

Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: estrategias frente a la pandemia

Content validity by experts in human talent management: strategies against the pandemic

Fernando Armando Verá-Orellana

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
fvera_est@utmachala.edu.ec

Jimmy Rolando Camacho-Leon

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
jrcamacho_est@utmachala.edu.ec

Iddar Iván Jaya-Pineda

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
ijaya@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.6.775

RESUMEN

Las repercusiones de la COVID-19 en las empresas van más allá de los aspectos económicos y financieros, pues el talento humano es también uno de los elementos más afectados. El presente artículo hace un análisis de la forma en que la pandemia ha afectado a la gestión del talento humano e indaga sobre los actos ejecutados por terceros a fin de minimizar su impacto. Por otra parte, en el cantón Machala la empresa Distribuidora Ortega con más de veinticinco años dedicándose a la comercialización de insumos agrícolas y acuícolas en la provincia de El Oro ha presentado complicaciones desde marzo de 2020 cuando se decretaron las medidas de confinamiento y otras restricciones, para lo cual se planteó como objetivo disminuir el impacto de la COVID-19 sobre el desarrollo de las actividades empresariales donde interviene el talento humano. La propuesta de esta investigación ha sido un instrumento el cual en un principio se diseñó con trece estrategias enfocadas en mejorar la gestión del talento humano de acuerdo al marco de la pandemia, al cual se aplicó la Razón de Validez de Contenido de Lawshe y el ajuste de Tristán, obteniendo como insumo final un instrumento con nueve estrategias que puntuó un Índice de Validez de Contenido de 0.819. El grupo de especialistas que evaluaron las estrategias fueron ocho personas con títulos de tercer nivel o superiores y con tres o más años de experiencia gestionando grupos de trabajo de más de doce colaboradores.

Palabras clave: COVID-19; gestión del talento humano; estrategias; Razón de Validez de Contenido.

Cómo citar este artículo:

APA:

Verá-Orellana, F., & Camacho-Leon, J., & Jaya-Pineda, I., (2021). Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: estrategias frente a la pandemia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 380-390. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.775>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The repercussions of COVID-19 on companies go beyond the economic and financial aspects, since human talent is also one of the elements most affected. This article analyzes the way in which the pandemic has affected the management of human talent and investigates the acts carried out by third parties in order to minimize their impact. On the other hand, in the Machala canton the company Distribuidora Ortega with more than twenty-five years dedicated to the commercialization of agricultural and aquaculture inputs in the province of El Oro has presented complications since March 2020 when the confinement measures and other restrictions were decreed, For which the objective was to reduce the impact of COVID-19 on the development of business activities where human talent intervenes. The proposal of this research has been an instrument which was initially designed with thirteen strategies focused on improving the management of human talent according to the framework of the pandemic, to which the Lawshe Content Validity Ratio was applied and the adjustment de Tristán, obtaining as final input an instrument with nine strategies that scored a Content Validity Index of 0.819. The group of specialists who evaluated the strategies were eight people with third level degrees or higher and with three or more years of experience managing work groups of more than twelve collaborators.

Key words: COVID-19; human talent management; strategies; Content Validity Ratio.

Introducción

La gestión del talento humano es una actividad que se encuentra en constante evolución (Losada et al., 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 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 y 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 et al., 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 et al., 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 et al., 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 et al., 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 y 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 y 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 et al. (2019) quienes proponen la aplicación del teorema de Bayes para optimizar el proceso de selección del personal, o el de Guartán et al. (2019) quienes desarrollaron una herramienta para la medición

del desempeño laboral.

Además, los autores Rahm et al. (como se citó en Moscoso y 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 y Díaz (como se citó en Herrera y 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 et al., 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 et al. (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 de la prueba 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 4 hombres y 4 mujeres, todos con experiencia en el área de talento humano de al menos tres **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, garantizando 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 ocho 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:

En esta ecuación es el número de expertos quienes consideran como “Esencial” un ítem, y 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:

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

En la ecuación antes descrita, 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).

Con las estrategias definidas se procedió a desarrollar el focus group con el grupo de especialistas. Tras haber sustentado el marco teórico y haber descrito el contexto de la empresa tomada como objeto de estudio, se obtuvieron las siguientes opiniones respecto a la esencialidad y necesidades para mejorar la gestión del talento

humano en razón de la emergencia sanitaria de la pandemia:

Tabla 1

Opiniones de los panelistas para validar el contenido del instrumento

Ítem	Expertos								Esencial 2	Útil, no esencial 1	Innecesario 0	CVR'
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	1	2	0	2	2	1	2	2	5	2	1	0.625
2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	0	0.500
3	2	2	2	2	1	2	2	2	7	1	0	0.875
4	2	1	2	2	2	1	1	2	5	3	0	0.625
5	2	2	2	2	2	2	2	2	8	0	0	1.000
6	2	2	1	1	2	1	2	2	5	3	0	0.625
7	2	1	1	2	1	2	1	1	3	5	0	0.375
8	2	2	1	0	1	0	0	2	3	2	3	0.375
9	2	2	1	1	1	2	2	1	4	4	0	0.500
10	2	2	2	1	2	2	2	2	7	1	0	0.875
11	2	2	2	2	2	1	2	2	7	1	0	0.875
12	2	2	2	1	2	2	2	2	7	1	0	0.875
13	2	2	2	2	2	2	2	2	8	0	0	1.000

De acuerdo con los valores mínimos para validar el contenido de un instrumento definidos por Lawshe (1975), cuando participan ocho panelistas el IVC debe ser de 0.75 o más. Como primer punto se identificó que en el instrumento desarrollado en este estudio y según la opinión de los panelistas participantes como expertos debería estar conformado por los ítems 1, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12 y 13; luego al calcular el IVC con los valores CVR' de los ítems mencionados se obtuvo:

Por lo tanto, el contenido del instrumento ha sido validado, de esta manera se ha podido identificar el conjunto de estrategias que permitirán a la empresa Distribuidora Ortega optimizar la gestión del talento humano y contrarrestar los efectos de la COVID-19. Prosiguiendo con el desarrollo del instrumento, en una segunda revisión, los expertos han emitido las siguientes consideraciones respecto a los ítems aprobados dentro del documento:

Ítem 1: Para modificar los descriptivos de la empresa debe presentarse un cambio en su estructura organizacional o en su visión; por lo tanto, se rechaza su inclusión en el instrumento puesto que Distribuidora Ortega no ha planificado aumentar o reducir departamentos, ni ha cambiado su visión.

Ítem 3 y 12: Actualmente en Distribuidora Ortega no realizan un seguimiento del desempeño laboral y desde hace seis meses vienen implementando el cambio de imagen que supone el uso de uniformes, además de que proveen nuevos equipos de seguridad especialmente para el personal operativo; por lo tanto, se considera necesario incluir el control del uso de la nueva indumentaria y equipos para que el cambio de la imagen corporativa tenga éxito y se preserve la salud de los colaboradores, en un sistema de calificación diaria que permita identificar en qué aspectos se necesita aplicar correctivos. Por lo tanto, el desarrollo de este ítem se complementa con la estrategia 12 del programa para el fortalecimiento del aprendizaje colectivo donde se deberían promover las conductas de cuidado interno por equipos de trabajo.

Ítem 4: Se puede delegar a los encargados de gestionar la aplicación de la prueba para la COVID-19, la responsabilidad para valorar el cumplimiento de las normativas de la OMS y el IESS, y de esta manera se integran las estrategias 8 y 9, de las cuales la empresa debe centrarse primero en cumplir las disposiciones del IESS y luego las recomendaciones de la OMS.

Ítem 5 y 10: Se ha decidido que la implementación del plan de reducción de estrés laboral se va a desarrollar en conjunto con la estrategia de valoración del estado de salud mental y emocional, e incluso se recomienda diseñar un plan integral para tratar las patologías emocionales que pueden generar *burnout* y rotación de personal.

Ítem 6: Esta estrategia deberá incluir a la séptima para entonces definir cómo se va a trabajar tanto en la frecuencia como con un protocolo para las retroalimentaciones.

Ítem 11: En esta estrategia se puede incorporar a la segunda para así poder implementar un software para el proceso de contratación donde se brinde mayores oportunidades a los colaboradores internos quienes demuestren un mayor crecimiento en el programa de aprendizaje individual, con el objetivo de aumentar el sentido de pertenencia y la promoción interna.

Ítem 13: La compensación no económica deberá ser un tema para tratar por separado debido a la importancia que le atribuyeron los expertos, pese a que sus resultados sirvan para el desarrollo de las demás estrategias.

Discusión

La aplicación del modelo de Lawshe (1975) para validar el contenido de un instrumento en un principio no hubiera permitido hacerlo con los resultados obtenidos, sin embargo, el ajuste de Tristán (Borboa & Delhumeau, 2016) **sí lo asintió, por lo tanto, se concluye que en los estudios de las ciencias sociales es importante hacer uso del ajuste de Tristán por la flexibilidad que representa en cuanto a la validación de un instrumento, siendo más práctico que el modelo original de Lawshe.**

El instrumento diseñado se creó con trece estrategias, pero mediante la RVC se ha reducido a nueve; a continuación, se explica y contrasta su validación con la teoría analizada en apartados anteriores. Las estrategias con mayor aceptación fueron la implementación de un programa de reducción de estrés laboral y el desarrollo de un programa de compensación no económica, apoyando lo manifestado por Rahm et al. (como se citó en Moscoso y Salgado, 2021), Lorenzo y Díaz (como se citó en Herrera y Antúnez, 2021), Raza et al. (2017) y Salvador et al. (2021). Esta situación congrue con los problemas que ha potenciado la COVID-19 ligados a la generación de estrés, traumas y otras patologías emocionales que se originan por el cambio drástico de la forma de trabajo y el propio contexto de la pandemia (Abdelghani et al., 2020; Kumar et al., 2021; Martí et al., 2021; Suresh y Gopakumar, 2021; Thron et al., 2021).

Además, de estos resultados se concluye que es necesario emprender acciones adicionales como optimizar el sistema de seguridad y salud ocupacional, apoyando la teoría de Céspedes y Martínez (2016) quienes destacan su importancia para hacer frente a la incertidumbre de la pandemia de la COVID-19. A su vez, se considera oportuno y se comparte lo manifestado por Lorenzo y Díaz (como se citó en Herrera

y Antúnez, 2021), pues la salud mental y emocional de los colaboradores nunca antes había sido tan expuesta a ser vulnerada, siendo la evaluación psicológica una estrategia aceptada por los especialistas, la cual puede formar parte del sistema de seguridad y salud ocupacional de Distribuidora Ortega.

De las dos estrategias para incorporar herramientas gerenciales los expertos han validado la propuesta de Guartán et al. (2019), y se rechazó la de Terreros et al. (2019), lo cual se cree justo porque pese a ser necesario incorporar el aprendizaje automático como lo expresan Garcés y Valencia (2021), la pandemia ha generado fuertes estragos en la estructura financiera provocando el despido de personal e incluso Distribuidora Ortega se encuentra limitada de capital para invertir en un sistema de selección de personal del cual no prescinde, caso contrario al sistema de evaluación del desempeño laboral el cual los propios directivos manifestaron que ha estado entre sus planes incorporar en la empresa.

Por otra parte, los dos programas para el fortalecimiento de aprendizaje individual y colectivo han sido las estrategias que en un segundo plano han tenido la mayor aceptación, compartiendo así con la teoría de Herrera y Antúnez (2021) la cual no está ligada con el aprendizaje automático mencionado por Garcés y Valencia (2021), pues las diferencias se centran en que este último aprendizaje se genera en un sistema de información gerencial lo que implica que el ente encargado de procesar la información es una máquina, cuando por la pandemia se necesita que el talento humano tenga un mejor desarrollo cognitivo para mantener los niveles de productividad ante las contingencias que surjan en la cotidianidad.

De las estrategias con menor aceptación pero que sí fueron aprobadas para que formen parte del instrumento se encuentra la actualización de los descriptivos de los puestos de trabajo la cual surge de la teoría de Losada et al. (2018) apoyada en la flexibilidad y evolución de la gestión del talento humano, pues concuerda también con la situación de Distribuidora Ortega

donde en más de tres años no se han actualizado estos descriptivos y en contraste con su estructura organizacional actual y la pandemia es necesario hacerlo al menos una vez al año.

En cuanto al control de la COVID-19 dentro de la empresa, los especialistas han determinado que sí es esencial aplicar periódicamente una prueba para detectar la presencia de anticuerpos habiendo manifestado que esta situación puede generar una patología emocional en los colaboradores cuando tienen dudas sobre un posible contagio, siendo una situación que puede afectar su psiquis, problema común identificado por Lorenzo y Díaz (como se citó en Herrera y Antúnez, 2021).

En cambio la teoría de Rahm et al. (como se citó en Moscoso y Salgado, 2021) ha sido aceptada en parte, pues de las dos estrategias que se crearon sobre la retroalimentación solamente fue validada una, la redefinición de la periodicidad con las que se hacen las reuniones, que en su mayoría son virtuales y generan fatiga, tal cual lo aseguraba Kumar et al. (2021); y por otra parte, la definición de protocolos para la retroalimentación puede entorpecer el proceso.

Como último punto en cuanto a las estrategias que han sido rechazadas, los especialistas concuerdan con la importancia que representa acatar las normas de la OMS y el IESS, como también lo mencionaron Casper (2021) y Gómez (2020), pero no comparten en que a estas alturas tras haber transcurrido ya más de un año de la pandemia donde dentro de la empresa se invirtió anteriormente en programas de capacitación e información, señalización, y por todo el contenido que se expone en el día a día a través de las plataformas digitales donde interactúan frecuentemente los colaboradores, asignar responsabilidades para velar por el cumplimiento de las disposiciones de estos dos organismos, que además, difieren entre sí en algunas recomendaciones.

Las limitaciones que surgieron en el presente estudio fueron de índole logística, pues el tratar de coordinar a todo el grupo de especialistas para una participación en línea

se limitó por su disponibilidad de tiempo. Es así como se concluye también que la RVC aunque es una herramienta útil y mejora con la cantidad de especialistas, también se dificulta su desarrollo. Además, no todos los integrantes del grupo de especialistas tenía conocimiento sobre la mecánica de esta herramienta, por lo que también se limitó en parte su desarrollo al tener que explicar previo a la reunión en qué consiste el mismo.

De esta investigación se espera que posteriormente otros investigadores puedan valorar cómo la aplicación de este instrumento contenedor de estrategias incide en la gestión del talento humano de la empresa Distribuidora Ortega, recomendando que se desarrolle también un estudio sobre el nivel de satisfacción del cliente interno. Además, se recomienda desarrollar más investigaciones donde se trabaje en conjunto la administración de empresas con la psicología puesto que se ha evidenciado una gran preocupación por la salud mental y el desarrollo de patologías emocionales como consecuencia de la pandemia, esperando que se desarrollen programas para incorporar evaluaciones psicológicas periódicamente.

Referencias bibliográficas

- Abdelghani, M., El-Gohary, H., Fouad, E., y 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., y 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://jehpa.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s42506-021-00076-z.pdf>
- Céspedes, G., y 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., y 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., y 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
- Herrera, K., y 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., y 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=10.1.1.460.9380yrep=rep1ytype=pdf>
- Losada, J., Valencia, S., y 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., y 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
- 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., y 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=A1%20hablar%20de%20Salario%20Emocional,su%20vez%20satisfacer%20necesidades%20tanto>
- 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., y 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., y 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>
- Terreros, A., Vega, A., y 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
- Thron, C., Mbazumutima, V., Tamayo, L., y Todjihounde, 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/journalsearch.php?q=21100775634ytip=sidyclean=0>