

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ÉPOCA DE PANDEMIA Y POST PANDEMIA EN EMPRESAS PRIVADAS PRIORIZADAS DE LATACUNGA

Romero-Poveda, Angelita Elizabeth*

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

Almeida-Lara, Libia Dolores*

<https://orcid.org/0000-0002-2748-7264>

*Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador

Email: angelita.romero1119@utc.edu.ec

Recibido: 16 de diciembre de 2022 / **Aprobado:** 14 de marzo de 2023 / **Publicado:** 22 de abril de 2023

DOI: <https://doi.org/10.24133/ris.v10i02.3161>

Resumen

La investigación pretende identificar los desafíos de la gestión del talento humano, en época de pandemia y postpandemia a través de un muestreo probabilístico intencional se obtuvo información de 15 empresas privadas del cantón Latacunga, mismas que aceptaron ser parte del objeto de estudio al que fueron invitadas, generando alternativas para mejorar las condiciones del capital humano de mano a la calidad de vida laboral y las condiciones productivas de estas empresas. Para el estudio se empleó una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo, un tipo de investigación descriptiva y de campo, aplicando el cuestionario de GOHISALO y una entrevista semiestructura de 31 preguntas, para valorar la consistencia interna, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, para el primer instrumento se obtuvo 0.917 y para el segundo se obtuvo 0,88; reflejando que los instrumentos son muy confiables. Se plantea con la investigación estrategias de fortalecimiento que permitan a los colaboradores de las empresas seleccionadas mejorar los procesos de gestión del capital humano alineando su desempeño con los objetivos organizacionales, así mismo reconocer que se hace urgente identificar los desafíos que nos permita principalmente mejorar la aplicabilidad de los subsistemas y asegurar de manera clave la fidelidad y la retención del capital humano frente a situaciones de crisis.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Desafíos empresariales, Calidad de vida laboral, Fortalecimiento institucional.

Challenges of human talent management in times of pandemic and post pandemic in prioritized private companies in Latacunga

Abstract

The research aims to identify the challenges of human talent management in times of pandemic and post-pandemic through a purposive probability sampling, information was obtained from 15 private companies in Latacunga canton, which accepted to be part of the object of study to which they were invited, generating alternatives to improve the conditions of human capital in order to improve the quality of working life and productive conditions of these companies. For the study a methodology of quantitative and qualitative approach was used, a descriptive and field research type, applying the GOHISALO questionnaire and a semi-structured interview of 31 questions, to evaluate the internal consistency, the Cronbach's alpha coefficient was applied, for the first instrument 0.917 was obtained and for the second one 0.88 was obtained, reflecting that the instruments are very reliable. The research proposes strengthening strategies that allow the collaborators of the selected companies to improve the human capital management processes, aligning their performance with the organizational objectives, as well as recognizing that it is urgent to identify the challenges that will allow us to improve the applicability of the subsystems and ensure the loyalty and retention of human capital in the face of crisis situations.

Keywords: Human talent management, Business challenges, Quality of worklife, Institutional strengthening.

Introducción

La pandemia de COVID-19 ha sido una de las mayores crisis globales en la historia moderna. Desde que se detectaron los primeros casos en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre de 2019, la enfermedad ha afectado a millones de personas en todo el mundo, el impacto ha sido global afectando la forma en que vivimos y trabajamos. En Ecuador en el primer trimestre del año 2020 se decreta el confinamiento de toda la población, influenciando en el cierre de negocios y escuelas, restricciones de viaje y la implementación de medidas de distanciamiento social y restricciones laborales y productivas, en este sentido, el sector económico más golpeado ha sido el productivo. Por lo tanto, bajo esta nueva condición de las relaciones personales y laborales para prevenir la propagación del virus, surge la necesidad de repensar como se está gestionando al personal dentro de las organizaciones del sectores productivos y empresariales (Campaña, et al. 2021); y con especial atención a la Gestión del Talento Humano. Es así que el presente artículo se enfoca en analizar los efectos del COVID- 19 en la gestión de talento humano a través del análisis de calidad de vida laboral en empresas privadas priorizadas Latacunga.

En este sentido, Vallejo (2016) definió que la gestión de talento humano permite la conexión entre las expectativas individuales de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así permitir el funcionamiento eficiente de una empresa institución o negocio en cualquiera de las ramas; por lo tanto, la gestión de talento

humano es un punto realmente importante en las decisiones gerenciales, a dejar de visualizar a las personas como simples recursos organizacionales y sean quienes poseen conocimientos, habilidades, destrezas y competencias indispensables para la adecuada ejecución de sus actividades. (Rodríguez 2014). Esto requiere además comprometer a las personas, como sujetos activos, en relación con el trabajo y la organización. Es así que el manejo del talento humano al interno de las organizaciones busca alinear el desempeño exitoso de los colaboradores de manera individual con los objetivos organizacionales, en la misma línea que mencionó Ibañez (2015), la gestión de talento humano permite a la organización convertir el talento individual en talento organizativo.

En este contexto, la gestión de talento humano tiene un rol importante en cualquier contexto de crisis (Ramírez et al.,2018), más aún lo suscitado en la pandemia COVID- 19 para lo cual debe reinventarse desde lo humano, con la relación de persona – trabajo – familia – sociedad, pero también reconsiderar las prácticas organizacionales y buscar estrategias que fomenten la innovación, la eficiencia y la calidad de vida laboral. (Calderón, 2020). Por lo cual, la gestión de talento humano es considerada un motor de cualquier negocio (Bose, 2015).

Ahora bien, siendo covid-19 un tipo único de crisis, las estrategias que deben usar para afrontarla también deben ser diferentes de otros tipos de crisis. (Mwita, 2020). En lo que corresponde al análisis del macro procesos de gestión de talento humano se considera las

categorías: procesos para integrar personas, procesos para organizar personas, procesos para recompensar personas, procesos para desarrollar personas, procesos para retener personas, procesos para auditar personas. (Romero & Álvarez, 2023). En base a lo mencionado, el presente estudio se centra en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los desafíos de la gestión del talento humano en época de pandemia y post pandemia que enfrentan las empresas privadas priorizadas en la ciudad de Latacunga?

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, tipo descriptiva y de campo, diseño transversal, por cuanto busca especificar las características importantes de las empresas objeto de estudio. (Hernández, 2018). En este caso, el interés se centra en indagar sobre la calidad de vida laboral y de allí determinar los desafíos que enfrenta la gestión del talento humano en épocas de crisis por lo que se adecuado el alcance de investigación.

La población seleccionada fueron empresas privadas de la ciudad de Latacunga, para lo cual se aplicó un muestreo probabilístico intencional mediante el uso del criterio de inclusión de empresas que sean beneficiarias del proyecto de investigación formativo de la Facultad de Ciencias Administrativas: “Desafíos de la Gestión de Talento Humano en época de pandemia en empresas públicas y privadas”, las mismas que pertenecen a Entidades financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito), Empresas florícolas,

entidades educativas, empresas comerciales, por lo tanto se obtuvo información de 15 empresas, hasta el mes de junio del 2022. Los instrumentos aplicados fueron el cuestionario de GOHISALO de González et. al, (2015) para valorar la calidad de vida laboral, y una entrevista de 31 preguntas para identificar cómo se encuentra el proceso de gestión de talento humano con 6 categorías, para medir la validez y fiabilidad se utilizó el juicio de expertos. Para valorar la consistencia interna, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, en lo cual para el primer instrumento se obtuvo 0.917 y para la entrevista semiestructurada se obtuvo 0,88, lo cual nos refleja que los instrumentos son muy confiables.

Resultados

Para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano se compone por seis procesos básicos, los cuales representan el camino por el cual el colaborador ingresa a la organización y transcurre de la mano de la generación de valor en la organización, en miras a la transformación de capital intelectual en una ventaja competitiva entre las organizaciones. Tales procesos con sus indicadores se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Procesos e indicadores de Gestión de Talento Humano

Procesos de GTH	Indicadores de GTH
(1) Procesos para integrar personas	Reclutamiento de personal Selección de personal
(2) Procesos para organizar personas	Diseño de puestos Evaluación de desempeño
(3) Procesos para recompensar personas	Remuneración Planes de prestaciones sociales Incentivos Formación
(4) Procesos para desarrollar personas	Desarrollo Aprendizaje Administración del conocimiento
(5) Procesos para retener personas	Higiene, seguridad y calidad de vida Relación con las personas
(6) Procesos para auditar personas	Sistemas de información de recursos humanos. Banco de datos

Nota. La tabla muestra un resumen de los procesos e indicadores que se pueden aplicar en la Gestión del talento humano según Chiavenato (2009).

Tabla 2

Caracterización de las organizaciones participantes

Nº ORDEN	Nombre del empresa/institución	Sector empresarial	Años de existencia	Nº Trabajadores	Tipo de formación académica	Tipo de contratación	Jornadas de trabajo	Normativa laboral interna que posee
1	Cooperativa de ahorro y crédito ANDINA Ltda.	Financiero	15	91	Tecnologías/ 3er nivel Administración de empresas	Indefinido	8 horas	Manual de administración de talento humano y reglamento interno del trabajo
2	Cooperativa de ahorro y crédito “Virgen del Cisne”	Financiero	17	187	3er nivel Administración de empresas	Indefinido	8 horas	Reglamento Interno de Trabajo.
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental	Financiero	7	65	3er nivel Administración de empresas	Indefinido	8 horas	Controlada por la superintendencia de economía popular solidaria.
4	Imhotepson CIA. LTDA	Construcción	13	3	3er nivel Administración de empresas	Indefinido	8 horas	Código de Trabajo
5	Displast-Duque	Producción y Comercialización	25	23	Bachiller	Indefinido	10 horas	Código de Trabajo
6	Embutidos La Madrileña	Producción y Comercialización	27	56	Bachiller	Indefinido	Rotativos	Código de Trabajo
7	Equadorian Quality Roses(EQR)	Florícola	28	1150	3er nivel Administración de empresas	Contrato del sector productivo	8 horas	Reglamento Interno

8	Unidad Educativa La Fontaine	Educación	2	9	3 nivel en educación	Servicios honorarios profesionales	8 horas	LOEI (LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL)
9	UE. Gabriela Mistral	Educación	15	30	3 nivel en educación	Indefinido	8 horas	Código de Trabajo
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay	Financiero	16	55	3er nivel Administración de empresas	Indefinido	8 horas	Código de Trabajo Reglamento interno de trabajo
11	High Connection Flowers	Florícola	14	12	Bachiller	Contrato del sector productivo	Rotativos	Código de Trabajo
12	Clínica Latacunga	Salud	60	32	Tercer nivel	Indefinido	Rotativos	Contrato de trabajo
13	Empresa ART ING	Producción y Comercialización	27	80	Tercer nivel	Indefinido	8 horas	Contrato de trabajo
14	Cruz Roja Ecuatoriana	Salud	99	23	Tercer nivel en áreas de salud principalmente	Indefinido	8 horas	Código del Trabajo
15	Unión Flower	Florícola	3	100	Bachiller	Contrato del sector productivo	10 horas	Código de Trabajo

Nota. La tabla muestra las características de cada empresa participante en el estudio.

En función de la caracterización de las empresas mostrada en la tabla 2, se obtuvo información de 15 empresas: 4 entidades financieras, 3 florícolas, 2 instituciones educativas, 1 empresa de construcción, 2 empresas de Salud y 2 empresas de producción y comercialización. Así mismo, los años de existencia varía de entre 3 años hasta 28 años, eso marca también la perspectiva del cumplimiento de los hitos organizacionales sobre todo en temas de talento humano, como por ejemplo procesos robustos de selección o planes de entrenamiento y capacitación. En cuanto a las normativas laborales que les rige, es importante mencionar que el 100% de las empresas basan sus procedimientos laborales por el código de trabajo y normativas alineadas al giro del negocio de las mismas, en este sentido se encuentra las normativas de Superintendencia de Economía Popular Solidaria, la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Una vez procesado los dos instrumentos de recolección de datos, con las empresas objeto de estudio en la investigación, se logró visualizar desafíos relacionados a cada proceso de gestión del talento humano, específicamente por la frecuencia de las respuestas en el instrumento aplicado. A continuación, se presenta los resultados:

Tabla 3

Desafíos de la gestión del talento humano. Empresas priorizadas- Latacunga

DIMENSIÓN/ CONSTRUC- TO DE LA GESTIÓN DEL TALEN- TO HUMANO	DESAFÍO ENCONTRADO
Procesos para integrar talentos	El proceso de reclutamiento que realizan en las organizaciones del presente estudio, no se considera la utilización de bolsas de empleo
Procesos para organizar talentos	La principal razón para evaluar el desempeño laboral en las organizaciones, se realiza para mejorar el mismo, los resultados de la evaluación no aportan en la detección de necesidades de formación o para un ajuste económico
Procesos para recompensar talentos	Las estrategias más utilizadas para retener el personal, se centran en bonificaciones económicas extras (remuneración variable), y parcializan la posibilidad de encontrar una verdadera calidad de vida laboral
Procesos para desarrollar talentos	El clima laboral de las organizaciones en términos generales es bueno, sin embargo, se podría fortalecer
Procesos para control de personal	El 40% de las organizaciones de estudio han utilizado alguna herramienta, plataforma o programa tecnológico para mejorar el desempeño de los colaboradores a partir de la vivencia de la pandemia
Identificación por cada empresa	El desafío más grande encontrado es mantener el crecimiento de la empresa tomando en cuenta el bienestar de los colaboradores

Nota. La tabla resume los resultados de los desafíos encontrados en las diferentes empresas objeto de estudio.

Discusión

Los resultados alcanzados, de quienes participan en la presente investigación, permiten identificar los desafíos a los que se enfrentan a raíz de la pandemia en términos de los procesos de gestión de talento humano. Los cuáles principalmente están enfocados al mejoramiento del proceso de reclutamiento y evaluación del desempeño del personal, así como el establecimiento de acciones de retención al personal clave, en este sentido a continuación, se procede a proponer algunas estrategias que permitan su crecimiento y un mejoramiento de algunos de sus procesos internos.

Tabla 4

Estrategias de fortalecimiento de la gestión del talento humano.

DESAFÍO ENCONTRADO	ESTRATEGIA	RECURSOS /EJECUCIÓN	LIMITACIONES
El proceso de reclutamiento que realizan en las organizaciones del presente estudio, no se considera la utilización de bolsas de empleo	Construir un manual de uso y aplicación de las bolsas de empleo, tanto para requerimientos internos y externos	Instructivo para el uso de la bolsa de empleo 2 meses	Si el manual no se elabora con información verás se pueden presentar inconvenientes en el desarrollo de los procesos.
	Desarrollar una herramienta gerencial de autoaprendizaje para el proceso de contratación.		La actualización debe ser periódica para no perder efectividad, por tanto, deben ser capacitados todos los mandos de la empresa.

La principal razón para evaluar el desempeño laboral en las organizaciones, se realiza para mejorar el mismo, los resultados de la evaluación no aportan en la detección de necesidades de formación o para un ajuste económico

Desarrollar una política de flexibilidad de horarios como incentivo de desempeño sobresaliente.

Toma de decisiones sobre los métodos de incentivos Permanente

Se puede afectar el rendimiento cuando no están bien planteados los horarios y no existe equidad Presencia del síndrome burnout con aumento del estrés.

Las estrategias más utilizadas para retener el personal, se centran en bonificaciones económicas extras (remuneración variable), y parcializan la posibilidad de encontrar una verdadera calidad de vida laboral

Desarrollar estrategias No – Monetarias (formación y capacitación, así como el entrenamiento específico continuo, planes de ascensos, e reconocimiento público los colaboradores, participación en la toma de decisiones)

Tener el diagnóstico cuáles son las razones más impactantes para retener al personal clave Permanente

Una muy corta implementación de un plan de incentivos no monetarios, puede ocasionar un efecto de desgaste de las relaciones en la empresa y falta de compromiso, desmotivando y causando celos innecesarios

El clima laboral de las organizaciones en términos generales es bueno, sin embargo, se podría fortalecer	Actividades de trabajo en equipo, invitando así a participar de manera voluntaria en su tiempo libre. Optimizar el sistema de seguridad y salud ocupacional	Capacitador, espacio fuera del lugar de trabajo 1 mes	El costo y las horas no trabajadas deben ser debidamente planificadas para no ocasionar pérdida, del mismo modo el capacitador o coach certificado para no desbalancear el proceso. Describir superficialmente los riesgos de la falta o inadecuado manejo de insumos, herramientas y maquinaria
El 40% de las organizaciones de estudio han utilizado alguna herramienta, plataforma o programa tecnológico para mejorar el desempeño del personal a partir de la vivencia de la pandemia	Realizar taller práctico donde se explique el manejo de agendas, calendarios, software que permitan gestionar adecuadamente las actividades programadas.	Capacitador, medios tecnológicos. 2 meses	La falta de actualización tecnológica afecta al desarrollo de los procesos y orilla a desaparecer a la misma empresa

Nota. Las estrategias levantadas se alinean a los desafíos identificados.

Conclusiones

Es importante que el área de talento humano pueda adaptarse a un entorno difícil o turbulento y sus prácticas no perjudiquen a los colaboradores para que puedan seguir produciendo y llevando a cabo su trabajo de la mejor manera posible (Simões, 2013). La vivencia de la pandemia COVID-19 generó impacto a escala mundial, en todos los abordajes de ser humano tanto personales, familiares, sociales, y obviamente empresariales, para efectos de esta investigación, se explica las repercusiones en el área de talento humano, que hoy en día requiere una nueva mirada creativa e innovadora, en especial en lo relacionado con el manejo de los talentos y las capacidades intangibles que provienen de las personas. Sin embargo, los desafíos encontrados se encaminan a retener los talentos, mantener o mejorar la satisfacción laboral y mejorar la planeación estratégica.

La propuesta de estrategias para reducir los desafíos en la gestión de talento humano en pandemia y postpandemia en las organizaciones del presente estudio, principalmente se alinean a mantener la calidad de vida laboral, desde estrategias de compensación no monetaria, fortalecer los procesos de retroalimentación, principalmente en el desempeño, hasta reforzar el sistema de seguridad y salud ocupacional de las empresas.

Existen 3 grandes limitaciones en la ejecución de las estrategias propuestas: falta de compromiso para cumplir las nuevas formas de hacer las cosas ancladas a las estrategias; resistencia al cambio por

parte de los colaboradores y la ausencia o limitados recursos económicos, sin embargo, la adaptabilidad de las organizaciones a la post pandemia conlleva a renovar muchas de las estrategias rutinarias y ser creativos con las formas de mejorar el desempeño organizacional.

Referencias bibliográficas

- Ahammad, M., Glaister, K., Weber, Y. & Tarba, S. (2012). Top management retention in cross border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European J. International Management*, 6(4). 458-480.
- Bose, T. (2015). Emergence of HRM as a Business Driver: Mechanism towards Corporate Growth. *IOSR Journal of Business and Management* Ver. I, 17(2), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-17217476>.
- Calderón, G. (2020) Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina 21*. DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Campaña, M. Melendres, E. Flores, J. Acosta, R. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Revista Científica “El Dominio de las Ciencias”*. Vol 7, núm. 1, Especial Febrero 2021, pp. 793-809
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw-Hill
- González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M. (2015). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo. *Cienc. Trab. México*. [citado 4 de junio de 2022].
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Ibáñez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Oviedo: Ediciones Nobel.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130. <https://bit.ly/3VbGUFp>

- Mwita, K. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*. Vol.2, No.2. ISSN: (Online) 2714-2051
- Simões, M. M. B. (2013). *Human Resources Management in Crisis: Effects on the Employees*. (October), 65. Retrieved from [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10218/1/Tese de Mestrado.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10218/1/Tese%20de%20Mestrado.pdf).
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica. Oficina Internacional del Trabajo*. OIT
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Ramírez, R; Chacón, H. y Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista CICAG*. Vol. 16, No. 1: 20-42. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929> Consultado el 18.01.2018 Consultado el 18.01.2018.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta. Ed.). Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Pirámide.
- Vásquez, E. et al. (por publicar). *Retos y desafíos de la Gestión del Talento Humano: Un aporte al desarrollo Organizacional* (pág 171). Latacunga, Ecuador. Fundación Koinonia.
- Scarpetta, I. (2021). *Retos del Talento Humano en Tiempos de Pandemia COVID-19*. Universidad Católica de Pereira. <https://bit.ly/3HlsxFe>