

## **Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: Estrategias frente a la pandemia**

**Article template and editorial instructions for authors (título en inglés, utilice minúsculas tipo oración)**

### **Resumen**

Se proporciona una plantilla a los autores, así como instrucciones sobre el proceso editorial y el formato del texto, las ilustraciones y las referencias bibliográficas.

Palabras clave: plantilla de artículo; instrucciones para los autores; publicación; estado del arte

### **Abstract**

An article template and instructions on the editorial process and the text, figure and references format are provided.

Key words: article template; author's instructions; publish; state of the art

### **Introducción**

La gestión del talento humano es una actividad que se encuentra en constante evolución (Losada, Valencia, & Gómez, 2018) y actualmente se enfrenta a un gran desafío que surge como consecuencia de la pandemia mundial de la COVID-19, la cual ha obligado a las empresas a cambiar su modalidad de trabajo presencial a virtual, e incluso la forma en que interactúan los colaboradores entre sí o con los clientes, todo con el fin de disminuir el riesgo de contagio y minimizar su impacto en la salud.

Para entrar mejor en contexto, la data detalla que los casos de coronavirus en un principio fueron confundidos como neumonía hasta que el 12 de enero de 2020 en China se publicó información sobre su secuencia genética, después, para el 11 de marzo del mismo año se la declara pandemia mundial [Organización Mundial de la Salud (OMS), 2020], y el mismo día en Ecuador se decretaba el estado de emergencia sanitaria (Rosero, 2020), para más tarde a través del Decreto Ejecutivo No. 1017 entrar en Estado de excepción por calamidad pública (El Comercio, 2020). Desde

entonces se han tomado distintas medidas para combatir su propagación e impacto, afectando significativamente a todas las instituciones públicas y privadas.

En lo que va de 2021, no se conoce la existencia de una cura 100% efectiva para combatir el virus de la COVID-19, pero aun así, el Ecuador al igual que el resto de países del mundo inició un plan de inmunización con las vacunas disponibles, sin embargo, aún no se tienen las garantías suficientes para volver a desarrollar las actividades cotidianas con normalidad y por consiguiente se presentan dos situaciones: 1) La sociedad aún debe acogerse a las medidas de bioseguridad y distanciamiento, y 2) las empresas aún están a la expectativa de los decretos locales y/o nacionales sobre medidas de confinamiento y otras restricciones.

Si bien se menciona que la creación de estrategias para la gestión del talento humano, según Losada et al. (2018), depende del contexto donde se desarrolla la empresa, y que toda la cadena de eventos de la COVID-19 ha influido en sus procesos, se vuelve necesario que las actividades de gestión

de talento humano se conviertan en una fuente de propuestas y soluciones para a través de estas estrategias mantener los niveles de operatividad de la organización.

Entonces, el desarrollo de esta investigación está relacionada con dos macro conceptos los cuales son la gestión del talento humano y la pandemia de la COVID-19, y en un análisis más reflexivo, se va a analizar específicamente todo lo que respecta a la seguridad y salud ocupacional, y diseñar una propuesta a través de estrategias para la gestión del talento humano.

El presente estudio busca disminuir el impacto que la COVID-19 y sus medidas tienen sobre el desarrollo de las actividades empresariales donde interviene el talento humano de una empresa del cantón Machala, y para lograrlo se planteó como objetivo general desarrollar un instrumento de apoyo para la gestión del talento humano en el marco de la pandemia; para ello se establecieron como objetivos específicos: Primero, identificar las acciones que ayudan a la prevención del riesgo y disminución del impacto de la COVID-19 en el personal de las empresas, segundo, elaborar estrategias para su implementación, y por último, validar el contenido del instrumento. Sin más que acotar, se dispone a continuación el marco teórico.

### ***La COVID-19 en la seguridad y salud ocupacional***

El objetivo fundamental de un sistema de seguridad y salud ocupacional es “disminuir o evitar la ocurrencia de incidentes, accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales” (Céspedes & Martínez, 2016); sin embargo, con el riesgo latente de la COVID-19 a éste objetivo se le suma también el propósito de minimizar su riesgo de contagio,

justificando que por las condiciones mortales de este agente patógeno es necesario darle atención prioritaria en materia de prevención.

En tal sentido, la OMS ha realizado algunas recomendaciones para prevenir la propagación del virus en los distintos entornos, entre ellos el laboral, donde una de las principales medidas es el uso del equipo de protección personal (Casper, 2021). Además, el autor Gómez (2020) en su estudio menciona que para este campo existen dos documentos, los cuales deberían ser aplicados con la mayor rigurosidad del caso, los cuales contienen material técnico para que las empresas puedan implementar y garantizar la protección de sus trabajadores, ambos desarrollados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esto significa que con la incorporación de estos protocolos se amplió el alcance de las funciones del departamento de talento humano en lo que respecta a la seguridad y salud ocupacional.

Por otra parte, es también importante considerar que parte de la seguridad y salud ocupacional se encarga de velar por la condición psíquica de los colaboradores. En este contexto, la COVID-19 ha desatado un efecto en cadena debido a que empieza generando depresión y ansiedad en los trabajadores mientras más se exponen a ambientes con personas infectadas, convirtiéndose en un estresante que puede desencadenar la pérdida del entusiasmo, o que se sientan impotentes, atrapados o abrumados, conocido de manera integral como el síndrome de *burnout* (Abdelghani, El-Gohary, Fouad, & Hassan, 2020).

En cuanto a otra de las problemáticas sobre seguridad y salud ocupacional se ha identificado una consecuencia del distanciamiento social y tiene que ver con el teletrabajo la cual ha sido

adoptada como la nueva modalidad para el desarrollo de las actividades, permitiéndoles a los empleados interactuar de forma segura y disminuir el riesgo de contagio (Martí, 2020; Suresh & Gopakumar, 2021). Es precisamente así como surge la fatiga hacia los *webinars* o reuniones virtuales, las cuales demandan un mayor grado de atención que cuando se produce una reunión en persona, necesitan más energía fisiológica y generan mayor presión para efectivizar las respuestas, provocando en las personas ansiedad e incapacidad para relajarse (Kumar, Sunil, Anand, Amudhan, & Ganjekar, 2021).

### ***Estrategias de gestión del talento humano***

Antes de profundizar en las estrategias de gestión de talento humano vale la pena analizar cuáles han sido hasta el momento las principales iniciativas que se han tomado a nivel mundial, las cuales si pueden ser categorizadas estarían reconocidas como medidas de distanciamiento social, teniendo entre las más conocidas las siguientes: Mantener la distancia en los espacios públicos, usar mascarilla, aislar a las personas que han presentado síntomas y también a los pertenecientes al cerco epidemiológico, prohibir reuniones públicas, restringir la circulación, prohibir la atención en los locales, y la restricción domiciliaria (Thron, Mbazumutima, Tamayo, & Todjihounde, 2021).

El hacer prevalecer en los colaboradores las medidas antes descritas, al menos dentro de las instalaciones de la empresa, debería ser una de las principales estrategias de gestión del talento humano, porque representan el nivel más básico de prevención contra la COVID-19. Se considera oportuno realizar esta acotación porque durante lo que ha durado esta pandemia se ha observado resistencia ante este tipo de

medidas, por lo tanto, aplicar otras estrategias puede resultar un gasto innecesario de recursos.

Por consiguiente, y haciendo referencia a los autores Herrera & Antúnez (2021), es preciso desarrollar una estrategia para el fortalecimiento del aprendizaje individual y colectivo, pues se necesita de una mejor asimilación de la problemática de la COVID-19 para que el juicio de los colaboradores le atribuya a las medidas mencionadas anteriormente la importancia debida.

En un aspecto más específico, los autores Garcés & Valencia (2021) mencionan en su estudio que el adoptar al aprendizaje automático como parte de una estrategia puede generar mejoras en el proceso de contratación y gestión del rendimiento, siendo esta teoría apoyada por estudios como el de Terreros, Vega, & Pupo (2019) quienes proponen la aplicación del teorema de Bayes para optimizar el proceso de selección del personal, o el de Guartán, Torres, & Ollague (2019) quienes desarrollaron una herramienta para la medición del desempeño laboral.

Además, los autores Rahm et al. (como se citó en Moscoso & Salgado, 2021) expresan que otra estrategia para mejorar el desempeño laboral consiste en activar y reforzar las emociones positivas en los colaboradores, lo cual se puede realizar incrementando la frecuencia con la que se hacen retroalimentaciones positivas y disminuyendo las retroalimentaciones negativas, o desarrollando programas de reducción del estrés en el trabajo.

Y para continuar con los aspectos psicológicos, según con lo expresado por Lorenzo & Díaz (como se citó en Herrera & Antúnez, 2021), es oportuno plantear como estrategia analizar el comportamiento de los colaboradores a través de *tests* psicológicos para

comprender cómo la situación general de la pandemia u otras relacionadas los está afectando. Se concuerda con lo expresado al inicio de este párrafo, pues la comprensión de los constructos mentales de una persona permite desarrollar un diagnóstico eficiente y un tratamiento oportuno, disminuyendo así los riesgos psicosociales.

Por último, existen dos aspectos que son relativos a la actual generación de colaboradores, el primero es que ellos crecen y se preparan a través de la experiencia, y además, la remuneración económica dejó de ser decisivo para la motivación laboral (Salvador, Torrens, Vega, & Noroña, 2021). En tal sentido desde hace algún tiempo antes de la pandemia se ha venido introduciendo el término Salario emocional como parte de las estrategias para la gestión del talento humano, el cual es bien definido por Raza, Vallejo, & Fonseca (2017) de la siguiente manera:

Retribuciones no monetarias que como empresa ofrecemos a nuestros empleados, con el objetivo de fomentar un ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización, mejorar la productividad y a su vez satisfacer necesidades tanto laborales, personales o familiares, obteniendo como resultado una clara mejora en su calidad de vida y el clima laboral dentro de la organización. (p. 122)

Si bien las retribuciones no económicas se analizan diariamente en las empresas e incluso en muchas unidades de negocio son consideradas indispensables en su filosofía, con el panorama complejo de la COVID-19 se vuelve necesario incorporar un plan de gestión del salario emocional como una estrategia para la gestión del talento humano porque, como se ha mencionado en párrafos anteriores, las repercusiones de la pandemia afectan

significativamente el estado mental y emocional de los colaboradores.

### **Método**

La Razón de Validez de Contenido (RVC) es un modelo de evaluación propuesto por Lawshe (1975) el cual determina cuán pertinente y fiable es el contenido de un instrumento, para esto se conforma un panel con profesionales que tengan autoridad sobre un tema específico, pues ellos serán quienes opinen y valoren el contenido del test de acuerdo a sus conocimientos. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, estimándose necesario contar con la participación de tres docentes de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH) y tres jefes/supervisores del área de talento humano de empresas machaleñas.

El grupo de expertos fue seleccionado a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el mismo estuvo conformado por  $x$  hombres y  $x$  mujeres, todos con experiencia en el área de talento humano de al menos  $x$  años. Otra de las características de los panelistas es que poseen títulos de tercer y cuarto nivel, estando este grupo integrado por ingenieros, magísteres, y doctores en ciencias administrativas. Por lo tanto, según sus características se garantiza la excelencia y calidad en el proceso de validación de los contenidos para el instrumento propuesto.

La presente investigación se desarrolló a través de un método mixto del tipo no experimental con corte transversal y se basó en el conocimiento y opinión de profesionales en el área de recursos humanos para analizar y validar un conjunto de estrategias que se propusieron con el fin de gestionar internamente el talento humano, las cuales tienen como característica principal que se desarrollaron en base a

la problemática de la pandemia de la COVID-19.

Para recopilar los datos se utilizó en primera instancia la revisión bibliográfica mediante la cual se desarrolló la propuesta de estrategias, y posteriormente se empleó la técnica del focus group, donde interactuaron seis panelistas quienes analizaron estas estrategias y opinaron sobre su contenido, siendo estos datos el insumo necesario para validarlo mediante la siguiente fórmula de la RVC:

$$RVC = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

En esta ecuación  $n_e$  es el número de expertos quienes consideran como "Esencial" un ítem, y  $N$  el número total de expertos participantes. Posteriormente se aplica el ajuste propuesto por Tristán (Borboa & Delhumeau, 2016) para cada ítem, a través de la siguiente fórmula:

$$RVC' = \frac{RVC + 1}{2}$$

Posteriormente, la fórmula mediante la cual se calculó el Índice de Validez de Contenido (IVC) que permitió avalar todo el conjunto de estrategias fue:

$$IVC = \frac{\sum_{i=1}^M RVC'}{M}$$

En la ecuación antes descrita,  $M$  representa al número total de ítems que se pueden incluir en el instrumento. El medio donde interactuaron los panelistas con el moderador fue la plataforma digital Zoom, mientras que el software usado para el procesamiento de los datos fue la Hoja de cálculo del paquete de Microsoft Office.

Para desarrollar la investigación primero se efectuó una fase exploratoria donde se identificó la problemática, posteriormente se planteó el problema y acto seguido se desarrolló la

construcción del marco teórico y la propuesta del instrumento contenedor del conjunto de estrategias internas aplicables a la gestión del talento humano, luego, se determinó usar el método de la RVC para validar dicho instrumento. Una vez establecida la muestra, los investigadores se pusieron en contacto con cada uno de los miembros a fin de coordinar la reunión virtual, y una vez recopilados los datos fueron respectivamente procesados y después se prosiguió con la discusión de los resultados para finalmente emitir las conclusiones de la investigación.

Todos los panelistas fueron consultados con anticipación e informados sobre los fines de esta investigación, por ende, su participación fue voluntaria con el afán de promover la ciencia. Además, se decidió que la reunión sería de forma virtual para evitar la exposición a los riesgos biológicos de la COVID-19.

## Resultados

Para desarrollar las estrategias de gestión de talento humano se tomó como objeto de estudio a la empresa Distribuidora Ortega del cantón Machala, justificando este acometido porque cuenta con más de veinticinco años en el mercado orense comercializando insumos agrícolas y acuícolas al por mayor, siendo uno de los proveedores más importantes de estos sectores en la provincia de El Oro. Esta organización cuenta con un total de diez colaboradores quienes ocupan cargos de estibadores, chóferes, vendedores, secretaria, supervisora de talento humano y gerente general.

En una primera aproximación con el gerente de Distribuidora Ortega se puso en conocimiento el objetivo de la presente investigación con la finalidad de obtener su consentimiento para recopilar información general de las funciones y actividades cotidianas que se

desempeñan en la misma. Posteriormente se realizaron observaciones no estructuradas en el local, durante quince días. A partir de esta información, y en base a la teoría datada en la introducción, se diseñaron trece estrategias las cuales pasaron a ser sometidas al análisis de los expertos. Por consiguiente, se obtuvo qué:

1. Actualizar los Descriptivos del puesto de trabajo una vez al año.
2. Desarrollar una herramienta gerencial de autoaprendizaje para el proceso de contratación.
3. Desarrollar una herramienta gerencial de autoaprendizaje para la valoración del desempeño laboral.
4. Aplicar periódicamente una vez cada trimestre una prueba para detectar anticuerpos de COVID-19 en los colaboradores.
5. Implementar un programa periódico de reducción de estrés laboral.
6. Redefinir la frecuencia del desarrollo de las retroalimentaciones.
7. Definir un protocolo para la evaluación de los objetivos y el contenido de las retroalimentaciones antes de ejecutarlas.
8. Asignar responsabilidades para controlar el cumplimiento de las disposiciones generales de la OMS.
9. Asignar responsabilidades para controlar el cumplimiento de las disposiciones generales del IESS.
10. Valorar periódicamente una vez cada mes el estado emocional y mental de los colaboradores usando test de psicología.
11. Desarrollar un programa para el fortalecimiento del aprendizaje individual.
12. Desarrollar un programa para el fortalecimiento del aprendizaje colectivo.
13. Desarrollar un programa de compensación no económica (Análisis integral del salario emocional).

A

## Discusión

### Referencias bibliográficas

- Abdelghani, M., El-Gohary, H., Fouad, E., & Hassan, M. (2020). Addressing the relationship between perceived fear of COVID-19 virus infection and emergence of burnout symptoms in a sample of Egyptian physicians during COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *IZA Journal of Labor Economics*, 27(70), 1-9. Obtenido de <https://mecp.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s43045-020-00079-0.pdf>
- Borboa, E., & Delhumeau, S. (2016). Validez de contenido de un instrumento para medir la responsabilidad social de las empresas bancarias. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*(12), 1-29. Obtenido de <https://recai.uaemex.mx/article/download/8927/7526/>
- Casper, E. (2021). Occupational health risk among healthcare workers during COVID-19 pandemic: actions to limit the risk. *IZA Journal of Labor Economics*, 96(13), 1-2. Obtenido de <https://jepha.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s42506-021-00076-z.pdf>
- Céspedes, G., & Martínez, J. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. *Revista latinoamericana de derecho social*(22), 1-46. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n22/1870-4670-rlds-22-00001.pdf>
- El Comercio. (22 de Marzo de 2020). *Coronavirus en Ecuador: Un ABC de la cuarentena, restricciones, teletrabajo*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/coronavirus-cuarentena-ecuador-teletrabajo-salvoconductos.html>
- Garcés, L., & Valencia, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 462-465. doi:<https://doi.org/10.52080/rvg.v26i94>
- Gómez, A. (2020). Retorno al trabajo y la COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 1-5. Obtenido

- de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746452.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*, 4(6), 13-26. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/139/410](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/139/410)
- Herrera, K., & Antúnez, V. (2021). Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 1-15. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n1/2308-0132-reds-9-01-e6.pdf>
- Kumar, M., Sunil, S., Anand, N., Amudhan, S., & Ganjekar, S. (2021). Webinar fatigue: fallout of COVID-19. *Webinar fatigue: fallout of COVID-19*, 96(9), 1-2. Obtenido de <https://jepha.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s42506-021-00069-y.pdf>
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*(28), 563-575. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.9380&rep=rep1&type=pdf>
- Losada, J., Valencia, S., & Gómez, D. (2018). Gestión del talento humano en las pequeñas empresas colombianas: una aproximación bibliográfica. *CrearE, Cuadernos de Emprendimiento*(3), 62-69. doi:<https://doi.org/10.28970/REVISTA.CREARE.NUM3.ARTICULO146>
- Martí, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-399. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559021/29063559021.pdf>
- Moscoso, S., & Salgado, J. (2021). Meta-analytic Examination of a Suppressor Effect on Subjective Well-Being and Job Performance Relationship. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13. Obtenido de [https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576\\_5962\\_rpto\\_jwop2021a13.pdf](https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_jwop2021a13.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (27 de Abril de 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (10 de Noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Raza, Á., Vallejo, J., & Fonseca, S. (2017). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del distrito metropolitano de Quito. *Comercio y Negocios*(7), 120-130. Obtenido de <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/download/448/476/1497#:~:text=Al%20hablar%20de%20Salario%20Emocional,su%20vez%20satisfacer%20necesidades%20tan to>
- Rosero, M. (11 de marzo de 2020). *Gobierno declara la emergencia sanitaria para enfrentar el covid-19*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/oms-pandemia-covid19-ministerio-salud.html>
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., & Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41-53. Obtenido de <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.03>
- Suresh, M., & Gopakumar, K. (2021). Multi-grade fuzzy assessment framework for software professionals in work-from-home mode during and post-COVID-19 era. *IZA Journal of Labor Economics*, 7(10), 1-9. Obtenido de <https://fbj.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s43093-021-00057-w.pdf>
- Terrerros, A., Vega, A., & Pupo, J. (2019). Aplicación del Teorema de Bayes en la selección de personal para disminuir la deserción laboral. *593 Digital Publisher*, 4(6), 27-40. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/140/413](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/140/413)
- Thron, C., Mbazumutima, V., Tamayo, L., & Todjihoude, L. (2021). Cost effective

reproduction number based strategies  
for reducing deaths from COVID-19. *IZA  
Journal of Labor Economics*, 11(11), 1-  
30. Obtenido de  
[https://www.scimagojr.com/journalsearc  
h.php?q=21100775634&tip=sid&clean=  
0](https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100775634&tip=sid&clean=0)