cumplimiento de las políticas orientadas a la protección de los empleados. Esta adaptación a los cambios bruscos que originó la pandemia por parte de la empresa para poder facilitar la aplicación de las medidas de control y mitigación fueron consideradas por los encuestados como una gran estrategia. Dentro de la subcategoría de socio estratégico se puede concluir por los comentarios de los encuestados que la función principal de gestión humana como socio estratégico se enmarca en la planeación, ejecución y puesta en marcha de los programas de bienestar, desarrollo, riesgo psicosocial y capacitación; lo cual permitirá el mejoramiento de la calidad de vida, salud del personal. Así mismo los participantes de la encuesta perciben que, el acompañamiento y la constante información sobre las medidas y controles aplicados para la reactivación post confinamiento fue un valor agregado que convierte a gestión humana como socio estratégico de las organizaciones mineras.

En relación con los aspectos actitudinales de los trabajadores. Los encuestados manifiestan que los aspectos del comportamiento más difícil de cambiar fueron el trabajo en el cual se incluye la comunicación, el uso de herramientas tecnológicas, planeación; esto relacionado por la

necesidad de usar plataformas tecnológicas (teams, zoom, meet) para poder recibir las informaciones, que anteriormente se hacían de manera presencial. El cumplimiento permanente de las normas de bioseguridad como uso del tapabocas, distanciamiento y lavado de manos de manera periódica fue según los entrevistados otro aspecto comportamental que fue difícil de asimilar por la incomodidad en el rostro del tapabocas, el distanciamiento por la costumbre estar en cercanía en las relaciones comunicacionales. Indagando sobre los aspectos cognitivos mencionaron que las creencias difíciles de cambiar se relacionan con la dificultad del uso de herramientas tecnológicas, el considerar el trabajo remoto complejo, el considerar que el covid-19 no iba a afectar a los trabajadores o a la empresa o no los iba a afectar en su salud, veían como muy lejano el virus en la otra parte del mundo. El desconocimiento por parte gran número considerable de empleados también genero dificultad, al creer que el hecho de estar en la era de la tecnología no fue garante de que todos tenían la facilidad de manejar las herramientas tecnológicas. Dentro de los aspectos afectivos o emocionales se evidencio de las encuestas que los participantes manifiestan las presentes y difíciles maneras de cambiar el efecto de la pandemia y los daños emocionales como lo son, el miedo al contagio e inclusive la muerte por el contagio, la ira, frustración, ansiedad y tristeza, esto a raíz del aislamiento, el distanciamiento que debían tener con familiares y/o seres queridos.

De acuerdo con los resultados en relación con los cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras. Dentro de la resistencia los cambios a los que se ha generado mayor impacto a raíz de la pandemia son al uso de las plataformas tecnológicas, a realizar el trabajo o funciones desde la virtualidad, la necesidad de cumplir con el reporte diario del estado de salud por medio de una aplicación, el uso de elementos de protección personal como el tapabocas de manera permanente con las molestias en la cara por su uso y al distanciamiento social entre los compañeros de trabajo de manera abrupta sin poder tener el tiempo para asimilar estos cambios necesarios y obligatorios. Analizados los resultados en el aspecto relacionado con los cambios que ha traído mayor relevancia sobre el comportamiento son en cuanto a los procesos, el direccionamiento de personas, la comunicación asertiva y la capacitación constante; en cuanto a nuevas regulaciones, el seguimiento a las políticas de autocuidado, distanciamiento y medidas de bioseguridad. Una consideración particular de un encuestado que vale la pena mencionar el cual manifiesta como valor relevante en el cambio organizacional a raíz de la pandemia está el poder ayudar a sus compañeros aplicando y cumpliendo con las medidas y protocolos de bioseguridad.

Respecto al proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19. Se concluye que los entrevistados perciben la comunicación por parte de gestión humana aplicada en dos etapas al inicio se considera la comunicación fue deficiente y una vez transcurrido un periodo de tiempo se considera bueno o muy bueno, teniendo en cuenta las dificultades para realizarlo y la cantidad de empleados a los cuales debían comunicarles las directrices organizacionales a raíz de la pandemia, y aun así se pudo bajar la información a todos los trabajadores. Gestión humana para facilitar el proceso de adaptación de los empleados aprovecho las herramientas tecnológicas de comunicación en masa, como lo afirmaron los sujetos de investigación los cuales mencionaron que los procesos de comunicación se enfocaron en el acompañamiento constante a los trabajadores ligado al reiterado e insistente envío de información a través de herramientas tecnológicas como WhatsApp, aplicaciones, correos electrónicos, redes y por los medios tradicionales como las llamadas directas y carteleras. Los empleados como principales usuarios de gestión humana mencionan consideraciones o aspectos para mejorar, se destaca la importancia de la digitalización de los procesos, la prevención a través del mejoramiento o fortalecimiento de los procesos de capacitación, desarrollo humano y riesgo psicosocial, realización de simulacros de pandemia; logrando así estar más cerca de los trabajadores. En concordancia a lo anteriormente dicho los participantes relacionan algunas recomendaciones que a su vez fueron una constante y fue la necesidad de mantenerse cerca de la identificación de las necesidades y estar más cerca de los empleados, si bien reconocen que gestión humana ha hecho un buen trabajo perciben que no han sido sostenibles las estrategias implementadas en la continuidad del proceso de adaptación al cambio organizacional producto de la pandemia. Se propone reforzar las funciones de los business partner para poder identificar las necesidades y poder hacer un plan de acompañamiento más oportuno.

Como conclusión general hay existe una percepción por parte de los entrevistados que la función de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia, si bien hubo inconvenientes el proceso de comunicación inicial producto del evento imprevisto de la pandemia, seguidamente logro agilizar y aprovechar los sistemas o herramientas tecnológicas para masificar las comunicaciones inherente al tema de la pandemia, aspectos que posicionan al área de gestión humana como socio estratégico de las empresas. El evento de la pandemia sin lugar

a dudas fue y es un acontecimiento imprevisto que no solo tomó por sorpresa a los gobiernos , empresas, los trabajadores evidentemente también fueron afectados en la normalidad de sus actividades, como lo son el uso los elementos de protección personal y de bioseguridad de manera permanente, el distanciamiento social, siendo en la actividad minera inherentes el suso de los elementos aun así genero dificultades en la adaptación permanente como lo manifestaron los participantes. Un aspecto concluyente y relevante de esta investigación fue lo percibido en la interiorización de mantener distanciamiento entre sus compañeros de trabajo. Estos escenarios vivenciales adicionalmente el uso de herramientas tecnológicas para comunicarse y recibir entrenamiento fueron los aspectos registrados como los que les ocasionaron mayor resistencia al cambio organizacional a raíz de la pandemia.

Las conclusiones de esta investigación también arrojan aspectos que produjeron modificaciones positivas a los comportamientos de los trabajadores mencionados por ellos mismos como lo son el nuevo estilo de liderazgo, un proceso de comunicación más asertiva, la permanente y constante capacitación sobre las actualizaciones sobre las normas y comportamientos de salud valorados por los empleados porque no solo eran pertinentes en el ámbito laboral sino también aplicable en el seno de sus hogares.

Dentro del proceso de comunicación como principal pilar de acercamiento de gestión humana en el proceso de adaptación de los trabajadores ante los cambio organizacionales derivados de la pandemia, si bien como lo mencionaron los participantes al inicio hubo debilidades en el proceso producto del inesperado evento, el área de gestión humana supo sortear estas dificultades organizacionales para revertirlo y al final poder abarcar a los trabajadores manteniéndolos informados y al día en relación a las normas comportamentales necesarias para mitigar los impactos de contagio dentro de las empresas. Sin lugar a duda el momento actual que se vive en relación con el boom tecnológico ayudo a masificar estas informaciones como lo son las redes sociales y las aplicaciones de comunicación grupal.

Un gran aporte de los trabajadores del sector minero en Colombia por demás decirlo concluyente para gestión humana en estas empresas ha sido la identificación de oportunidades de mejoramiento y recomendaciones como lo son la continuación de la digitalización de los procesos de recursos humanos, mantener y fortalecer las capacitaciones de prevención y control de contagios no solo del Covid-19 sino de otras enfermedades contagiosas, el fortalecimiento de las políticas de riesgos psicosociales y emocionales, como también la realización de simulacros

relacionados con los contagios para mantener las evaluaciones de los controles organizacionales. El aspecto redundante de los trabajadores relacionado con las recomendaciones hace referencia a un llamado o una necesidad de atención, reconocimiento de existencia y acompañamiento no solo en momentos de crisis como el originado actualmente por la pandemia, sino que sea un seguimiento permanente por lo cual los trabajadores sugieren un fortalecimiento de las funciones de los business partner para poder identificar las necesidades y poder hacer un plan de acompañamiento más oportuno.

En relación con las limitaciones de este estudio, se reconoce que las entrevistas realizadas a empleados de empresas mineras solo se realizaron en dos (2) empresas de gran escala. Esto nos permite determinar una limitación importante debido que consideramos como gran oportunidad de estudio el conocer la percepción de empleados de empresas pequeñas quienes ejercen la actividad minera con las limitaciones y/o restricciones propias de su estructura organizativa, donde no solo se está dejando de conocer información relevante de estudio de otros empleados igual de importantes sino también de sus familias quienes indirectamente están relacionadas con la actividad igualmente con los controles que su familiar trabajador de la minería implemente no solo en la empresa sino que también lo aplique en su hogar como parte de una estrategia de evitar contagios del Covid-19. En cuanto a las recomendaciones para investigaciones futuras, se sugiere aplicar el estudio considerando los empleados de empresas mineras de pequeña escala, seguro se lograría recolectar información muy relevante, donde se podría analizar esos datos de información que otorgarían hallazgos interesantes para el fortalecimiento de la función de gestión humana en el marco estructural y funcional de la adaptación de los empleados de la pequeña minería, donde seguramente este proceso por sus inherentes limitaciones ha sido más traumático en su implementación. En relación con el valor práctico o de utilidad del estudio, se puede concluir que es evidente el liderazgo de gestión humana en este proceso de adaptación de los empleados de empresas mineras ante los cambios organizacionales originados por la pandemia del Covid-19, donde los trabajadores reconocen muy bien que la función de gestión humana les permitió entender y comprender la importancia de la implementación de las medidas adicionales de bioseguridad propias de la pandemia, adicionalmente se relaciona como valor fundamental que gestión humana incluyó en sus prioridades de adaptación no solo el ámbito laboral por el contrario abrió las posibilidades para ayudar a los empleados a implementar estrategias para proteger a su núcleo familiar dentro de los nuevos protocolos. Este estudio también proporciona información de

gran utilidad para gestión humana en su proceso de mejoramiento continuo, donde los trabajadores si bien reconocen su compromiso en las etapas iniciales del proceso de adaptación, también evidencian observaciones relevantes como que gestión humana muchas veces una vez instalados los programas y su implementación no aseguran las verificaciones ni el monitoreo al final del proceso, tema este de gran valor practico para analizar y reflexionar.

Referencias

- Acosta R., Carlos A. *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, núm. 11, 2002, pp. 9-24 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Acosta, Grushenka (2008). *Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1(2),79-100. [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2021]. ISSN: 1856-9099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management*. Publisher Wiley.
- Barba, Álvarez, A. *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Revista Iztapalapa. Vol. 48. PP. 11-34. enero -junio 2000
- Boscán, M. *Reinventándonos ante la adversidad*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 4, 2020
- Bruyne, P., Herman, J., Schoutheete, M. (1974). *La dinámica de la investigación en ciencias sociales: los polos de la práctica metodológica*. Presses Universitaires de France.
- Builes Roldán, I., Manrique Tisnés, H., & Henao Galeano, C. M., (2017). *Individuación y adaptación: entre determinaciones y contingencias*. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, 51(2), [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2021]. ISSN: 1578-6730. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153284002>

- Calderón H, G., & Murillo G., S., M., & Torres N., K., Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25),109-137. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Cameron, E.; Green, M. (2011). *Making Sense of Change Management*. Kogan. Page. 281
- Castillo, J. (2018). *Administración de personal*, Bogotá, Colombia Ed ECOE ediciones, segunda edición, séptima reimpresión
- Dave, U. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo Pueden Los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados* Ediciones Granica
- Delgado Almonacid, M. Medina Bonilla, L. *Rol de recursos humanos en el marco de la pandemia del covid-19*. Universidad Javeriana. Trabajo de grado. 20 noviembre 2020.
- García Tenorio, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Garzón Castrillón, M. *Capacidad dinámica de adaptación*. Revista científica Visión de futuro. Vol. 22. Núm. 1. 2018.
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. Invenio, 7(12),103-116. [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2021]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thompson.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Interamericana editores. México.
- León Toirac, R. (2003). *El cambio y la gestión del cambio organizacional*. WebProfit Ltda.
- Lopera, J. D. (2016). *Sabiduría práctica y salud psíquica*. Bogotá: San Pablo. Extraído de Builes Roldán, I., Manrique Tisnés, H., & Henao Galeano, C. M. (2017). *Individuación y adaptación: entre determinaciones y contingencias*. Nómadas. Critical Journal of Social

- and Juridical Sciences, 51(2). [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2021]. ISSN: 1578-6730. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153284002>
- López D, M., E, Restrepo O., E; López., V, G., L. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Scientia Et Technica, 18(1),149-157. [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2021]. ISSN: 0122-1701. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>
- López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., López Velásquez, G. *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Revista Scientia Et Technica. vol. 18, núm. 1, abril, 2013, pp. 149-157. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- Mañas Rodríguez, M., Muñoz Alba, E., Pecino Medina, V. *Realidad organizacional y teletrabajo*. Revista internacional del trabajo y ciencias sociales. No4. Julio 2012
- Martin-Fiorino, V., Reyes, G. *Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del covid-19*. Revista Venezolana de Gerencia. Año 25 No. 90, 2020.
- Martí-Noguera, J, J. *Sociedad digital: gestión organizacional tras el covid-19*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, 2020
- Maturana, H. (2007). *Transformación en la convivencia*. JC Sáez Editor
- Mendoza, Alcocer, L; Mendoza, Alcocer, A. *Adaptación al cambio: diferencias entre militantes y no militantes de una organización política*. 2009
- Ministerio de producción y medio ambiente. *Protocolo para la actividad minera en contexto de pandemia covid-19*. Gobierno de la Rioja. 2020
- Ministerio de salud y protección social. *Orientaciones para la reducción del riesgo de exposición y contagio de sars-cov-2 (covid-19) en actividades industriales en el sector minero energético*. Abril 2020
- Montoya A., C.; Boyero S., M.; (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Revista Científica "Visión de

Futuro", 20(2),1-20. ISSN: 1669-7634. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

Muñoz Zapata, D., Montealegre Pabón, V., Valencia Ayala, C. *Comunicación organizacional en torno al teletrabajo*. Revista Luciérnaga. 2017

Olguín Macaya, E., Crawford, Broderick, S. R. (2016). *Gestión del cambio para proyectos tecnológicos usando un modelo integral de gestión del cambio*. Universidad San Sebastián, Pontifical Catholic University of Valparaiso, ISSN-e 2387-0184; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5755954>

Orero, Giménez, A; Caamaño, Eraso J; Arraibi, Dañobeitia, J. *Impacto organizativo derivado de la implantación del teletrabajo en una organización*. 2000

Organización Mundial de la Salud (2020). Definición de pandemia. <https://www.who.int/es>

Ospina Correa, J., Osorio Cachaya, J., Henao Arroyave, A., Palacio Acevedo, D., Giraldo Builes, J. *Retos y oportunidades para la industria minera como potencial impulsor del desarrollo en Colombia*. Revista Instituto tecnológico metropolitano, vol. 24, núm. 50, 2021

Ozonas, L., Pérez, A. (2004). *La entrevista semiestructurada. Notas sobre una práctica metodológica desde una perspectiva de género*. Centro Interdisciplinario de Estudio de Genero. Facultad de Humanidades. Universidad Nacional del Comahue.

Palacio Alonso, L., Escorcía de Vázquez, I. (2003). *El ser humano como una totalidad*. Salud Uninorte. ISSN: 0120-5552. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81701701>

Pérez Armador, D., Hernández Lantigua, D., León Alen, E., Infante Abreu, M., Abreu Fong, P., Ortega González, Y., Arencibia Álvarez, N. *Cuatro etapas de cambio organizacional planificado basado en las tecnologías de la información*. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, vol. 28, núm. 3, julio-septiembre, 2017, pp. 1-21 Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas Ciudad de La Habana, Cuba

Pérez -Vallejo, L., Vilariño -Corella, Carlos., Ronda - Pupo, G. *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia ingeniería industrial*. vol. XXXVII, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 286-294 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.

- Restrepo, O. (2019). *Características de la industria extractiva colombiana*. Periódico UNAL. <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/blog/detail/caracteristicas-de-la-industria-extractiva-colombiana/>
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, M., Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. Revista médica sanitas. Septiembre.
- Romero, J., Matamoros, S., Campo, C. *Sobre el cambio organizacional. una revisión bibliográfica innovar*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 23, núm. 50, octubre-diciembre, 2013, pp. 35-52 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Ruiz Gutiérrez, R., Ayala, F. J. (2002). *De Darwin al DNA y el origen de la humanidad: la evolución y sus polémicas*. México D.F.: Fondo de cultura económica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C.; Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Ed Penguin random house. Published by Currency.
- Tamayo Torres, I., Gutiérrez, L., Martínez López, F. *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. una aproximación teórica*. (2007).
- Uribe, Sierra, S.; Hidalgo, Campuzano, C. *Minería y covid-19*. Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina OCMAL. Informe No 2. octubre 2020.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. Editado ETXETA. México.

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

FUNCION DEL AREA DE GESTION HUMANA EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
<p>FUNCION DEL AREA DE GESTION HUMANA EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA.</p>	<p>¿Cuál es la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia del Covid-19 percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia?</p>	<p>General</p> <p>Analizar la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia del Covid-19 percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia.</p> <p>Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del Covid-19. 2. Describir los aspectos actitudinales de los trabajadores producto de la pandemia del covid-19. 3. Identificar los cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras a raíz de la pandemia del Covid-19. 4. Analizar el proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19. 	<p>Pandemia del COVID 19, el cambio y su adaptación: una aproximación a su estado del arte.</p> <p>La función de gestión humana durante la pandemia</p> <p>La pandemia del Covid-19 y su impacto en el mundo del trabajo</p> <p>El cambio en la función de la gestión humana derivada de la pandemia del Covid-19</p>	<p>Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso</p>	<p>10 trabajadores con mínimo 3 años de antigüedad</p>	<p>encuestas por entrevistas semiestructuradas</p> <p>Categorías rastreo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico. 2. Aspectos actitudinales de los trabajadores. 3. Cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras. 4. Proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional 	<p>Fase I: Contextualización teórica</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>

						al producto de la pandemia del covid-19.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

Propósito

¿Qué?: Indagar sobre la función del área de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia.

¿Como?: Por medio de entrevistas semiestructuradas individualmente a cada sujeto de estudio.

¿Para qué?: Caracterizar la función de gestión humana en el proceso de adaptación ante los cambios organizacionales derivados de la pandemia percibida por un grupo de trabajadores del sector minero en Colombia.

¿En quiénes?: En un grupo de trabajadores del área de gestión humana y del área operativa.

¿Dónde?: En empresas del sector minero en Colombia.

¿Cuándo?: En el mes de octubre de 2021

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Identificar las estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del covid-19.	Estrategias de gestión humana para posicionarse como socio estratégico.	Estrategias Socio estratégico	¿Cuál es la estrategia de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del Covid-19? ¿Cuál cree es la principal función de gestión humana como socio estratégico de la empresa ante la pandemia del Covid-19?
Describir los aspectos actitudinales de los trabajadores producto de la pandemia del covid-19.	Aspectos actitudinales de los trabajadores.	Aspectos comportamentales	¿Cuáles aspectos comportamentales cree usted fueron difíciles cambiar producto de la pandemia del Covid-19?
		Aspectos cognitivos	¿Cuáles creencias de los trabajadores considera usted fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia del Covid-19?
		Aspectos afectivos	¿Cuáles emociones de los trabajadores considera usted fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia del Covid-19?
Identificar los cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras a raíz de la pandemia del covid-19.	Cambios organizacionales relevantes surgido en las empresas mineras.	Resistencia al cambio	¿Ante cuáles cambios organizacionales a raíz de la pandemia del Covid-19 usted ha manifestado mayor resistencia?
		Cambios relevantes	¿Cuál cree usted es el cambio organizacional a raíz de la pandemia del Covid-19 en el cual ha sentido mayor relevancia en su comportamiento?
Analizar el proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19.	Proceso de comunicación en la adaptación de las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del covid-19.	proceso de comunicación	¿Cómo valora usted el proceso de comunicación de gestión humana para facilitar las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19?
		Proceso de adaptación	¿Cuáles cree usted han sido los procesos de comunicación de gestión humana para facilitar la adaptación de los empleados al cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19?

		Aspectos por mejorar	<p>¿Cuáles cree usted son algunos procesos que gestión humana debería mejorar para gestión de próximos cambios como lo impuso la pandemia?</p> <p>¿Qué recomendaciones le haría a gestión humana para que fuera más socio estratégico en próximos procesos de cambio?</p>
--	--	----------------------	---

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN EL
PROCESO DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES
DERIVADOS DE LA PANDEMIA PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES
DEL SECTOR MINERO EN COLOMBIA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA POSICIONARSE COMO SOCIO
ESTRATÉGICO

- ¿Cuál es la estrategia de gestión humana para posicionarse como socio estratégico ante la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuál cree es la principal función de gestión humana como socio estratégico de la empresa ante la pandemia del Covid-19?

ASPECTOS ACTITUDINALES DE LOS TRABAJADORES

- ¿Cuáles aspectos comportamentales cree usted fueron difíciles cambiar producto de la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuáles creencias de los trabajadores considera usted fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuáles emociones de los trabajadores considera usted fueron difíciles de cambiar producto de la pandemia del Covid-19?

CAMBIOS ORGANIZACIONALES RELEVANTES SURGIDO EN LAS EMPRESAS MINERAS

- ¿Ante cuáles cambios organizacionales a raíz de la pandemia del Covid-19 usted ha manifestado mayor resistencia?
- ¿Cuál cree usted es el cambio organizacional a raíz de la pandemia del Covid-19 en el cual ha sentido mayor relevancia en su comportamiento?

PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA ADAPTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRODUCTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

- ¿Cómo valora usted el proceso de comunicación de gestión humana para facilitar las medidas de cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuáles cree usted han sido los procesos de comunicación de gestión humana para facilitar la adaptación de los empleados al cambio organizacional producto de la pandemia del Covid-19?
- ¿Cuáles cree usted son algunos procesos que gestión humana debería mejorar para gestión de próximos cambios como lo impuso la pandemia?
- ¿Qué recomendaciones le haría a gestión humana para que fuera más socio estratégico en próximos procesos de cambio?

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD EAFIT

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de esta, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Implicaciones y desafíos derivados del cambio asociado a la reestructuración organizacional percibidos por un grupo de líderes de una empresa industrial del suroccidente colombiano.

Investigadores principales: Miguel Leonardo Martínez Soto y Víctor Hugo Santos Avila

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollamos en la maestría en desarrollo humano organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradecemos su participación!