



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad De Ciencias Económicas  
Departamento Administración de Empresas

Tema:

Gestión de recursos humanos

Sub tema:

Desafíos y tendencias de la administración de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en Administración de  
Empresas

Autoras:

Bra. Helen Marileth Soto Palacio

Bra. Josefa Betania Chávez Tardencilla.

Bra. Petrona del Socorro Saavedra Martínez.

Tutora:

Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, 18 de febrero del 2020.

## Índice

Dedicatoria.....	i
Valoración del docente (Carta aval).....	iii
Resumen .....	iv
Introducción .....	1
Justificación .....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos. ....	5
1.1 Historia de la administración de recursos humanos.....	5
1.2 Objetivos fundamentales de la administración del recurso humano. ....	8
1.3.1. Objetivos corporativos.....	8
1.3.2. Objetivos funcionales. ....	9
1.3.3. Objetivos sociales.....	9
1.3.4. Objetivos personales .....	10
1.5 Importancia de la administración de recursos humanos .....	12
1.6 Sistema de la administración de recursos humanos.....	13
1.6.1 Concepto de sistema.....	14
1.7. Subsistemas de gestión de recursos humanos. ....	15
Capítulo dos: Desafíos actuales en la administración de recursos humanos .....	21
2.1. Definición de desafío de la administración de recursos humanos .....	21
2.2 Clasificación de los desafíos de la administración de recursos humanos. ....	21
2.2.1 Desafíos externos.....	21
2.2.2 Los desafíos externos como influyen a la práctica de recursos humanos. ...	23

2.2.3 Procesos para enfrentar los desafíos externos de la administración de recursos humanos. ....	23
2.3 Desafío interno de la administración de recursos humanos. ....	24
2.3.4 Los desafíos internos como afectan directamente a la práctica de recursos humanos.....	25
2.4 Desafíos del 2017-2018 de la administración de recursos humanos.....	26
2.4.1 Transformación digital.....	26
2.4.2 Implantar el aprendizaje corporativo (nuevas competencias).....	27
2.6 Desafíos en el contexto actual de recursos humanos tras la pandemia covid19 .	28
2.6.1 Cambios en la gestión de los recursos humanos en cuarentena.....	32
2.6.1 Ejes de trabajo.....	32
2.6.2 implementación de medios virtuales para capacitación.....	32
2.6.3 Teletrabajo.....	33
2.6.4.1 <i>Garantizar la salud física y mental del personal.</i> ....	34
2.6.4.2 <i>Tecnológico</i> .....	35
Capítulo tres: Principales tendencias de la administración de recursos humanos. ...	38
3.1 Conceptualización de tendencias en la administración de recursos humanos.	38
3.2 Modelo tradicional de la administración de recursos humanos vs estratégico. ...	39
3.2.1 Diferencia entre modelo tradicional y tendencias en la administración de recursos humanos. ....	41
3.2.1 Outsourcing (procesos).....	44
3.2.3 Ventajas del Outsourcing.....	45
3.2.4 Employer branding (estrategia de atracción).....	46
3.2.5 Redes sociales y networking.....	47
3.2.6 LinkedIn.....	49
3.2.7 Tecoloco.....	49

3.2.8 Compu trabajo .....	50
3.2.9 Reclutamiento móvil.....	50
3.4 Tendencias en reclutamiento y selección de personal en 2019.....	54
3.4.1 Proceso de selección de personal en tiempos de pandemia .....	55
3.4.2 Selección de personal: herramientas para tiempos de pos pandemia.....	56
3.4.3 Tendencias laborales post COVID-19.....	58
Conclusiones .....	70
Bibliografía .....	71

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios todo poderoso, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para seguir adelante, a mis padres por su amor reflejado en el esfuerzo y apoyo incondicional que siempre me ha brindado. Por ser ejemplos de perseverancia, sacrificio y motivarme siempre a alcanzar mis sueños. A mi hijo por ser mí fuerza y aliento para concluir esta etapa de mi vida.

---

Helen Marileth Soto Palacio.

A Dios por la oportunidad que me dio de tener el privilegio de formarme como una profesional al demostrar su amor, tomando su mano sin soltarla, porque soy hija del Rey. a mis hijas, me propuse ser un ejemplo a seguir a pesar que tuve obstáculos que logré vencer, sobre todo el miedo de no poder concluir mi carrera, ver que dos personitas siguen mis pasos me dio ánimo y el deseo de culminar esta etapa de mi vida.

---

Petrona del Socorro Saavedra Martínez.

A Dios que en todo momento estuvo conmigo, dándome sabiduría que solo viene de lo alto, por darme fuerzas para continuar en este proceso con uno de los anhelos más deseado de mi vida. A mis padres José Antonio Chávez y mi madre Yolanda Tardencilla por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años.

---

Josefa Betania Chávez Tardencilla.

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestros a Dios por su amor y misericordia que ha estado presente en nuestras vidas en todo tiempo por permitirnos culminar nuestra carrera y lograr optar al título de licenciatura en administración de empresas.

Agradecemos a nuestros padres por el apoyo incondicional que nos han brindado que han estado presente cuando más le necesitamos, a nuestros hijos que han sido una de las mayores motivaciones, que nos impulsados a salir adelante.

Le agradecemos a nuestra tutora MSC. Silvia Mejía Rivera por el tiempo dedicado a nuestro trabajo documental.

Agradecemos a todas las personas que de alguna manera influyeron en nuestro desarrollo profesional, reconocemos el empeño y dedicación de todos nuestros maestros de la universidad, gracias por compartir sus conocimientos y enriquecemos con ellos a lo largo de este trayecto para nuestra preparación profesional.

---

Hellen Marrileth Soto Palacio.

---

Petrona del Socorro Saavedra Martínez

---

Josefa Betania Chávez Tardencilla.

## **Valoración del docente (Carta aval)**

## Resumen

El presente documento investigativo se centra en la gestión del talento humano, y como sub tema los desafíos y tendencias en la administración de recursos humanos con el propósito de explicar los retos y directrices que afronta.

La gestión del talento humano es de vital importancia para toda organización puesto que de ella depende que el personal que esta elija sea idóneo, para el logro de los objetivos organizacionales, posibilitando la creación de condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzos y capacidad para adaptarse a los cambios y ajustarse a ellos

Esta investigación tiene como objetivo explicar los desafíos y tendencias de la gestión de recursos humanos como medios de cambios y adaptación para aportación de conocimientos y como fuente de indagación. Este informe se realizó a través de la recopilación de la teoría científica sobre los desafíos y tendencias en la administración de recursos humanos que buscan nuevos talentos y profesionales que sean capaces de adaptarse a las innovaciones en cuanto a procesos y avances de la tecnológicos.

El documento presenta desde el estudio de los aspectos generales de la administración de recursos humanos y herramientas que pueden adoptar los gerentes de recursos humanos ante los desafíos y tendencias luego de conocer e indagar más sobre el tema.

La metodología utilizada para la realización de este informe documental se basa en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-MANAGUA, haciendo uso de, recopilación de diferentes centros de investigaciones, aportes de diferentes autores enfocados al tema desde libros de texto y sitios web. De la misma manera hemos aplicado las normas APA séptima edición. Los principales términos descriptores son introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como tema gestión de recursos humanos y como subtema desafíos y tendencias de la administración de recursos humanos, considerando los desafíos que las empresas enfrentan en la actualidad, así como las tendencias.

El propósito de la investigación es explicar los cambios, los retos que enfrenta esta área , teniendo en cuenta que la gestión de recursos humanos sufre cambios que afecta directamente sus procesos , por ende mediante la recopilación de información se pretende que los estudiante pueda tener acceso a información útil que logre ampliar y enriquecer sus conocimientos referentes en lo que respecta los desafíos, retos y directrices que se enfrenta la administración de recursos humanos, además de proporcionar información que ayuden a las empresa a comprender los procesos que se dan debido a la tecnología que son claves para el buen funcionamiento de la misma.

El documento comprende por tres capítulos los cuales se desarrollan de la siguiente manera: En el capítulo uno se expone las generalidades de la administración de recursos humano, sus objetivos fundamentales, los sistemas, así como los subsistemas de recursos humanos y la importancia que radica la administración de recursos humanos. Capítulo dos se describirá: los desafíos en la administración de recursos humano, se abordará, su definición, clasificación, y como estos influyen a la práctica de recursos humanos tanto externos como internos, los procesos para enfrentarlos y los desafíos que han surgidos en el 2017-2018 y los cambios que ocurrió en el 2019 causados por la pandemia covid 19 como esto ha causado desafíos en la administración de recursos humanos, como influyeron a la administración de recursos humanos.

Capítulo tres se identificarán las principales tendencias de la administración de recursos humanos, conceptualización, la revolución de internet usos de la tecnología en la selección de personal, tendencias en reclutamiento y selección de personal en 2019, las tendencia que con la aparición de la pandemia han sido una herramienta principal para recursos humanos, para no detener sus operaciones, haciendo uso de los

instrumentos tecnológicos como en el proceso de selección de personal en tiempos de pandemia, selección de personal: herramientas para tiempos de pos pandemia, tendencias laborales post COVID-19, que ha utilizado actualmente la administración de recursos humanos para afrontarlo con el propósito de no detener sus operaciones, haciendo uso de las tendencias que favorezcan y ayuden a su desempeño.

## Justificación

La presente investigación trata de los desafíos y tendencias en la administración de recursos humanos en base a información teórica como medio de contribución para el desarrollo de las organizaciones, teniendo un fuerte impacto debido a las exigencias y competitividad en el mundo laboral en la actualidad , cuyos aportes podrán contribuir a obtener conocimientos referentes al tema aportando elementos que permitan enfrentar los desafíos y tendencias para responder de manera eficiente a los cambios y adaptarse a estos.

La información obtenida en este documento tiene como finalidad ser fuente de información beneficiando al lector estudiantes universitarios y organizaciones, asesorándoles sobre los desafíos y tendencias que enfrenta la administración de recursos humanos, enriqueciendo su conocimiento intelectual sobre las herramientas más idóneas para afrontar los desafío y tendencias, teniendo en cuenta que existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño en la gestión de los recursos humanos de manera constante.

La metodología empleada para la realización de este documento es de carácter investigativo, sustrayendo información objetiva de libros, tesis, monografías y páginas web de los cuales se adquirieron de distintos aportes enfocado en el tema, de igual manera esta investigación será de aporte significativo a otras investigaciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Explicar los desafíos y tendencias de la gestión de administración de recursos humanos como medios de cambios y adaptación para aportación de conocimientos y como fuente de indagación.

### **Objetivos Específicos**

1. Exponer las generalidades de la administración de recursos humanos, como información básica para conocer los sistemas y sub sistemas de recursos humanos.
2. Describir los desafíos externos e internos que enfrenta las organizaciones como estos afectan a la práctica de administración de recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
3. Identificar las tendencias en la gestión de recursos humanos como herramientas que promuevan el uso adecuado de la tecnología para mejorar los procesos de selección y reclutamientos de recursos humanos.

## **Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos.**

Según (Sotomayor, 2015) afirma : En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y la administración del recurso humano que es dinámico y creativo. (pág. 27y 28).

Conceptualización de administración de recursos humanos.

Según (Chiavenato, 2007) afirma: La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. (pág. 122).

Según (Chiavenato, 2008) La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas, prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (pág. 9).

### **1.1 Historia de la administración de recursos humanos**

Según (Chiavenato, 2007). Afirma: La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. (párrafo 1).

Según (Chiavenato, 2007) surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles, irreconciliables. (párrafo 2).

Según (Chiavenato, 2007). Después de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas recursos fundamentales para el éxito organizacional. (pág. 19).

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 19).

A pesar de que la administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 19).

Con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. (Chiavenato, 2007). (párrafo 5)

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos.

Las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos. (Chiavenato, 2007, págs. 19,20).

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (Chiavenato, 2007, págs. 19,20).

Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas hacen inversiones en la organización en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). (Chiavenato, 2007, párrafo 5 ).

Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 20).

Según (Chiavenato I. , 2007). El papel de la administración de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu para la transformación gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores más rápidas, proactivas y competitivas. ( pág.125).

## **1.2 Objetivos fundamentales de la administración del recurso humano.**

Según (Werther y Davis, 2008) aportan: Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. (pág. 71)

En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humano. (Werther y Davis, 2008, pág. 71)

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales. Según (Werther y Davis, 2008 (párrafo 3).

### **1.3.1. Objetivos corporativos**

Según (Clink, 2015). La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

(Clink, 2015) afirma: La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. (párrafo 5).

### **1.3.2. Objetivos funcionales.**

Según (Clink, 2015). Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

Según (Clink, 2015). La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo. (párrafo 6 ).

### **1.3.3. Objetivos sociales**

Según (Garcia, 2015) afirma. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad. (párrafo 6).

Según (Rafino, 2020). Afirma: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético. (Párrafo 9).

Según (Ramirez, 2007) . Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que genera también tendencias que repercuten en su contra inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad. (párrafo 15).

#### **1.3.4. Objetivos personales**

Según (Werther y Davis, 2008).El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. (pág. 71).

Según : (Rafino, 2020). Los objetivos personales permiten al personal la satisfacción de sus necesidades individuales mediante el trabajo. (párrafo 2 ).

Por su parte, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Los objetivos principales son: Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 122).

Según:(Chiavenato, 2007). Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (pág. 122).

Según: (Ramirez, 2007). La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. (párrafo 15)

#### 1.4. Propósito de la administración de recursos humanos

Según (Werther y Davis, 2008) afirma. El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (pág. 8.)

(Werther y Davis, 2008,) El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. (Werther y Davis, 2008, pág,9)

Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. (Werther y Davis, 2008, pág,9).

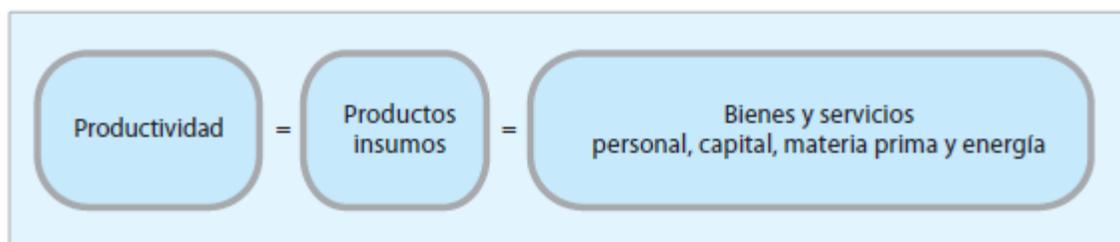


Figura 1-2 Productividad definida como relación entre insumos y productos (Werther y Davis, 2008, págs. 8,9).

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. (Werther y Davis, 2008, pág,9).

El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. (Werther y Davis, 2008, pág,9).

En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros. (Werther y Davis, 2008, págs. 9,10).

### **1.5 Importancia de la administración de recursos humanos**

Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del statu que dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. (Chiavenato I. , 2008, págs.85-86)

Los departamentos de recursos humanos empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. (Chiavenato I. , 2008, pág. 86)

La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces. (Chiavenato I. , 2008, págs.85-86).

Los conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración cede su lugar a un nuevo enfoque: a una nueva concepción, las personas dejan de ser simples y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. (Chiavenato I. , 2008, pág 86).

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.

(Chiavenato I. , 2008, págs. 37,39).

La importancia del departamento de recursos humanos puede comprenderse en varios niveles: A nivel de producción, el área de recursos humanos permitirá a la empresa contar con el personal competente que pueda mejorar la competitividad de la empresa. En el aspecto comercial, la gestión de recursos humanos ayudara a contratar personal de ventas eficiente y motivados (comerciales, gerentes de tiendas). (Chiavenato I. , 2008, págs.86)

Según: (Chiavenato I. , 2008 ). A nivel estratégico, el área de recursos humanos permite a la empresa diferenciarse de la competencia gracias a la excelencia de su personal. Sus empleados permitirán a la empresa crear valor adicional para los clientes. (pág. 86)

## **1.6 Sistema de la administración de recursos humanos**

Una empresa como un sistema, está compuesto de múltiples partes dinámicos interconectadas de manera compleja creando coordinación y acción común precisas para actuar con oportunidad, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos. (Chiavenato I. , 2008, pág. 140).

Según (Chiavenato I. , 2008) Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aportan el entorno y los productos informativos procedentes de sus mismos componentes. (pág. 140).

### **1.6.1 Concepto de sistema**

La empresa indistintamente de su tamaño sea esta pequeña, mediana, grande o macro, debe ser considerada como un sistema. Aunque existen muchos significados para definir que es un sistema, tienen un punto de coincidencia, que permite concebir de manera concreta que el sistema se presenta cuando un conjunto de partes u objetos interactúan y se coordinan para formar una relación y conllevan al logro de los objetivos.

(Chiavenato I., 2008, pág. 140)

La empresa como sistema es un medio para potencializar el valor de los recursos esta además de ser abierto por la influencia del entorno es dinámico y sus principales componentes son: El factor humano, el hombre es el elemento más importante, las personas son el único elemento que poseen vida y actuación propia, dan vida al sistema de la organización e interactúa con los demás elementos. (Chiavenato I., 2008, pág. 140).

### **1.6.2 Tipos de sistema**

Según (Chiavenato, 2007) afirma : los sistema abierto como organismo, interviene el medio ambiente y a la vez este interviene sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico.

( pág. 119)

Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientes. Dentro de las características de las organizaciones como sistemas abiertos se tiene: Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones, debido a la influencia del ambiente sobre esta y dicho ambiente, sin límites, cambia constantemente, de manera desconocida e incontrolada. (Chiavenato, 2007, pág. 119).

Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. También por el comportamiento humano que nunca es totalmente previsible. Por esto, la administración de una organización no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible. (Chiavenato, 2007, párrafo 6).

### **1.7. Subsistemas de gestión de recursos humanos.**

Según (Chiavenato, 2007) aporta : Los subsistemas de recursos humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa. (pág. 119)

Según: (Chiavenato, 2007) Los subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. ( pág. 119)

Según:(Chiavenato, 2007) El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que los subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. (párrafo 7)

Estos subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 2007, pág. 119).

Según: (Chiavenato, 2007, describe cinco subsistemas como procesos en su libro gestión del talento humano. (pág. 119)

En la tabla que se muestra en la siguiente página detalla los cinco procesos básicos de la administración de recursos humanos plantados por Chiavenato.

Tabla 1.1 Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	¿Quiénes trabajarán en la organización?	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	¿Qué harán las personas en la organización?	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización?	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	Capacitación Desarrollo organizacional Banco de datos/ Sistemas de información
Auditoría	¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?	Controles Constancia Productividad - Equilibrio social

Tabla 1.1 Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 118).

El subsistema de alimentación, Provisión e Integración de recursos humanos es el primer subsistema considerado como el fundamental, el mismo que está relacionado con el suministro de personas a la organización, es decir, se refiere a quien ira a trabajar en la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 119)

Este proceso se relaciona con el suministro de personas a la organización. Son los relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2007, pág. 119)

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional, se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (Chiavenato, 2007, pág. 119)

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 119)

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. (Chiavenato I. , 2008, pág. 102).

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. (Chiavenato, 2007, pág. 195).

Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino (Chiavenato, 2007, pág. 195).

Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional (Chiavenato I. , 2008, pág. 176).

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 275).

Este proceso incentivar y motiva a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2008, pág. 278).

El subsistema de desarrollo de recursos humanos se refiere a la capacitación y desarrollo personal de los colaboradores de una institución, como parte de un proceso que busca aprovechar, de forma productiva, la riqueza intelectual de su talento humano para lograr el éxito de una empresa y su desarrollo organizacional. (Chiavenato, 2008, pág. 278).

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 379).

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación (Chiavenato, 2008, pág. 366).

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado (Chiavenato, 2008, pág. 372).

El subsistema de control de recursos humanos trata de garantizar que todo ocurra de acuerdo a la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos evitar reincidir en ellos.

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. (Chiavenato, 2007, pág. 441).

Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal (Chiavenato, 2007, pág. 441).

El objetivo de una auditoría de los recursos humanos es contar con una “radiografía actual” de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras, las que están funcionando bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables.

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, la auditoría hace que tanto los integrantes del departamento de capital humano como los gerentes y directivos en general se mantengan conscientes de sus contribuciones a la organización, lo cual favorece y acentúa la imagen profesional del departamento (Werther y Davis, 2008, pág. 492).

## **Capítulo dos: Desafíos actuales en la administración de recursos humanos**

Los departamentos de recursos humanos siempre han tomado un papel secundario dentro de las organizaciones, pero es ahora cuando tienen que actuar como autor principal, afrontando nuevos desafíos, reinventando y digitalizando el departamento para conseguir una marca empleadora atractiva y que consiga retener el talento. (Sanchez, 2015) (párrafo 1).

### **2.1. Definición de desafío de la administración de recursos humanos**

Según (Gardey., 2009): Desafío es un reto, duelo o rivalidad, (es la acción y efecto de retar, verbo que hace referencia a competir, un desafío puede ser, por lo tanto, una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto. (párrafo 1).

### **2.2 Clasificación de los desafíos de la administración de recursos humanos.**

Los desafíos de la administración de recursos humanos se clasifican de la siguiente manera:

#### **2.2.1 Desafíos externos**

Son cambios que se generan fuera de la empresa u organización. Los desafíos de carácter externo se originan en factores como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y los generados por el sector público. (Sandoval, 2013)

Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esta razón influyen sobre el departamento de personal. Dentro de los desafíos externos se detallan los siguientes:

Fuerza de trabajo: Hasta hace pocos años el hombre llevaba a cabo las labores más importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En la actualidad la composición de la fuerza laboral en el mundo de habla hispana se ha modificado en profundidad; las mujeres no solamente han logrado puestos similares o iguales a los hombres, sino también igual remuneración por igual tarea. (Sandoval, 2013)

Factores democráticos: Los cambios demográficos que está experimentando la población. Pueden citarse las siguientes tendencias:

- a. Reducción progresiva del índice de natalidad.
- b. Evidente incremento en el nivel académico. (Sandoval, 2013)

Economía: Las dificultades económicas que han enfrentado diversos países del área son sin duda muy considerables; pero es necesario mantener un hecho fundamental: muchas organizaciones no solo han continuado sus operaciones, sino que han introducido innovaciones importantes, se han expandido, y han elevado el nivel de vida de la región. (Sandoval, 2013)

Según (Sandoval A. M., 2013) afirma : Cambios culturales: La incorporación de la mujer a la fuerza laboral constituye un ejemplo destacado de un cambio cultural de destacada importancia.

Cambios tecnológicos Computación: la difusión de las computadoras a partir de 1960, y la irrupción de la inteligencia artificial en el mundo del trabajo, a partir de mediados de la década del 90, pueden contarse como los cambios tecnológicos recientes más notables, inteligencia artificial: la inteligencia artificial dará acceso a un número creciente de personas a sistemas computarizados que permitan efectuar tomas de decisiones utilizando los conocimientos y experiencia de expertos en diversas áreas.

Las tecnologías de la información aumentan el igualitarismo, crecimiento del teletrabajo (trabajo desde la casa), el jefe sabe en tiempo real que hace el trabajador en la empresa (monitoreo).

Según (Gardey., 2009) afirma: Gubernamentales el gobierno nacional o las autoridades de varios niveles establecen normas, dictan parámetros, y en general, tienden a efectuar efectos inmediatos en la relación que existe entre la empresa y los asalariados.

### **2.2.2 Los desafíos externos como influyen a la práctica de recursos humanos.**

Según (Navas, 2011) afirma: Vienen dada por fuerzas externas que están fuera del control de la dirección pero que influye en la organización.

- |                                        |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Rapidez de los cambios              | 10. La creencia de calificación.        |
| 2. La revolución del internet.         | 11. Capacitarse por la red.             |
| 3. La diversidad de la fuerza laboral. | 12. Capacidades literales               |
| 4. La globalización.                   | 13. Rotación de trabajadores más rápido |
| 5. La legislación                      | 14. Velocidad de tramite                |
| 6. Cambios en la legislación           | 15. Menos burocrático. (Navas, 2011)    |
| 7. La evolución del trabajo            |                                         |
| 8. El papel de la familia.             |                                         |
| 9. El crecimiento del sector servicio. |                                         |

### **2.2.3 Procesos para enfrentar los desafíos externos de la administración de recursos humanos.**

Según (Castillo, 2014) afirma Existen cuatro procesos fundamentales para afrontar los desafíos de la administración de recursos humanos, entre los cuales se encuentran monitorear, evaluar, adoptar medidas, evaluar los cambios y la obtención, análisis de la retroalimentación. (párrafo 1)

Monitorear el entorno: manteniéndose informados sobre los cambios que se presentan, valorar el efecto del cambio: a medida que se obtienen nuevas informaciones es necesario evaluar lo que está sucediendo en este momento para analizar el sentido futuro que pueda tener, adoptar medidas proactivas: luego de evaluar los cambios se desarrollarán estrategias para alcanzar las metas propuestas, obtención y análisis de la retroalimentación: los resultados de las actividades proactivas de administración del personal se evalúan para saber si están obteniendo los resultados deseado. (Castillo, 2014)

### **2.3 Desafío interno de la administración de recursos humanos.**

Según (Sandoval, 2013) afirma: Los desafíos internos son todos aquellos que se encuentran presentes en la organización dentro del área de recursos humanos. Estos pueden ser recursos humanos, preparación académica, reclutamiento, empleados motivados. (Párrafo 1).

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí. Los desafíos de carácter interno surgen de factores como los sindicatos. Cuando una organización tiene un sindicato activo, la capacidad y habilidad para conducir las negociaciones obrero-patronales asumen importancia vital. (Sandoval, 2013)

Sindicato tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizada. (párrafo 4)

Sistemas de información Un departamento de recursos humanos debe de obtener y mantener una base de datos eficientes. La necesidad de tener información actualizada y confiable y la manera óptima de poner en prácticas las políticas del personal dependen los objetivos generales que se haya trazado la organización.

#### **Desafíos profesionales**

La profesionalización del área de recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos, dado que constituyen una prueba tangible de que la persona tiene el derecho de trabajar en determinado campo, porque cumple con los requisitos necesarios.

Captación y manejo de la información: Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de la información constituyen un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información. Serán los empleados de diverso nivel quienes responderán los diversos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, en suma, participarán todos los miembros de la organización.

Otros factores internos que existen en la administración de recursos humanos que se mencionan a continuación:

**Cultura:** Creencias básicas compartidas por las personas en la organización “Lo que se da por sentado”. Normas, valores, creencias, filosofía, reglas del juego, clima.

**Políticas:** Cuando los países cambian su estructura de gobierno, el efecto que tiene esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande.

**Práctica de la organización:** Cada organización y cada grupo humano es único e imposibles de copiar o repetir, el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos los integrantes. (Davis, 2008) (pág. 50)

#### **2.3.4 Los desafíos internos como afectan directamente a la práctica de recursos humanos.**

El desafío afecta a la practicas de recursos humanos las cuales vienen dada por cuestiones o problemas internos. Sin embargo, suelen derivarse de fuerzas externas del entorno, ya que ninguna empresa funciona de manera aislada.

1. La necesidad de una posición competitiva.
2. Alta flexibilidad descentralización
3. Problemas por la reducción del tamaño de la empresarial y la reestructuración organizativa.
4. Digitalizar y reestructurar los diferentes departamentos de la empresa.
5. La utilización y de equipos de trabajos auto dirigidos.
6. El crecimiento de las pequeñas empresas.
7. La necesidad de crear una cultura corporativa fuerte.
8. El papel de la tecnología. (Navas, 2011).

## **2.4 Desafíos del 2017-2018 de la administración de recursos humanos**

A simple vista se podría pensar que durante este 2017 por consiguiente 2018 la prioridad de las empresas se centraría en la transformación digital. Los nuevos cambios tecnológicos y la rapidez con la que tenemos que afrontarlos le otorgan una importancia única, y en esas transformaciones también entran los departamentos de Recursos Humanos. (Nuñez., 2018)

Pero el éxito empresarial es más asequible desde una visión global. Por eso, las empresas han repartido esfuerzos entre la formación, la organización y las nuevas incorporaciones, sin dejar de lado el reto digital. Han sido los responsables y equipos de recursos humanos los encargados de asumir la mayoría de estos desafíos.

Transformación organizacional, los líderes empresariales están centrando su atención de forma prioritaria sobre las estructuras organizativas. Los sistemas verticales y tradicionales están desapareciendo. Los modelos renovados apuestan por equipos de trabajo flexibles compuestos por integrantes polivalentes. Y el conjunto de estos grupos acabaría formando una estructura de red. El reto es ganar velocidad y una mayor capacidad para adaptarse a las circunstancias. (Nuñez., 2018)

### **2.4.1 Transformación digital.**

Alcanzar la transformación digital se ha convertido en un objetivo clave. En apenas 3 datos podemos descubrir su notoriedad. Un 92% de las empresas ya han incorporado en su estrategia de negocio la transformación digital. Son el 82% de las entidades que cuentan con un líder dedicado exclusivamente a ella. Finalmente, el 76% tienen planes en activo para alcanzarla.

No se trata de aplicar los cambios por mera obligación. Todos ellos quieren otorgar a sus entidades de ventajas competitivas y virtudes como las de conocer mejor a sus clientes y lograr una mayor colaboración entre empleados. (Nuñez., 2018).

#### **2.4.2 Implantar el aprendizaje corporativo (nuevas competencias)**

La aparición de nuevas competencias y herramientas ha provocado un aumento forzado en la rotación de los empleados. La solución para lograr plantillas duraderas a la par que eficaces se sitúa sobre la formación interna.

Las compañías más adaptadas ya cuentan con departamentos de Recursos Humanos que colaboran en la formación y crecimiento de sus empleados. (Nuñez., 2018)

#### **4.2.3 Captación de los mayores talentos.**

El 81% de los responsables de recursos humanos lo considera muy importante. Los nuevos perfiles profesionales están requiriendo habilidades renovadas. Por este motivo, los procesos de selección de personal están implantando herramientas digitales y analíticas para lograr dar con el candidato de mayor talento. Buscan perfeccionar el primer paso del largo proceso de gestión de talento.

La evolución de los departamentos de Recursos Humanos gira entorno a la transformación digital. Junto a ellos, los sectores que más afectan directamente a la plantilla serán los que marcarán el ritmo de dicha evolución. (Nuñez., 2018).

## 2.6 Desafíos en el contexto actual de recursos humanos tras la pandemia covid19

Según él (Diario, 2020) durante la reunión virtual con los ministros y autoridades de ciencia y tecnología, la secretaria ejecutiva de la CEPAL Alicia Bárcena (párrafo 1).

El aporte de la ciencia, tecnología e innovación en los tiempos de crisis por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) es clave para enfrentar los actuales desafíos de salud, pero también para apoyar los esfuerzos productivos de la recuperación económica tras la pandemia, aseguraron ministras, ministros, viceministros y altos responsables de ministerios y órganos rectores de estas áreas de varios gobiernos de la región, durante una reunión virtual sostenida con Alicia Bárcena, Secretaria ejecutiva de la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (Diario, 2020).



Foto: Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la CEPAL. (fuente: Nuevo Diario)

La Reunión informativa de los países miembros de la Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) órgano subsidiario de la CEPAL contó con la participación de autoridades de 15 países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Durante el encuentro, la Secretaria ejecutiva de la CEPAL presentó un panorama del sistema científico y tecnológico actual en América Latina y el Caribe y sus principales

desafíos. Señaló que la infraestructura digital se encuentra particularmente rezagada en comparación a otras regiones y que, por ello, el desarrollo y adopción de soluciones digitales debe considerar los elementos estructurales de los países y los factores habilitantes. “Se debe fortalecer la integración regional, las capacidades en la industria de la salud, y la economía digital”, indicó. (Diario, 2020).

“La pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de un enfoque que trascienda lo nacional, y fortalezca la integración regional a partir de sistemas de Ciencia y Tecnología vinculados entre los países y sus sistemas productivos. La humanidad está en una carrera para encontrar una vacuna y tratamientos que permitan neutralizar los efectos sanitarios de la pandemia y es aquí donde los esfuerzos conjuntos y coordinados se tornan fundamentales”, declaró Alicia Bárcena.

Agregó que el aporte de la ciencia, tecnología e innovación en los tiempos de la pandemia, y de las políticas e instituciones que las promueven, no están limitadas a la prevención o tratamiento de la enfermedad. “se tiene que acercar la ciencia, la tecnología y la innovación a los sectores productivos”. (Diario, 2020).

También explicó que la pandemia ha obligado a adoptar nuevas formas de trabajo, de educación y de relacionarnos los unos con los otros. Los desafíos tecnológicos y sociales para poder ofrecer la posibilidad de teletrabajo a la mayor cantidad de personas, y de teleeducación, para que los niños, niñas y adolescentes puedan continuar con sus estudios, han sido importantes y se debe de tomar en cuenta en estos momentos, dijo.

“Se sabe que la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación en esta crisis es inmediata. Por lo tanto, en estos tiempos de pandemia se debe de pensar cómo se puede abordar la situación actual y la de post COVID-19. En ese sentido, la relación entre la ciencia, la tecnología y el sistema productivo nacional va a ser fundamental. Sobre todo, porque va a haber cambios muy significativos en el comercio internacional y las cadenas de suministros en sectores claves se verán cortadas o debilitadas y, por lo tanto, será necesario desarrollar a nivel local y regional una nueva forma de producir bienes y servicios más localmente”, indicó Alicia Bárcena. (Diario, 2020).

En su presentación, la máxima autoridad de la CEPAL explicó que el aporte de la ciencia, tecnología e innovación frente a la crisis del COVID-19 se da en varios ámbitos: primero, en la investigación y desarrollo, para comprender la enfermedad y sus efectos

en la población, así como para de vacunas y medicamentos; en segundo lugar, en la gestión de insumos y equipos críticos, como test de diagnóstico, ventiladores mecánicos y desarrollo de aplicaciones para el monitoreo y prevención; y tercero, en la recuperación económica, con el desarrollo de plataformas digitales para salud, educación y trabajo a la distancia, y la transferencia tecnológica y reconversión industrial.

Sin embargo, la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D), que llega al 0,7% del PIB de la región en promedio, y el bajo porcentaje de investigadores dedicados a I+D (3%) demanda una urgente gestión estratégica, recalcó Alicia Bárcena. También remarcó que el desarrollo y adopción de soluciones digitales están condicionadas por factores estructurales de los países de la región. Por ejemplo, en materia de teletrabajo, en promedio solo 26,6% del empleo formal de la región puede realizar su trabajo desde casa, con una variación significativa entre países. Además, el teletrabajo tiene un impacto diferenciado en las mujeres debido a la injusta división sexual del trabajo y su excesiva carga de trabajos no remunerados de cuidado y labores doméstica.

(Diario, 2020).

En tanto, con respecto a la teleeducación, explicó que existen aún importantes problemas de conectividad falta de acceso a equipos y conexión a Internet que dificultan la educación a distancia en la región. En los países con menores niveles de conectividad, menos del 20% de los estudiantes pertenece a un hogar con conexión a Internet, indicó Bárcena. Además, la alta incidencia de hacinamiento, especialmente en los quintiles de menores ingresos, afecta la calidad de la educación a distancia, advirtió.

Según datos del observatorio regional de banda ancha (ORBA) de la CEPAL, existe en la región una alta desigualdad en la conectividad digital. La condición económica, edad y ubicación geográfica limitan el acceso a la conectividad y las brechas de acceso entre los hogares de más altos y bajos ingresos son significativas. De esta forma, el acceso a plataformas digitales por ejemplo, el teletrabajo- no son asequibles para toda la población. (Diario, 2020).

“En este contexto de urgencia, la conferencia de ciencia, Innovación y TICs de la CEPAL se presenta como un espacio de colaboración y construcción conjunta de iniciativas y capacidades regionales; y a su vez, para dar a conocer los esfuerzos y políticas que los países de la región están impulsando para diseñar instancias de

coordinación y cooperación entre los países de la región. Aprovecho esta oportunidad para agradecer el liderazgo del gobierno de Costa Rica en su calidad de presidente de la conferencia, así como también a los países que conforman el comité ejecutivo de esta Conferencia”, señaló Bárcena. (Diario, 2020).

La secretaria ejecutiva de la CEPAL informó también que la comisión se encuentra realizando estudios y reportes especializados sobre análisis de uso de tecnologías digitales en tiempos de COVID-19, así como un documento de posición sobre el panorama digital en la región. Asimismo, está organizando un diálogo de alto nivel y técnico con los países sobre uso de las tecnologías digitales frente a la pandemia.

“Para incidir en la nueva economía mundial, la región debe avanzar hacia una mayor innovación, integración productiva, comercial y tecnológica. Un mercado integrado de 650 millones de habitantes constituiría un importante seguro frente a perturbaciones generadas fuera de la región”, declaró también Alicia Bárcena, junto con recordar que la CEPAL está trabajando en una propuesta para un nuevo régimen de protección social universal con un ingreso básico ciudadano, así como en una gobernanza internacional inclusiva y sostenible con base en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

“Lo que se busca es poner a la ciencia y tecnología al servicio de las personas, abrir un nuevo espacio de desarrollo con nuevos sectores, servicios y productos, un desarrollo productivo y tecnológico. (Diario, 2020).

### **2.6.1 Cambios en la gestión de los recursos humanos en cuarentena**

Según (Jauregui, 2020) aporta: Es crucial implementar el teletrabajo para mantener activos a los colaboradores. Al mismo tiempo, debe potenciarse su capacitación y diseñar los protocolos a seguir cuando retornen a la oficina.

La gestión de recursos humanos en el mundo se encontraba en proceso de cambio por la digitalización del trabajo. Sin embargo, la pandemia del coronavirus y las acciones tomadas por el Gobierno en este contexto representan un freno a todas las actividades productivas, lo que afectará el desempeño económico de las empresas, pero será una oportunidad para agilizar el proceso de cambio y encontrar nuevas formas de ser más eficientes.

#### **2.6.1 Ejes de trabajo**

Entre los aspectos más críticos a repensar, en cuanto a la gestión de personas, resaltan los protocolos de salud y seguridad ocupacional que seguirán los trabajadores cuando regresen a su oficina. Se refiere al acceso a equipos de protección personal y de medición de temperatura, al uso de tópicos internos y la limpieza del local, entre otros. (Jauregui, 2020).

#### **2.6.2 implementación de medios virtuales para capacitación**

Un tercer factor a considerar es que la capacitación de los profesionales no puede detenerse. Por ejemplo, pueden obtener nuevos conocimientos mediante los diversos medios virtuales en cursos sincrónicos o asincrónicos.

Estos medios no son nuevos, sino que se trabajan desde hace un tiempo, con importantes resultados positivos en el mundo académico y empresarial. (párrafo 2).

### 2.6.3 Teletrabajo

Uno de los desafíos para la gestión de los recursos humanos es el teletrabajo. Desde hace algún tiempo, el Perú ya cuenta con una legislación y reglamentación al respecto. Es lamentable que las organizaciones demoren en asumir esta opción por temores y aspectos culturales vinculados con los antiguos paradigmas relacionados con los trabajadores, cuando se enfatizaba el control sobre la creación de valor. (Jauregui, 2020)

Los tiempos modernos han dejado en evidencia que muchas de la manera de gestionar al personal han sido ineficientes. Existen tareas que requieren una atención directa y lo podemos notar en aquellos trabajadores cuya presencia física es imprescindible, a pesar de la cuarentena. Sin embargo, también se descubrió que existe un porcentaje que puede trabajar desde otros espacios.

Por otro lado, es importante orientar al personal sobre la organización de sus espacios y horarios de trabajo de manera que las condiciones en que laboren sean las más óptimas. (Jauregui, 2020).

#### **2.6.4 Actuación frente a los desafíos de la administración de recursos humanos ante en tiempos de COVID 19.**

Como consecuencia de la pandemia provocada por el virus COVID-19, los departamentos de recursos humanos tienen que enfrentarse a una crisis sin precedentes. A diferencia de las anteriores, esta crisis, causada por una emergencia sanitaria a nivel mundial, pone de manifiesto la importancia de realizar una gestión focalizada en velar por la salud y bienestar de las personas, sin olvidarse de garantizar la viabilidad del proyecto empresarial. (Canteli, 2020).

Los departamentos de Recursos Humanos, para poder minimizar el impacto de la crisis, deben ser capaces de reaccionar rápidamente. Según Brian Kropp, jefe de Gartner "Dado que la crisis de COVID-19 perturba a las organizaciones de todo el mundo, los líderes de Recursos humanos deben responder de forma rápida y exhaustiva, teniendo en cuenta las consecuencias inmediatas y a largo plazo para el talento",

Para que esa respuesta sea eficaz, los líderes de Recursos Humanos deberán analizar la situación, identificar las amenazas y priorizar. (Canteli, 2020).

##### ***2.6.4.1 Garantizar la salud física y mental del personal.***

El primer desafío al que se tienen que enfrentar es el de garantizar la salud física y mental de los trabajadores durante esta situación excepcional, establecer protocolos basados en los consejos de las autoridades locales y nacionales, proporcionar información sobre los planes de acción y de la situación de la empresa, proporcionar información sobre el estado de salud de la plantilla en general.

Identificar los riesgos en el lugar de trabajo y reforzar las medidas de seguridad y salud, monitorear y seguir los consejos de las autoridades locales y nacionales, y brindar información crítica a la fuerza laboral, informar a los trabajadores sobre cómo proceder en el caso de que aparezcan síntomas, cómo identificarlos y cómo comunicarse con la empresa en estos casos. (Canteli, 2020).

En definitiva, mantener una comunicación fluida desde el primer momento con el fin de generar un clima de confianza que sirva para minimizar el aislamiento, la incertidumbre y el estrés, propios de la situación excepcional que se está viviendo.

#### **2.6.4.2 Tecnológico**

El confinamiento ha puesto en evidencia las carencias tecnológicas de las empresas. El teletrabajo y la gestión de las comunicaciones, sin poner en riesgo la seguridad de la empresa, se convierten en dos grandes retos para los departamentos de recursos humanos. (Canteli, 2020).

Según un estudio realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, en el año 2019 solo el 4,8% de los ocupados trabajaban desde casa normalmente o más de la mitad de los días. Este porcentaje ha subido hasta el 34% durante el confinamiento. Esto quiere decir que tanto las empresas como los trabajadores se han visto obligados a adoptar esta modalidad de trabajo de manera improvisada y sin una preparación ni planificación previa. Las herramientas digitales, son claves para mantener la comunicación y la productividad. (Canteli, 2020).

El confinamiento y el teletrabajo obliga a los departamentos de recursos humanos a reorganizarse y utilizar nuevos métodos que permitan realizar la gestión de los empleados en remoto. La tarea no es fácil y requiere un cambio de mentalidad por ambas partes. La gestión del cambio debe basarse en una relación de confianza.

En un contexto de crisis la comunicación es clave. El éxito radica en escoger qué se comunica, cómo y cuándo. Entender que las preocupaciones de los trabajadores en el contexto actual son la salud y la situación económica ayudará a generar un clima de calma y confianza que ayudará a incrementar la productividad y la eficiencia.

Para minimizar los efectos del aislamiento y evitar la desconexión de los empleados, el uso de herramientas digitales juega un papel determinante; chats, videoconferencias, plataformas para reuniones, programas de gestión de proyectos, soluciones para almacenar y compartir información facilitarán la comunicación interna y la gestión del cambio. (Canteli, 2020).

### **2.7.4.3 Económico**

El impacto económico de la crisis del COVID-19, obliga a las empresas y por lo tanto a los departamentos de recursos humanos a tomar medidas de reducción de costes que permitan garantizar la continuidad de la empresa. En el caso de los responsables de recursos humanos, el objetivo es conseguir reducir los costes laborales sin reducir los puestos de trabajo.

Una encuesta realizada por Gartner a 800 ejecutivos de Recursos Humanos a nivel mundial, muestra que las organizaciones, están tratando de equilibrar las necesidades de los empleados con las realidades financieras. (Canteli, 2020).

En los resultados de la encuesta destaca la importancia del uso de las nuevas tecnologías para poder superar esta crisis: “El 60% de las organizaciones valora un uso más efectivo de la tecnología para reducir los costes”.

El uso de las nuevas tecnologías y la digitalización, permiten a los departamentos de recursos Humanos estandarizar y automatizar los procesos de negocio, eliminando tareas repetitivas y de bajo valor añadido. De esta manera pueden centrarse en alcanzar los objetivos de negocio gestionando el talento, aumentando su productividad, optimizando tiempos y reduciendo costes innecesarios.

La transformación digital de los Recursos Humanos aporta entre otros los siguientes beneficios: Reducción de tareas administrativas: Muchas de las tareas a las que tienen que dedicar su tiempo los departamentos de recursos humanos son puramente administrativas. La gestión de absentismos, permisos retribuidos, turnos de trabajo, envío de documentación (certificados, recibos de salarios...) pueden optimizarse mediante la aplicación de RPA's, chatbots, y otras soluciones innovadoras que permiten la automatización y digitalización de los procesos más administrativos y burocráticos.

Gestión del talento: la utilización de diferentes soluciones Cloud que existen en el mercado, permite estandarizar los procesos de selección, evaluación y formación, optimizando los tiempos y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. (Canteli, 2020).

Gestión analítica: para poder tomar decisiones es necesario contar con herramientas que permitan acceder a los datos para poder analizar todas las variables

posibles. El uso de diferentes soluciones, con bases de datos deslocalizadas, hacen en muchos casos imposible la realización de un análisis de los datos exhaustivo y fiable.

En el mercado existen soluciones específicas de recurso humanos, con analítica embebida que permiten cuantificar los datos y acceder a la información en tiempo real. Con el uso de estas soluciones, los responsables de recursos humanos se pueden anticipar a los problemas, identificar puntos críticos y ver de manera inmediata el impacto económico de las medidas adoptadas. (Canteli, 2020). “Es en la crisis donde nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias” Albert Einstein

## **Capítulo tres: Principales tendencias de la administración de recursos humanos.**

Según (Perez, 2020) Todos conocemos que vivimos en una era de innovación y cambio constantes, y esto no es diferente para la administración de recursos humanos. La tecnología está evolucionando a pasos agigantados y es un hecho que las empresas deben ser conscientes de los cambios que conllevan ser tecnológicamente eficientes. (párrafo 1).

### **3.1 Conceptualización de tendencias en la administración de recursos humanos.**

Según (REDALYC., s.f.) sistemas de información científica, red de revistas científicas afirma : Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores. En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que: visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad.

### **3.2 Modelo tradicional de la administración de recursos humanos vs estratégico.**

El modelo tradicional hace referencia a las practicas que la administración de recursos humanos realizaba, sin alterar, sin innovar en ningún proceso, mientras que en el modelo estratégico aparece una administración de recurso humanos más dinámico, acoplándose a los cambios e innovando.

Según (Martinez., 2014) afirma : El modelo tradicional de gestión de recursos humanos proviene de una sociedad industrial, orientada a características de una inflexibilidad, estabilidad y relaciones jerárquicas, entre otras. En las que el empleado no destaca por su innovación y desarrollo, sino que este hace y hará los mismos trabajos según la duración de su empleo (trabajo mecanizado). Se trata de unos de los modelos de gestión administrativo de recursos humanos, enfocado en los puestos.

En cuanto al nuevo modelo de gestión por competencia, está presente en la actual sociedad de 'conocimiento' y destaca por su dinamismo, flexibilidad, participación y orientación al trabajo en equipo, características mucho más elásticas e innovadoras a las del modelo tradicional.

Se trata de una dirección estratégica de recursos humanos, enfocado a las competencias de las personas que van a formar equipo en la organización, cumpliendo con los valores de la empresa de la que van a formar parte. Este modelo se fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos y propósitos. Además, se podría afirmar que tiene una mayor complejidad y compromiso por parte del responsable de recursos humanos, ya que bajo un mal liderazgo se puede generar un mal ambiente de trabajo.

Considero que el modelo de gestión por competencias es mucho más idóneo, tanto para el nuevo entorno como para todos los individuos. Pienso que los trabajadores deben de tener una cierta flexibilidad a la hora de realizar su trabajo, además de recibir una retribución diferente para intensificar las capacidades de los individuos, e incentivar el desarrollo de sus competencias a la hora de la consecución de los objetivos de la empresa.

Debido a que el modelo tradicional está basado en un proceso administrativo, donde la inflexibilidad y la estabilidad son culminantes, y la iniciativa, la creatividad y las

competencias de los individuos pasan a ser secundarios, pienso que no es el modelo más adecuado para un entorno de gran incertidumbre y cambiantes como es el actual. Según las diferentes políticas de gestión de recursos humanos (Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Promoción), se observa de una manera más clara las diferencias entre el modelo tradicional y el de competencias;

**Selección:** El modelo tradicional contrata a los trabajadores en base de sus acreditaciones académicas, y se valora en ellos su experiencia y conocimientos. Ej. Se realiza un proceso de reclutamiento de personal, y escogen según los conocimientos académicos.

En cuanto al modelo por competencias, se basa en la búsqueda de perfiles productivos e innovadores de las personas. Mediante una selección enfocada a (entorno económico y laboral cambiante). Se contrata a las empresas por sus competencias genéricas y posteriormente las potencia.

Ej. Contratar un graduado en administración de empresas, se enfoca un proceso de selección hacia la búsqueda de conocimientos, aptitudes, actitudes y resolución de situaciones que podrían surgir.

**Formación:** El modelo tradicional es reactivo, persigue un ajuste mutuo entre la persona y el puesto de trabajo que ocupa. Realiza un conjunto de actividades conocidas y limitadas, siguen un plan de desarrollo de las actividades por parte de la dirección. Ej. El empleado se limita a hacer un trabajo por el que es contratado.

Los modelos de gestión por competencias, es proactivo y a largo plazo, pretende la consecución de sus objetivos mediante el conocimiento y las competencias de los trabajadores, y es permite tomar iniciativas y responsabilidades. Ej. Se da libertad y flexibilidad a los empleados para la elaboración y toma de decisiones del trabajo.

**Evaluación:** El modelo tradicional tiene como objetivo primordial el control, se evalúa por el rendimiento “resultado” de los empleados. Según el modelo de gestión por competencias su objetivo principal es el desarrollo, en el que se evalúa el potencial de cada uno de los empleados en relación a sus competencias. (Martinez., 2014).

### **3.2.1 Diferencia entre modelo tradicional y tendencias en la administración de recursos humanos.**

El modelo de gestión por competencias, también conocido como modelo estratégico se caracteriza por conocer las competencias, capacidades que necesita un determinado puesto de trabajo y que dicho trabajo sea cubierto por la persona adecuada, es decir, aquella persona que cumpla con el mayor número de competencias y que sea capaz de realizarlas mejor que otra. Ya que el éxito de la empresa se apoya en la calidad de su capital humano, si la empresa logra realizar con éxito sus competencias y sabe cómo mantenerlo le favorecerá para alcanzar una ventaja competitiva.

La diferencia entre el modelo tradicional de dirección de recursos humanos y el modelo de gestión por competencias se centra en la función del personal en la empresa, donde la persona pasa de ser un simple trabajador y su salario un gasto para la empresa, al nuevo modelo en el que el personal es parte fundamental para el rumbo de la empresa.

En la nueva situación destaca la repercusión de los recursos humanos en la estrategia empresarial, donde unos útiles recursos humanos pueden ser una de las claves para encontrar una ventaja competitiva frente a otras empresas, así como de creación de valor para la empresa.

Según (slideplayer.es, s.f.) también se diferencia de la siguiente manera:

#### Modelo tradicional

1. Deriva del puesto (Fragmentación del proceso)
2. Focaliza el puesto, desempeño de tareas y cumplimiento de tareas y cumplimiento de deberes.
3. Sin relación con los demás subsistemas de RRHH.
4. Sujeto a variaciones en la estructura organizativa
5. Objetivos efectividad administrativa y operacional.

## Modelo de competencia

1. Deriva de la estrategia del negocio y de los procesos.
2. Focaliza la persona desempeño exitoso vs exigencias del negocio.
3. Alineado con demás subsistemas de recursos humanos.
4. Mayor vigencia en el tiempo (enfocado en negocio y proceso)
5. Objetivo. Competitividad y éxito del negocio y del personal. (slideplayer.es, s.f.)

## La revolución de internet usos de la tecnología en la selección de personal.

La mezcla de la informática y de las telecomunicaciones nos ha adentrado en la era de la telemática, con la red Internet, como principal baluarte. El uso de internet para el reclutamiento web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las webs de las propias organizaciones y los portales especializados han cambiado la forma de comunicación entre empresa y candidato, que, hasta hace no mucho, se centraban exclusivamente en el papel. (Delgado J. J., 2016, pág. 19).

A partir de los años 80 con la llegada de Internet y las nuevas tecnologías todo cambió en el reclutamiento y la selección de personal. Aparecieron los primeros portales de empleo, los 1.0. El portal de referencia en España, Infojobs, fundado en 1998, hizo avanzar a pasos agigantados a las organizaciones y a los candidatos. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también podían ser recibidas por las empresas en cuestión de minutos. (Delgado J. J., 2016, pág. 19).

Después aparecieron los portales de empleo, el 1.0. El Portal de referencia en España, Infojobs, fundado en 1998 que nos hizo avanzar a pasos agigantados. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos. En los departamentos de recursos humanos donde se realizaba el reclutamiento y la selección de personal, los curriculums se seguían imprimiendo, ya que no solo se reclutaba en los portales de

empleo, sino que se seguía reclutando en otras fuentes. Algunas empresas informatizaban las informaciones con hojas de cálculo y las compañías más avanzadas creaban sus propios softwares para la gestión de bases de datos de candidatos y de procesos de selección. (Delgado J. J., 2016, pág. 19).

Con la evolución de las tecnologías, directamente en las páginas web de las empresas se puede, tanto conocer las ofertas de trabajo, como colocar un curriculum con total seguridad y rapidez. Hoy en día, es posible buscar trabajo activamente por diversos métodos en la red, así como difundir fácilmente un curriculum, incluso dar a conocer a los entrevistadores la propia página web personal para ofrecer más información sobre sí mismo como candidato. (Delgado J. J., 2016, pág. 20).

La nueva era de la información y la competitividad, exige a las instituciones invertir sus recursos para poder mantener precios bajos, mejores rendimientos y además mantener u obtener un liderazgo frente a los otros competidores. Cada vez más las empresas buscan en redes sociales, Internet y portales de empleo, a los posibles candidatos para sus puestos de trabajo. La popularidad de una organización o Employer branding tarda muchos años en consolidarse y puede verse afectadas tan solo en unos segundos por contratar un trabajador que hable mal de la empresa. (Delgado J. J., 2016, pág. 20).

El mercado laboral con el paso de los años se ha ido colapsando, teniendo las organizaciones una numerosa afluencia de posibles candidatos cualificados, pero que no son compatibles con los valores de la organización. De este modo, los reclutadores buscan soluciones que les ayuden a atraer de una forma más efectiva candidatos con un perfil más adecuado. Algunas empresas prefieren buscar sus propios candidatos y otras optan por contratar otras empresas que les ofrezcan estos servicios (outsourcing). Las organizaciones se están dando cuenta que hoy en día no basta con que un profesional este altamente cualificado para un puesto de trabajo. (Delgado J. J., 2016, pág. 20).

Las redes sociales son una herramienta muy importante para el reclutamiento y selección de personal y lo seguirán siendo, ya que a través de ellas se puede comprobar aquellos trabajadores que en el trabajo tienen una actitud o comportamiento totalmente diferente al que tienen en su tiempo libre, que en ocasiones podría poner en entredicho. (Delgado J. J., 2016, pág. 20 y 21).

### **3.2 Tendencias en reclutamiento y selección de personal.**

Hay que destacar dentro de las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal como las organizaciones están innovando en sus técnicas y tácticas para poder captar al mejor talento para que forme parte de su empresa. Las organizaciones y las empresas se encuentran en el momento actual ante la presión de tener que buscar a los candidatos más cualificados para los puestos vacantes, por ello los departamentos de reclutamiento y selección se encuentran en periodo de cambio, donde el marketing y las redes sociales son claves fundamentales. Actualmente estos departamentos llevan a cabo estrategias muy diversas, entre las que hay que destacar el outsourcing y el reclutamiento 2.0, compuesto este último por el reclutamiento y selección de personal a través de redes sociales, employer branding, y el reclutamiento móvil. (Delgado J. J., 2016, pág. 60)

#### **3.2.1 Outsourcing (procesos)**

El outsourcing en reclutamiento y selección de personal puede definirse como el proceso a través del cual las organizaciones o empresas delegan toda a parte del proceso de selección a un tercero. De este modo, las empresas pueden centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratar este proceso y reducir costes. En la VI encuesta adecco outsourcing sobre externalización, el 64.4% de las empresas españolas cree que aumentará el uso del outsourcing durante los próximos años. (Delgado J. J., 2016, pág. 26)

### 3.2.3 Ventajas del Outsourcing

En determinadas empresas, como pueden ser las Pymes, pueden surgir algunas dificultades para poder captar talento o atraer a candidatos cualificados a sus empresas. En estos casos puede ser conveniente la subcontratación del reclutamiento y selección de personal a través de empresas especializadas.

Esto permitirá un ahorro del tiempo y del coste, así como poder llegar un mayor número de candidatos con una mejor cualificación. (Delgado J. J., 2016, pág. 26)



Figura 3.2 Las ventajas del outsourcing (Delgado J. J., 2016, pág. 26).

Dependiendo de las circunstancias de las organizaciones y del momento, el uso del outsourcing puede resultar ventajoso para mejorar la competitividad de la empresa, por ello se deberá valorar en cada instante cada una de las ventajas e inconvenientes que puedan llegar a afectar al proceso de reclutamiento y selección. . (Delgado J. J., 2016, págs. 22-24).

### **3.2.4 Employer branding (estrategia de atracción)**

La marca personal se ha convertido en un elemento imprescindible a la hora de atraer talento a la empresa, ante el aumento de los nuevos profesionales y la escasez de talento en los nuevos empleos emergentes se hace indiscutible que las organizaciones trabajen cada día más en mejorar su imagen de marca. Es fundamental que los posibles futuros trabajadores de la empresa tengan en su cabeza una imagen ideal de la organización, el lugar donde todos querrían trabajar. (Delgado J. J., 2016, pág. 25)

El employer branding es un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización.

El employer branding como estrategia de atracción de talento hacia las empresas u organizaciones es sin duda una de las tendencias actuales en reclutamiento y selección. Cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador por el motivo de trabajar en ella. (Delgado J. J., 2016, pág. 26).

Otra de las estrategias de atracción de talento dentro del employer branding puede definirse como embajadores de marca. Estos son trabajadores o colaboradores de la misma que difunden las ventajas de trabajar para esta organización. Normalmente se suele dar más credibilidad a la información proveniente de una empresa, cuando esta proviene de empleados o colaboradores de la misma. Que sean los trabajadores de la organización los que hablen de la marca, es el principal motivo para convertir a los trabajadores en embajadores de marca. (párrafo 5).

### 3.2.5 Redes sociales y networking

La búsqueda de talento se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de los departamentos de recursos humanos, donde el reclutamiento y la selección serán clave para poder atraer a los mejores candidatos. Hoy en día el talento es global, los reclutadores pueden buscar talento por todo el mundo, y en este sentido las redes sociales son una pieza muy importante para realizar contactos y e identificar el talento por medio de conversaciones en la red. (Delgado J. J., 2016, pág. 28)

El reclutamiento 2.0 (nuevas herramientas) va más allá de la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o de reclutar candidatos utilizando las redes sociales como filtros de candidaturas. El reclutamiento 2.0 trata de genera una comunidad por medio de la conversación, mejorar la reputación de la empresa y atraer el talento hacia la organización. Los reclutadores encargados de llevar a cabo estas funciones deben de intentar comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones. Las empresas ya no son entes opacos donde nadie puede tener acceso, sino que deben de ser capaces de hacer que los candidatos puedan contactar con ellas. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de poder tener una comunicación activa con posibles candidatos. Las principales ventajas de llevar a cabo un reclutamiento 2.0 son las siguientes:

1. Ahorro en el coste de publicación de ofertas de empleo: La publicación de ofertas o la búsqueda de talento en las redes sociales supone un ahorro en el presupuesto de reclutamiento.
2. Calidad en los posibles candidatos: No es necesario realizar cribas ni leer muchos curriculums para encontrar al candidato ideal.
3. Identificar y contactar con candidatos pasivos: Aquellos candidatos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo son difíciles de localizar, ya que no se inscriben en las ofertas de empleo. A través de las redes sociales se puede contactar con ellos si encajan con el perfil deseado. (Delgado J. J., 2016, pág. 29).

En la actualidad, existen dos tipos de potenciales candidatos para las empresas, los activos, aquellos que buscan de una forma activa un trabajo como por ejemplo a través del envío de auto candidaturas a las empresas, y los candidatos pasivos, los que

contestan a las ofertas de empleo. Las empresas deben de conocer muy bien qué tipo de candidatos existen y donde se encuentran. (Delgado J. J., 2016, pág. 29).

Las redes sociales se han convertido, para las empresas, en una de las mejores herramientas para buscar candidatos, para evaluar ciertos conocimientos y sus habilidades comunicativas y sociales. Los reclutadores pueden evaluar ciertos contenidos en las redes sociales como pueden ser motivaciones, intereses, la capacidad de influir en los demás, y como se presenta el candidato al resto de la sociedad. Algunas de las anteriores herramientas, también las utilizan los reclutadores para obtener información de los candidatos dentro de algunas redes sociales, como pueden ser linkedIn, twitter o facebook. (Delgado J. J., 2016, pág. 30).

Twitter es la segunda red social más utilizada por los españoles para buscar trabajo, a través de la cual las personas se comunican mediante tweets de un máximo de 140 caracteres. Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo.

Facebook esta red social nacida en 2004 es una de las utilizadas en todo el mundo, pero al igual que ocurre con Twitter, los usuarios la utilizan de forma muy personal y no suelen dar mucha información acerca de su vida profesional. Por este motivo los reclutadores pueden utilizar esta red para buscar aquella información que no viene en los curriculums y que pueda llamar la atención del seleccionador. Facebook también tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público. En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo. (Delgado J. J., 2016, pág. 30).

### **3.2.6 LinkedIn**

Actualmente LinkedIn es la mayor red social de profesionales del mundo, se creó en 2003 con la intención de conectar a los profesionales de diferentes partes del planeta y el objetivo de que compartiesen experiencias pudiendo al mismo tiempo buscar nuevas oportunidades laborales. Esta red social ayudará a los reclutadores a buscar perfiles de posibles candidatos que encajen con las vacantes que se ofrecen en su empresa o para poder estar en contacto con ellos. LinkedIn cuenta actualmente con alrededor de 400 millones de usuarios, aunque no todos ellos están activos ni utilizan la red de la forma correcta. (Delgado J. J., 2016, pág. 34)

LinkedIn actualizado para fortalecer su marca personal. Las organizaciones tienen la posibilidad a través de este perfil de dar difusión a sus ofertas de empleo, compartir contenido con contactos como puedan ser noticias de la empresa, desarrollar el employer branding y descubrir talento.

LinkedIn ofrece la posibilidad de buscar candidatos a través de un motor de búsqueda, con la introducción de palabras clave, competencias, conocimientos, puestos cargos, y localización geográfica, aparte de otros muchos filtros que ofrecen los diferentes tipos de cuentas que pueden obtener los usuarios. Al mismo tiempo los reclutadores tienen la opción de agregar como contacto a un posible candidato o bien, realizar un seguimiento de la actividad de ese usuario sin la necesidad de enviar una invitación a conectar. (Delgado J. J., 2016, pág. 34)

### **3.2.7 Tecoloco**

Es una herramienta que utilizan las instituciones para ofertar plaza de trabajo. Es una manera de reclutar a los posibles candidatos para un determinado puesto de laboral.

Esta herramienta es una de las aplicaciones más usadas por las entidades, donde se detallan los puestos, características del perfil del puesto y requisitos para aplicar a ellos. (Delgado J. J., 2016, pág. 37).

### **3.2.8 Compu trabajo**

Es una bolsa de trabajo líder en Nicaragua, ofreciendo ofertas de trabajo que puedan ajustarse a los candidatos.

Es una herramienta que es utilizada en las organizaciones con el propósito de seleccionar al candidato idóneo para ocupar un determinado puesto. (fuente propia).

### **3.2.9 Reclutamiento móvil**

El reclutamiento móvil, se caracteriza por el uso de los dispositivos móviles para atraer y captar posibles candidatos en las empresas. Por ello, y ante las estadísticas anteriores, las organizaciones están dándose cuenta de que esta nueva herramienta de reclutamiento puede ser fundamental en los próximos años. (Delgado J. J., 2016, pág. 37).

Los nuevos profesionales utilizan sus dispositivos móviles para consultar ofertas de empleo o para obtener información de las compañías. Ya se sabe que los candidatos buscan a las empresas a través de sus dispositivos móviles.

Uso de aplicaciones móviles a través de aplicaciones móviles las empresas podrán mostrar videos, entrevistas, información, etc. Esto puede ayudar a la posible fidelización de candidatos. Cloud computing o seguimiento de datos los reclutadores tienen acceso desde cualquier terminal móvil a la información de los candidatos y a la gestión de los procesos de selección. La adaptación de los sistemas de reclutamiento a la tecnología cloud se prevé fundamental. (Delgado J. J., 2016, pág. 37)

En la actualidad, los reclutadores ya disponen de herramientas para realizar entrevistas de primer contacto a través de dispositivos móviles. Estas son las llamadas entrevistas asíncronas. Las cuales ofrecen la posibilidad de tener un primer contacto con el candidato con la finalidad de realizar cribas y sustituyéndolas así, por las entrevistas telefónicas.

Esto permitirá a los reclutadores disminuir los tiempos en las cribas y los reclutamientos, y a su vez permite realizar cortas entrevistas en formato video, que, a

diferencia de las entrevistas online, no se realizan en tiempo real, sino que es un video grabado previamente por el candidato, contestando a unas preguntas a cuestionarios definidos por las empresas durante un tiempo prefijado. Posteriormente el video llega al reclutador, a través del cual se puede realizar un primer análisis y toma de contacto con el candidato. (Delgado J. J., 2016, págs. 25-31).

## **Rol del departamento de la administración de recursos humanos ante las tendencias causada por la pandemia.**

Para enfrentar las tendencias- retos organizacionales entorno al COVID-19. Tomando en cuenta que el activo más valioso de su empresa es el personal, el departamento de Recursos Humanos puede ser un aliado estratégico como hacerle frente a esta crisis. Gestionar adecuadamente el cambio ante esta crisis se debe de mantener una comunicación clara y transparente con el personal es clave para evitar mensajes inconsistentes o aumentar la preocupación del personal. (CEPAL, 2020).

Algunas medidas que se pueden implementar son:

Desarrollar un mensaje corporativo por parte de la Alta Gerencia: Informar la posición de la empresa ante la situación clave. Esto ayuda a reflejar que hay una preocupación genuina y que la organización está preparada para afrontarlo. El hecho que el emisor del mensaje sea una persona de alta gerencia genera mayor peso y la empresa se asegura que tenga un mayor alcance en la audiencia. El área de comunicación puede ser un aliando para la divulgación, mientras que Recursos Humanos guía la gestión.

Unificar el mensaje: Ya que las organizaciones tienen diferentes equipos de trabajo, es importante alinear el mensaje para todo el personal. Recursos Humanos juega un rol esencial al ser el punto de contacto para todo el personal por igual, tanto de recepción de consultas como en las respuestas dadas. Una propuesta puede ser anteponerse a un mapeo de las preguntas más comunes con sus debidas respuestas. Por ejemplo: aspectos relacionados a incapacidades, horarios de trabajo, medidas para flexibilizar el trabajo, posible disminución de jornadas laborales, etc. (CEPAL, 2020).

Mensaje claro: disminuye el malestar emocional del personal, haciendo que los pensamientos y emociones no sean un distractor tan fuerte que les impacte en su desempeño laboral. Identificar los canales efectivos de comunicación: Los correos son usualmente el medio más común y más formal; sin embargo, no siempre son los más efectivos.

Implementar una comunicación bidireccional: Aunque la organización debe establecer su lineamiento y comunicarlo, también es importante escuchar la voz de sus clientes internos: entender sus preocupaciones y ansiedades.

Una opción de canal interno de comunicación es habilitar un buzón virtual de preguntas para que lo utilice el personal y asignar a una persona de recursos humanos aclare las interrogantes y consultas presentadas. (CEPAL, 2020).

Contenido sobre ejercicios tanto físicos como de meditación: El área de recursos humanos podría evaluar el trabajo en conjunto con profesionales en la salud o gimnasios, con los cuales tengan algún convenio, ya sea directamente con la empresa o la Asociación Solidarista de la misma, para que profesionales en el área puedan participar en videoconferencias o facilitar material que puedan utilizar el personal. Asimismo, pueden generar contenido o enviar alertas sobre la realización de pausas activas. Esto debido a que la movilización está siendo limitada, la actividad física también teniendo un impacto directo en la salud de las personas. (CEPAL, 2020).

### **3.4 Tendencias en reclutamiento y selección de personal en 2019.**

Según (Donegani, 2020) La crisis del coronavirus ha afectado de manera notable a las empresas que hoy se ven en un proceso de reactivación gradual donde la selección de personal plantea una reestructuración hacia lo digital.

Aunque los datos no parezcan a primera vista alentadores, las organizaciones están reactivando la contratación de nuevos empleados con todo lo que implica este nuevo contexto de incertidumbre. Evidentemente habrá sectores con mayores necesidades de contratación frente a otros, pero lo importante es que los procesos no se han pausado en su totalidad. (Donegani, 2020)

Lo que sí hay que destacar, es la acelerada digitalización del ciclo de reclutamiento y selección, haciendo uso de herramientas digitales para maximizar los tiempos y la eficiencia. Aquí, un sistema de reclutamiento online cobra vital importancia tanto para los departamentos de Recursos Humanos como para los candidatos.

En este contexto donde muchas empresas han cancelado las entrevistas personales, reducido los viajes y movimientos de sus empleados actuales, cambiado las reuniones físicas y adoptado el teletrabajo como nueva modalidad, los procesos de reclutamiento y selección deben ser flexibles y contemplar ciertas modificaciones. (Donegani, 2020).

### **3.4.1 Proceso de selección de personal en tiempos de pandemia**

Con el progresivo regreso a la actividad y con la nueva normalidad como realidad, muchas empresas están retomando las contrataciones, teniendo siempre presente los cambios que trae consigo el paradigma del coronavirus, un regreso parcial o escalonado a las oficinas y extremas medidas de prevención e higiene. (Donegani, 2020)

De aquí la importancia de pensar muy bien los puestos a cubrir, la redistribución de las funciones y reestructuración de las necesidades internas de cara a una estrategia de reactivación y ampliación de plantilla. (Donegani, 2020).

Las herramientas digitales y las tecnologías serán las nuevas aliadas de la selección y contratación de personal, presente en cada etapa del ciclo del candidato como parte de la digitalización de la empresa. Softwares que permitan gestionar las candidaturas, ATS (Applicant Tracking System), plataformas para videoconferencias e intercambio de archivos, son algunos de los que lideran la lista del cambio tecnológico en Recursos Humanos.

Por otra parte, resulta interesante señalar una tendencia en auge durante las entrevistas: las preguntas que ponen la pandemia y el coronavirus en el centro para indagar (siempre de forma humana) cómo el candidato ha transitado estos meses, su capacidad de resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje en tiempos de crisis. Pero cuidado, deberemos evitar en todo momento realizar cualquier pregunta tendiente a saber si ha contraído el virus, incluso si es un dato que el mismo candidato comparte, la empresa no estará legitimada para procesar esa información. (Donegani, 2020)

### 3.4.2 Selección de personal: herramientas para tiempos de pos pandemia

Gestionar procesos de selección de forma digital supone un gran cambio y nuevos desafíos para las empresas y los candidatos. Quizás tu empresa ya haya experimentado con una modalidad totalmente digital o se encuentre buscando la forma de mudar sus procesos.

Hablar de reclutamiento digital es hablar de al menos dos herramientas tecnológicas que deberían estar presentes en todo Departamento de Personas, un software de Recursos Humanos y una plataforma para realizar entrevistas de forma telemática. necesidad de un Software de recursos humanos. Se puede afirmar que contar con este tipo de programa facilitará enormemente todos los pasos necesarios para contratar a un nuevo miembro del equipo.

Desde la necesidad de un ATS (del inglés “sistema de seguimiento de candidatos”) hasta un gestor documental que te permita que todo el papeleo tradicional (currículums incluidos) se realice de forma digital, deberás plantearte utilizar un software que lo integre todo. Esto te ayudará a optimizar todos tus procesos mejorando los tiempos de contratación, maximizando la eficiencia y potenciando tu imagen de marca empleadora.

Un software de Recursos Humanos como factorial, incluye un potente ATS para gestionar tus candidatos, desde la creación de la oferta del portal de empleo personalizado hasta la recepción y gestión de las candidaturas. (Donegani, 2020)

Video entrevistas como herramienta de selección de personal a distancia, ante la necesidad de entrevistar al candidato de forma segura y cumpliendo con todas las medidas impuestas por sanidad, las empresas han tenido que sustituir los encuentros tradicionales por video-entrevistas. Incluso la potencialidad de los rebrotes ha hecho que esta metodología se imponga entre las menos tecnificadas. Estas no son sino otra modalidad en donde se permite entrevistar y evaluar a los candidatos a distancia, haciendo uso de la tecnología para mediar la reunión entre dos personas que se encuentran en lugares diferentes. (Donegani, 2020)

Entre las múltiples ventajas que permiten las plataformas de video llamadas, encontramos la de poder entrevistar a gente que se encuentra a gran distancia, reduciendo los tiempos o incomodidades producto del desplazamiento. Y es que esto también aplica para jefes o superiores que hubiesen tenido que modificar su agenda para trasladarse al lugar de la entrevista.

Capacitación tecnológica, siendo el teletrabajo una de las medidas más generalizadas. La transformación digital seguirá imponiendo la denominada cultura del lugar de trabajo, ya que las empresas tenderán a trabajar desde casa, realizar negocios en video llamadas y desarrollar nuevos procesos digitales. Por ejemplo, existen 300 millones de usuario de Zoom, y, según un estudio, los servicios de streaming online crecerán a una tasa anual del 18 % hasta 2024. (Donegani, 2020)

Igualmente se reducen los costos operativos y los tiempos de respuesta de candidatos y del propio departamento sobre la decisión tomada en cada caso. Algunas de las plataformas más utilizadas son Zoom, Skype y Google Meet, todas de uso gratuito previo registro. (Donegani, 2020)

### 3.4.3 Tendencias laborales post COVID-19

Según (Donegani, 2020) aporta : A medida que la pandemia restablece las principales tendencias laborales, los directores y responsables de recursos humanos deben volver a plantearse las estrategias de planificación, gestión, desempeño y experiencia de sus equipos y colaboradores.

Estas son las 7 tendencias laborales post COVID-19:

1. Aumento del teletrabajo
2. Intensificación del uso de tecnologías para seguimiento.
3. Expansión de trabajadores eventuales.
4. Prioridad en factores personales.
5. Forma de implementar medidas de ahorro de costes
6. Aumento de la flexibilidad
7. Aumento de la complejidad de la organización

Otras tendencias según (buzeo, s.f.)

Los departamentos de recurso humanos están obligados a mantenerse siempre en la vanguardia de los cambios tecnológicos y metodológicos para gestionar con eficiencia todo el ciclo de vida del empleado. Estas son las tendencias en recursos humanos 2020.

La postura que adopte el departamento de recurso humanos ante los cambios que se vayan sucediendo en el mercado laboral y en la gestión del talento influye sobremanera en la actividad de la empresa. En un contexto de digitalización y creciente interconexión entre todos los agentes del mercado, la innovación tecnológica en recursos humanos es el auténtico caballo de batalla para que las empresas sigan siendo competitivas. las tendencias en Recursos Humanos para 2020 se detallan a continuación. (buzeo, s.f.)

Tecnología, tendencia en Recursos Humanos para 2020 Afirmar que la tecnología será una de las grandes tendencias en Recursos Humanos en 2020 no es decir gran cosa. Más bien cabría preguntarse cuáles serán las grandes innovaciones que marcarán

el próximo año. Todavía es pronto para concretar qué avances se materializarán en los próximos doce meses. Pero sí que puede distinguirse una tendencia general muy clara: la importancia de utilizar herramientas para la gestión de personal que ayuden a las empresas a ganar en competitividad. (buzeo, s.f.)

Ayuda a las nuevas necesidades de las empresas y motor de crecimiento económico

La Fundación para la Innovación afirma que una mayor digitalización de las empresas españolas se traduciría en un crecimiento adicional del PIB de entre el 1,8% y el 2,3% anual hasta 2025. Dicho de otro modo, bastaría con que las compañías automatizaran sus procesos operativos para situar a la economía.

Por lo que respecta a la situación de las empresas, su mera supervivencia dependerá en buena medida de su capacidad para llevar a cabo una transición ordenada y efectiva hacia los modelos digitales. (buzeo, s.f.)

Big Data es otro de los conceptos más en boga en la actualidad y una de las tendencias en recursos humanos 2020 clave. El Big Data es un desafío muy importante para las empresas y los departamentos de personas.

El volumen de información con el que trabajan incluso las pequeñas empresas obliga a disponer de herramientas digitales que faciliten la gestión de datos y aseguren un tratamiento seguro y rápido.

Bizne dispone de una amplia oferta de recursos digitales y software de Recursos Humanos para encargarse de esta tarea, como el software de Gestión Documental o el de Personas y Organización.

### Representación gráfica de big data

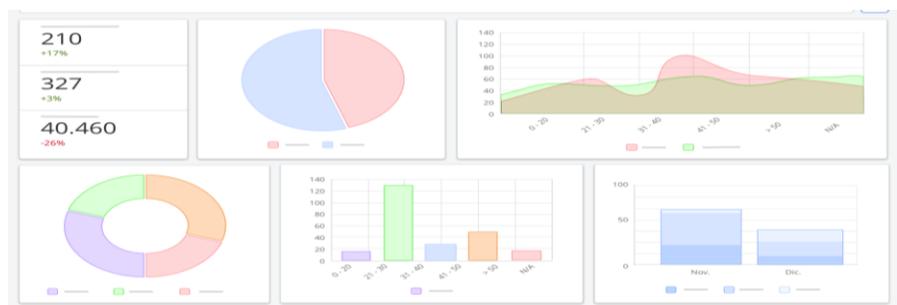


Figura 1. Representación gráfica big data (buzeo, s.f.) , también hace referencia (Delgado J. J., 2016, págs. 25-31).

Según (Rodríguez, 2019) afirma que la gestión del talento se ha mantenido en 2019 como el área de los recursos humanos con mayor importancia estratégica, asentada sobre la eficiencia y la personalización como pilares fundamentales, y su vinculación con los procesos de negocio de la organización marcará las líneas de acción a seguir en el ámbito de la gestión de personas y equipos de cara a 2020.

“Para alcanzar la eficiencia y productividad, así como una personalización adaptada a los intereses de los profesionales, las organizaciones deberán moverse en dos ejes de acción fundamentales: la humanización organizativa, basada en una cultura corporativa que prioriza el bienestar de las personas, y el liderazgo colectivo, focalizado en conseguir resultados a través de la motivación y el compromiso del equipo con el proyecto y los retos a alcanzar”, explica Luis Fernando Rodríguez.

En cuanto a las principales barreras que todavía encuentran las empresas para gestionar adecuadamente el talento, el experto asegura que en gran medida se concentran en la cultura corporativa, que “en una gran parte del tejido empresarial debe reformularse y alinearse con el clima socio empresarial que se está imponiendo en la actualidad. Sólo hay que sentirlo para ser consciente de este cambio cultural. O lo hacen, o sufrirán para competir, atraer y retener talento en 2020”. (Rodríguez, 2019)

## **Tendencias que se impondrán en 2021 en la administración de recursos humanos.**

Sin dudas se está transitando en un año por lo menos atípico, por supuesto debido a la aparición del virus Covid-19 el cual generó una crisis sanitaria y económica sin precedentes. Estos dos fenómenos obligaron no solamente a adoptar las medidas sanitarias que ya conocían, sino que aceleraron al máximo la “revolución digital” que se esperaba sucediera paulatinamente durante los próximos cinco años. (Delpueche, 2020)

La intervención drástica de las tecnologías de la información y la comunicación en prácticamente todos los aspectos de la vida en forma abrupta y mucho más directa, modificó totalmente los paradigmas de gestión empresarial. El área de recursos humanos no es la excepción. Gracias a esta serie de eventos, hoy en día están apareciendo novedades en recursos humanos que llegaron para quedarse y prometen afianzarse en 2021.

Las tendencias en administración de capital humano en 2020 comenzaron a verse, naturalmente, durante los meses de marzo y mayo, cuando las medidas de confinamiento adoptadas por (casi) todos los países del mundo, forzaron a pensar en soluciones creativas para mantener organizaciones, procesos y trabajadores a flote.(Delpueche, 2020).

A las tecnologías de hiperconectividad que ya había se le sumaron una serie de modalidades de trabajo que se pensaban tradicionalmente asociadas a sectores muy específicos de la economía e industria.

- 1.El furor de las video llamadas.
- 2.Teleconferencias.
- 3.Desarrollo de documentos en forma colaborativa y la mega dependencia a los servicios en la nube, no hicieron más que afianzar en el presente al que se consideraba “el futuro” del mundo laboral. (Delpueche, 2020)

El teletrabajo es donde convergen varios de los factores que definirán por completo las tendencias en recursos humanos para lo que queda del 2020 y los años por venir. No solamente se trata de acortar distancias físicas sino de poner al trabajador como

protagonista con el fin de capitalizar su talento y en pos de desarrollar experiencias vitales que se traduzcan en tasas de retención más alta.

Las ventajas del teletrabajo son evidentes, permite una mejor conciliación familiar, evita los tiempos de desplazarse al trabajo, usar transporte público y exponerse a situaciones de riesgo. Además, cada vez es más fácil tener reuniones online. Está demostrado que el teletrabajo reduce los niveles de absentismo en la empresa, aumenta la productividad y mejora la autonomía del empleado. También reduce la contaminación y evita conflictos laborales en la empresa. (Delpueche, 2020)

Todo esto debido a que la pandemia no solo nos hizo tomar conciencia sobre la importancia de la salud, sino también de otros aspectos quizás más simbólicos: la pertenencia, fidelidad y libertad. A menudo tres ideas íntimamente relacionadas con la forma de ver el mundo que tiene el público “millennial” que hoy en día compone más de un 70% de la fuerza laboral.

Espacios de trabajo en la nube. Todo indica que la totalidad de los procesos de gestión se trasladarán a “la nube” (si es que todavía existe una empresa que no haya virado en este sentido). Dentro de las novedades en recurso humano, este es por lejos el primer paso a dar en camino a la digitalización, virtualización de los procesos.

Conocida también como cloud computing, “la nube” no es más que un conjunto de servidores remotos donde, a grandes rasgos, podríamos decir que vive el Internet. En la actualidad todo lo que se conoce reside en este espacio cuántico. Desde las plataformas de streaming hasta las redes sociales pasando por de home-banking. .(Delpueche, 2020)

La gestión de talento en forma remota sin la necesidad de descargar software y con la posibilidad de acceder a todas sus funcionalidades desde el móvil, es por lejos una de las grandes ventajas del mundo que viene. O, mejor dicho, que ya llegó. Control de 1. nóminas, ausencias de vacaciones carga y firma de documentación con valor 100% legal, así como control de fichajes y turnos, todo puede delegarse a una plataforma de recursos humanos basada en la nube.

Liderazgo a la distancia. No es una sorpresa. Independiente de un retorno de posibles confinamientos, cosa que no se descarta prácticamente en ningún rincón del planeta, lo cierto es que las distancias personales se mantendrán en mayor o menor medida durante mucho tiempo.(Delpueche, 2020)

Ya sea por recomendaciones del Ministerio de Sanidad o simplemente por decisión personal, el “metro de distancia” que estructura a la nueva normalidad ya es una realidad. Todo indica que las oficinas atestadas de personal, los ascensores repletos y las reuniones multitudinarias no regresarán hasta nuevo aviso.

En este contexto es sabido que los vínculos personales son los que más se resienten. Es por eso que el nuevo desafío, así como las novedades en recursos humanos, indican que se impondrán formas de administrar equipos en forma remota. Y con esto políticas pensadas para desarrollar roles fuertes de gerencia personal mediante plataformas virtuales. (Delpueche, 2020)

Los próximos meses serán la arena para la reestructuración de modelos de liderazgo que fuercen a renunciar a personalismos y premien a quienes le den espacio para el crecimiento, confianza y creatividad a sus trabajadores. Los líderes del futuro-presente deben tener un set de habilidades en este sentido, además de una fuerte impronta hacia la convergencia de herramientas virtuales de avanzada.

Employee experience: Nunca como en la actualidad se ha puesto más el foco en la importancia del capital humano, dentro y fuera de las empresas, como principal eje movilizador de la economía y la sociedad en general.

Esto sumado al factor generacional que compone el tejido laboral, hace que una de las grandes novedades en recurso humano sea la consolidación del employee experience como eje tangencial de toda organización. (Delpueche, 2020)

Empleados contentos son sinónimo no solo de personas saludables, sino más productivas, fieles a la empresa, comprometidas con objetivos globales a largo plazo y dispuestas a permanecer durante períodos de tiempo extendido.

De acuerdo con el reporte de la consultora Mercer el employee experience será uno de los pilares donde implementar mejoras de cara al futuro, teniendo en cuenta factores que harán de esta una experiencia enriquecedora en los siguientes aspectos:

**Empático:** hay siete veces más probabilidades de que un trabajador se incline por una organización que se muestra en sintonía con sus necesidades y las de la sociedad.  
**Atractivo:** las chances de engagement entre un empleado y una compañía se multiplican por cuatro, si el primero siente que sus habilidades son entendidas como únicas y valoradas en consecuencia. (Delpueche, 2020)

**Enriquecedor:** cuando las empresas contribuyen al crecimiento personal y profesional, hay tres veces más probabilidades de que el trabajador sienta que su tiempo vale la pena.

**Eficiente:** los ambientes laborales sin tensiones internas y relajados, contribuyen a que los empleados se sientan no solo preparados sino empoderados para enfrentar sus tareas y alcanzar objetivos.

**Onboarding 100% digital (Software y aplicaciones de monitoreo)**  
Software y aplicaciones de monitoreo se convertirán en el campo de batalla y de desarrollo de los procesos de captación e inducción de empleados para las empresas en 2020 y 2021. (Delpueche, 2020)

Esta es una de las grandes novedades en recursos humanos ya que se enfoca en concentrar por completo un proceso tradicionalmente interpersonal cuyo mayor valor residía en la interacción cara a cara.

**Inteligencia Artificial** La inteligencia artificial sobre todo dedicada a la clasificación de datos para, por ejemplo, realizar cribas curriculares en menor tiempo, es una tendencia que ya se está experimentando en empresas grandes y medianas.

La inteligencia artificial es una de las novedades en recursos humanos y tiene implementaciones tales como:

1. Integración con SAS (Software as A Service).
2. Desarrollo de bots interactivos para mejorar la experiencia del empleado.
3. Visualización y actualización de datos del empleado.
4. Automatización de tareas repetitivas. (Delpueche, 2020)

En definitiva, la implementación de inteligencia artificial aplicada a recursos humanos se traduce en un enorme potencial para el aumento de la productividad. Ayuda a los profesionales encargados de la gestión de talento en la adquisición de personal, gracias a la capacidad de analizar, predecir y diagnosticar comportamientos.

Realidad virtual: En el caso de compañías que pertenezcan a industrias pesadas o bien, que se encarguen del desarrollo de materiales y objetos tangibles que involucren el uso de maquinaria, la realidad virtual será el camino a seguir en lo que se refiere a novedades en recursos humanos para 2021. (Delpueche, 2020)

Más específicamente nos referimos al uso de la realidad aumentada en procesos de inducción que impliquen el entrenamiento para la implementación de procesos puntuales. Del mismo modo, también servirá para evaluar el desempeño de los empleados durante procesos de selección que requieran la demostración de su formación profesional y experiencia.

Apostar por el Big Data: Datos masivos, macro datos o inteligencia de datos. El big data es, en resumidas cuentas, la acumulación de enormes volúmenes de información que son procesados de manera tal de encontrar patrones repetitivos que puedan servir para entender e interpretar valores cualitativos o cuantitativos. (Delpueche, 2020)

Aunque el término se popularizó en el campo del marketing directo y de la política tradicional (para anticipar el comportamiento de compradores y del electorado, y al mismo tiempo direccionar campañas), una de las novedades en recursos humanos es la utilización de esta tecnología para mejorar la performance de la gestión humana.

La utilización del Big Data por supuesto tendrá mayores beneficios en empresas medianas y grandes, sobre todo apuntando a factores tales como:

Disminuir el turnover rate para evitar que los trabajadores se vayan de la empresa es vital conocer cuáles son sus motivaciones para quedarse. Sí, la “exit interview” o última entrevista puede resultar útil no solamente para cerrar el vínculo laboral sino para indagar en las razones que impulsan al trabajador a terminar su trayectoria en la compañía. (Delpueche, 2020)

Sin embargo hay variables que nunca serán reveladas por el profesional, así como otros aspectos externos más o menos evidentes, que no surgirán en este espacio. Esta tecnología brinda la posibilidad de implementar programas y procesos basados en

datos recolectados de encuestas periódicas sobre la satisfacción del personal. Esto ayuda a localizar tendencias y patrones de comportamiento que aporten información valiosa de esta manera, quienes estén al frente del área de recursos humanos pueden utilizar esta información para conocer las necesidades y deseos de sus empleados de antemano.

Asimismo, esto se traduce en aportar beneficios y ventajas adecuados y diseñadas especialmente para retener a los mejores talentos.

Un ejemplo de esto es la multinacional Xerox Durante 2019 y por un período de prueba de seis meses utilizaron el Big Data para identificar comportamientos, en un total de casi cinco mil empleados. El resultado fue la disminución en un 20% de la tasa de deserción y la adopción definitiva de esta herramienta virtual. (Delpueche, 2020).

Dinamizar el proceso de contratación: Seguimiento de candidatos y análisis de la fuerza laboral. Estos dos grandes factores claves durante el proceso de contratación, pueden utilizarse mediante los servicios de big data creados para este propósito. Estos sirven para reclutar y resultan excelentes aliados para para recopilar información transaccional. Además de dar acceso a información vital, el big data orientado a contratación facilita el proceso de análisis dando lugar a conectar fácilmente con el talento más adecuado para las necesidades de la empresa. (Delpueche, 2020).

## **Prioridades de recursos humanos de acuerdo a las tendencias originadas por el covid19.**

Según (Endalia, 2020) dicha revista corporativa afirma: los líderes de recursos humanos están reevaluando sus prioridades.

La necesidad de habilidades críticas sigue es una prioridad para los líderes de recursos humanos en el mundo post COVID-19, eclipsada únicamente por la gestión del futuro cambiante del trabajo. (Endalia, 2020)

A medida que las actividades comerciales se reinician y reinventan en medio de la pandemia en curso, los líderes de Recursos Humanos están revisando sus prioridades para 2020-2021, pero solo ligeramente. No es sorprendente que el futuro del trabajo ahora encabece la lista a medida que las organizaciones lidian con los cambios en las tendencias laborales impulsadas por la respuesta a la pandemia. (Endalia, 2020)

Las implicaciones para recursos humanos. son amplias y sustanciales, ya que impulsan imperativos como la necesidad de equipar a los líderes para administrar equipos remotos a largo plazo, preservar la cultura de la empresa con una fuerza laboral más distribuida e involucrar a los trabajadores en un entorno de costos limitados. La segunda prioridad más alta es el desarrollo de habilidades y competencias críticas. (Endalia, 2020)

Para navegar con éxito en un mundo post COVID, los líderes de Recursos Humanos esperan centrarse en cada una de las siguientes cinco prioridades.

El futuro del trabajo. Los líderes de Recursos Humanos deben examinar y tener en cuenta las predicciones acerca de cómo será el futuro del trabajo y evaluar la probabilidad de que cada tendencia puede afectar a la organización. (Endalia, 2020)

Es muy probable que con la nueva situación, el plan estratégico de muchas compañías se haya evaporado. Por ello, es crucial estar alerta y entender los cambios permanentes que se van a instaurar en los lugares de trabajo tras la pandemia. Habilidades críticas y desarrollo de competencias. Según una encuesta de Gartner a 113 líderes de Recursos Humanos, el 71% afirmó que más del 40% de su fuerza laboral ha necesitado nuevas habilidades debido a los cambios en el trabajo provocados por el COVID-19.

Para gestionar las necesidades cambiantes de habilidades, los líderes de recursos humanos primero deben identificar áreas de la organización con cambios significativos en las prioridades y cambios relacionados en las necesidades de habilidades. Luego, los roles y proyectos que necesitan apoyo deben dividirse en habilidades y resultados individuales. Los líderes de aprendizaje y desarrollo pueden asociarse con los managers para conseguir empleados motivados e influyentes que brinden un apoyo personalizado a sus colaboradores. (Endalia, 2020)

Es también importante involucrar a cada profesional en la evaluación de sus habilidades, objetivos y puntos de confusión en torno a las necesidades de habilidades de la organización.

Diseño organizacional y gestión del cambio. La mejor opción consiste en un cambio de “código abierto” que involucre a todos los empleados directamente. La probabilidad de éxito del cambio aumenta e influye positivamente en resultados de talento, en la participación de los miembros de la compañía y en la retención de talento.

El cambio de por sí, siempre es difícil. Por ello, para conseguir este cambio de “código abierto”, Recursos Humanos ha de apoyar a los managers y líderes a crear diálogos bidireccionales que permitan escuchar las reacciones de los profesionales de la organización. (Endalia, 2020)

Experiencia del empleado. La experiencia del empleado ha cambiado: algunos empleados tele trabajan, otra tele trabaja de manera parcial y otros realizan la totalidad de su jornada en su lugar de trabajo.

Liderazgo actual y futuro. Las organizaciones necesitan líderes resistentes, ahora más que nunca. Para fomentar la resiliencia, los líderes necesitan apoyo a nivel personal, de equipo e institucional.

Desde Recursos Humanos se debe trabajar con los líderes para identificar las brechas de habilidades y crear nexos entre líderes que les brinden la oportunidad de ayudarse entre sí. (Endalia, 2020)

En un entorno de teletrabajo, los empleados tienen 3.5 veces más probabilidades de colaborar con cinco o más equipos que en la oficina. Los líderes deben aprender cómo liderar mejor en estas situaciones de ambigüedad, cómo identificar y asegurar los

recursos necesarios para sus equipos, cómo conectar mejor a sus equipos y cómo conectarse con otros para desarrollar habilidades y obtener más recursos.

Recursos Humanos debe garantizar que los objetivos de gestión del desempeño, de las competencias y de las habilidades reflejen y recompensen a los líderes que conectan eficientemente a los equipos con los recursos adecuados.

Los líderes también deben estar capacitados y alentados a ajustar dinámicamente los objetivos anuales y revisar todos los flujos de trabajo para alinearlos con las prioridades adecuadas. (Endalia, 2020)

## Conclusiones

Al finalizar la presente investigación documental se concluye lo siguiente:

Al exponer las generalidades de la administración de recursos humanos finiquitamos a que las organizaciones deben de ser conscientes en que debe de existir una buena coordinación entre sistema y subsistemas teniendo como objetivo organizar a los colaboradores y ayudar a la organización a ejercer mayor control.

Los desafíos que la administración de recursos humanos tanto los internos y externos, originan afectación internas a la práctica de recursos, por ende la administración de recursos debe de estar preparada ante cualquier situación cambiante, cabe mencionar que actualmente se vive nivel mundial una pandemia que alerta la salud, por tal razón, afecta a las prácticas de recursos humanos, trayendo nuevos desafíos como es la reorganización para poder hacer frente y detener sus operaciones empresariales, gracias a la utilización correcta de la tecnología con el fin de proyectar estrategias nuevas y seguir siendo competitivos en el mercado.

Las tendencias son herramientas esenciales que recursos humanos debe identificar para estar preparados, en vista a que estamos en un mundo que avanza a pasos agigantados, por ello, la gestión de recursos humanos debe adaptarse a los cambios de la mano con la tecnología con el propósito de incrementar la productividad y competitividad.

Con la investigación se concluye que la información obtenida en el presente documento, tenga como base enriquecer los conocimientos, sirviendo a la comunidad estudiantil u organización al hacer frente a los desafíos, ser flexibles y adecuarse según lo ameriten las tendencias que afectan directamente las prácticas de administración de recursos humanos, para seguir siendo competitivas.

## Bibliografía

- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Tercera edición.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. Mexico*. Sexta edición.
- Werther y Davis. (2008). *Administracion de recursos humanos*. México: Sexta edición.
- William Werther, j. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Tercera edición.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. Mexico*.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos. Mexico*.
- Chiavenato. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. Mexico*.
- Chiavenato I. (2009). *Gestion de Recursos Humanos. Mexico*.
- Chiavenato, I. (2007, pag.125). *Administracion de Recursos humanos*. MEXICO:
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico.: Edicion 3.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico: Tercera Edicion. .
- Chiavenato, I. (n.d.). *Gestion de Recursos Humanos*. Mexico.
- Chiavenato., I. (2009). In G. d. humanos.. mexico: Tercera Edicion.
- Chiavenato., I. (2009.). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico: Tercera Edicion.
- Davis, w. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. México: sexta edición.
- Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*.
- Sotomayor, A. A. (2015). *Administracion de Recursos Humanos su proceso organizacional*. San Nicolás de las Garzas, México.: septiembre, 2015.
- bizneo. (Software de recursos humanos). Retrieved from bizneo:  
<https://www.bizneo.com/blog/tendencias-en-recursos-humanos-para-2020/>
- buzeo. (n.d.). Informenes de recursos humanos. Retrieved from  
[https://www.bizneo.com/informes-recursos-humanos/?utm\\_content=post-imagen](https://www.bizneo.com/informes-recursos-humanos/?utm_content=post-imagen)
- Campos., V. M. (2015, Mayo 29). Retrieved from  
<https://prezi.com/shikcgboizjv/desafios-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- CEPAL. (2020). Comision economica para America latina y el caribe . Retrieved from Comision economica para America latina y el caribe : <https://www.cepal.org-es/enfoque-ro-l-recursos-naturales-la-pandemia-covid-19-america-latina-y-el-caribe>

- Clink, B. R. (2015). Objetivos de la admistracion de recursos humanos. Retrieved from Software de recursos humanos.: [www. google.com-amp-objetivos-de-admistracion-de-recursos-humanos](http://www.google.com-amp-objetivos-de-admistracion-de-recursos-humanos)
- Donegani, F. (2020, Julio 22). *Seleccion del personal*. Retrieved from <https://factorialhr.es/blog/seleccion-de-personal/>
- enciclopediadetareas.net*. (n.d.).
- Endalia. (2020, julio). *Prioridades de recursos humanos 2021*. Retrieved from <https://www.endalia.com/news/2020/07/prioridades-recursos-humanos-2021/>
- Espinoza. (2015). *Estrategias de Pull & Push. Marketing Compartido*,. (n.d.). Retrieved from [http://marketingcompartido.blogspot.com/2008\\_07\\_01\\_archive.html](http://marketingcompartido.blogspot.com/2008_07_01_archive.html)
- Garcia, A. (2015, febrero 24). *Objetivos de la admistracion de recursos humanos*. Retrieved from *objetvos de la admnistracion de recursos humanos*.: <https://sites.google.com/sitel/acdduefa/objetivo-de-la-admistracion-de-recursos-humanos>.
- Gardey., J. P. (2009). Retrieved from [http. deficion.de.desafio](http://deficion.de.desafio)
- Giraldo, V. (2020, febrero 17). Retrieved from <https://www.google.com/amp/s/www.cronista.com/amp/columnistas/Siete-tendencias-para-la-capacitacion-corporativa-en-2019-20190205-0032.html>.
- Janssen, B. (2018, octubre 24). Retrieved from [declaree: https://declaree.com/es/los-5-mayores-desafios-en-la-gestion-de-recursos-humanos/](https://declaree.com/es/los-5-mayores-desafios-en-la-gestion-de-recursos-humanos/)
- Janssen, B. (2018, Octubre 24). Retrieved from <https://declaree.com/es/los-5-mayores-desafios-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Jauregui, K. (2020, abri 27). Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/27/cambios-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-cuarentena/>
- Menasches, M. (2019, mayo 05). Retrieved from [www.google.com/amp/s/www.cronista.com/amp/columnistas/Siete-tendencias-para-la-capacitacion-corporativa-en-2019-20190205-0032.html](http://www.google.com/amp/s/www.cronista.com/amp/columnistas/Siete-tendencias-para-la-capacitacion-corporativa-en-2019-20190205-0032.html)
- Moraca, G. (n.d.). Retrieved from <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/desafos-del-entorno.html?m=1>

- Navas, R. E. (2011, octubre 13). Retrieved from <https://slideplayer.es/slide/146687/>
- Núñez., C. (2018). Retrieved from <https://www.google.com/amp/s/empresas.infoempleo.com/hrtrends/los-4-desafios-afrontan-los-departamentos-recursos-humanos/amp>
- Perez, Retrieved from [https://www.google.com/amp/s/blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano%3fhs\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano%3fhs_amp=true)
- Perez, O. (2019, mayo 16). Retrieved from <https://blog.peoplenext.com.mx>
- Perez, O. (2020, febrero 6). *Tendencias para el area de recursos humanos*. Retrieved from <https://blog.peoplenext.com.mx/tendencis-2020-para-el-area-de-recursos-humanos/>
- Rafino, M. E. (2020, Julio 29). *Concepto de admistracion de recursos humanos*. Retrieved from Concepto de admistracion de recursos humanos: <http://concepto.de-admistracio-de-recursos-humanos>
- Ramirez, J. (2007, octubre 20). *Admistracion de Recursos Humanos*. Retrieved from Monografias.com: <https://m.monografias.com/trabajo42//admistracio-de-recursos-humanos>.
- REDALYC. (n.d.). Retrieved from [www.importancia\ de \planeacion\ y \tendencia\ de rrhh, s.f.\](http://www.importancia\ de \planeacion\ y \tendencia\ de rrhh, s.f.\)
- Rodriguez, L. F. (2019). *Tendencia pos covid que marcaran la revolucion de recursos humanos*. Retrieved from <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/10-tendencias-que-marcaran-la-evolucion-de-los-rrhh-y-la-gestion-de-personas-en-2020-2.html>
- Sanchez, C. A. (2015). Retrieved from <http://www.unnium.com/cuales-son-los-desfios-que-afrontan-los-departamentos-de-recursos-humanos-carlos-anton-sanchez>
- Sánchez”, C. A. (2015). Retrieved from [www.unnium.com/cuales-son-los-desafios-que-afrontan-los-departamentos-de-recursos-humanos-carlos-anton-sanchez](http://www.unnium.com/cuales-son-los-desafios-que-afrontan-los-departamentos-de-recursos-humanos-carlos-anton-sanchez).
- Sandoval, A. C. (2013, febrero 25). Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013retos-de-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Sandoval, A. M. (2013, febrero 25). *Retos de recursos humanos*. Retrieved from Retos de recursos humanos: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/retos-de-la-admistracion-de-recursos-humanos>.

Trends, R. (2020, agosto 18). Retrieved from

<https://www.rrhhpress.com/tendencias/50164-las-claves-a-tener-en-cuenta-por-rrhh-en-la-adaptacion-al-nuevo-escenario-dejado-por-el-covid-19>

Wenddy. (2013, septiembre 29). Retrieved from

<http://recursoshumanos93.blogspot.com/2013/10/desafios-de-la-administracion-de.html?m=17> la tecnología de Blogger.