



Paulina Guerra Guerra

NUEVAS TENDENCIAS LABORALES

Del trabajador recurso
al colaborador





NUEVAS TENDENCIAS LABORALES

Del trabajador recurso al colaborador



NUEVAS TENDENCIAS LABORALES

Del trabajador recurso al colaborador

Fecha de publicación: 4 de septiembre de 2023

Autoridades

Ing. Saúl Lara – Canciller

Luis David Prieto, PhD – Rector

Janio Jadán, PhD – Vicerrector de investigación

Nora Oleas, PhD – Vicerrectora académica y de vinculación con la sociedad

© Autores: Paulina Guerra Guerra¹

¹ Carrera de Psicología, Facultad de Ciencias de la Salud y Bienestar Humano, Universidad Indoamérica, Av. Machala y Sabanilla, Quito, Ecuador.

Correo: paulinaguerra@uti.edu.ec

ISBN: 978-9942-821-75-1

Derecho de autor: QUI-064361

Revisado y aprobado para su publicación por el Comité Editorial de la Universidad Indoamérica (Quito, Ecuador) y por los revisores Mgs. Andrea Vaca (Ministerio del Interior) y Mgs. Mateo Haro (Unidad Educativa Mahanaym).

Editor: Ing. Hugo Arias Flores, MBA.

Editorial de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito-Ecuador



Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático, sin autorización escrita del titular del Copyright, bajo las sanciones previstas por las leyes.

Para citar este libro:

Guerra-Guerra, P. (2023). *Nuevas tendencias laborales: del trabajador recurso al colaborador*. Quito, Ecuador: Editorial Universidad Tecnológica Indoamérica.

Dedicatoria

A mi abuelita, a quien siempre la llevaré en mi corazón por todas sus enseñanzas. A mis pequeñas princesas que me enorgullecen con sus logros y me impulsan a ser mejor cada día. A mi esposo por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestra vida.

Prólogo

Siempre se ha mencionado que el trabajador es la base de cualquier negocio, empresa o institución, pero cuando indagamos a fondo las empresas, ¿realmente han cambiado su forma de tratar al quien se supone que es la base productiva de su negocio?

El departamento de Recursos Humanos ha pasado, hoy en día, a denominarse como el departamento de Talento Humano, donde el giro de negocio radica en potenciar todas aquellas habilidades del colaborador. Eso ha implicado la aparición de nuevos conceptos, como la retención de personal. Antes, por ejemplo, si un empleado dejaba su empresa no se pensaba en todos los costos que ello implicaba; costos que iban desde el proceso de reclutamiento hasta la capacitación de personal. ¿Qué significa, entonces, retener?

Retener por obligación a un trabajador que quizá tenga necesidades económicas y se sienta obligado a seguir trabajando, o quizá retener a un colaborador que busca en una fuente no solo el crecimiento económico, sino también una fuente donde el trabajo sea realmente una fuente de realización tanto personal como laboral.

Este libro pretende integrar dentro de su contenido las nuevas tendencias laborales que han permitido cambiar las empresas y proporcionarles una nueva visión de gestionar personal, en la que el colaborador no se sienta atado a un horario de trabajo sino, más bien, al cumplimiento de metas donde el factor productivo no radique únicamente en números, estadísticas y probabilidades, sino también busque gestionar actividades que vinculen el bienestar del trabajador.

Estas prácticas no son solo aplicables a grandes empresas, como muchos pensarían. Las prácticas son para todas aquellas empresas que aspiran a la satisfacción de su personal. Finalmente, mientras más motivación adquieran los colaboradores mejores serán sus indicadores de gestión. Esto cambiará las empresas netamente productivas a ser, posiblemente, el lugar en el que cualquier persona desearía trabajar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I

Nuevos liderazgos -----	17
Síntesis -----	17
Liderazgo compartido -----	23
Liderazgo remoto -----	28
Liderazgo en equipo -----	37

Capítulo II

Tendencias en relaciones de trabajo -----	49
Síntesis -----	49
Nuevos procedimientos en selección de personal -----	50
El reclutamiento online -----	50
Herramientas de reemplazo online -----	51
Antiguas formas de contratación -----	53
El trabajo flexible -----	54
Formato visual y digitalización -----	55
El imprescindible bienestar de los trabajadores -----	55
Outsourcing -----	56
Implicaciones de las nuevas contrataciones-teletrabajo, estabilidad emocional -----	58

Horas de trabajo y organización del tiempo de trabajo-----	61
Salud ocupacional y bienestar -----	63
Peligros para la salud de la mente -----	65

Capítulo III

People Analytics en Recursos Humanos-----	69
Síntesis -----	70
Conceptualizaciones -----	70
Beneficios de People Analytics -----	78
Aplicaciones en Recursos Humanos -----	85

Capítulo IV

Los trabajadores del futuro -----	93
Síntesis -----	94
Importancia del aprendizaje en la formación de habilidades del siglo XXI -----	97
El perfil T-shaped del siglo XXI -----	102
Las competencias emocionales del empleador del siglo XXI -----	104
Recursos Humanos: El perfil gerencial -----	105
Trabajadores nómadas del conocimiento-----	116

Capítulo V

Nuevas formas de selección de personal -----	131
Síntesis -----	132
Marca empleadora -----	132
Objetivos del employer branding -----	136
Beneficios que ofrece una marca empleadora -----	137
Pasos esenciales para una atractiva estrategia de employer branding -----	137
Marca personal -----	138
Desde lo subjetivo a lo superficial -----	139
La persona-marca -----	143
Marca y reputación personal -----	143
Personas más que productos -----	145
Marca personal: El nuevo reto -----	145
Elementos necesarios para crear tu personal branding -----	146
Beneficios del personal branding -----	147
Selección de personal -----	147
Social media y Recursos Humanos -----	147
Los social media y los subsistemas de Recursos Humanos --	148
Social media ya existentes -----	151
Social media en el interior de la organización -----	152
La web 2.0 y sus posibles aplicaciones para el área de Recursos Humanos -----	153
Reclutamiento en social media -----	153

Ventajas de la selección de personal a través del social media -----	154
---	-----

Capítulo VI

Capacitación de personal -----	159
Síntesis -----	160
E-learning-----	160
Componentes del e-learning -----	163
Elementos del e-learning -----	167
Learning Management System o LMS-----	168
Courseware -----	168
Sistemas de comunicación sincrónica y asincrónica-----	168
Microlearning -----	170
Ámbito de aplicación de microlearning -----	173
Microlearning en la organización -----	174
Microlearning en la educación -----	175
Plataformas que usan microlearning-----	176
Software en microlearning -----	176
Gamificación en capacitaciones-----	178
Teorías de diferentes empresas respecto a la gamificación--	179
Experiencias de empresas en las cuales han sido aplicados los juegos dentro de su organización -----	182

Conclusiones generales	187
Referencias bibliográficas	189

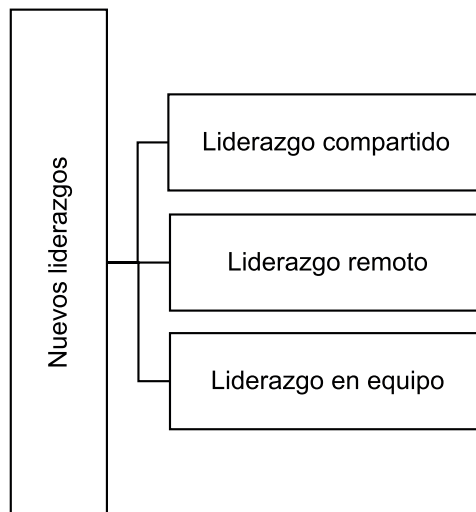


Capítulo I

Nuevos liderazgos

Síntesis

Este capítulo trata los nuevos liderazgos, en donde se abordan los siguientes temas: liderazgo compartido, liderazgo remoto y liderazgo en equipo.



Nuevos liderazgos

¿Qué es ser un nuevo líder en un mundo cambiante? Las estructuras organizacionales, los llamados organigramas, han tenido, en muchos casos, que ampliarse o reducirse, según las necesidades empresariales. Ser líder, hoy en día, implica un cambio en los esquemas mentales. Antes, ser líder significaba ser jefe, tener autoridad y poder. En la actualidad, los colaboradores buscan generar empatía, configurar un ambiente donde sus opiniones y aportes sean realmente escuchados, donde la idea de ser líder supone llegar a una posición que propicie la generación de cambios, en beneficio de todos los trabajadores.



(Pixabay, 2019)

En la modernidad se habla de un “mundo sin fronteras”, es decir, de un mundo actualizado o nuevo. Esto ha generado un impacto de mucha fuerza en la formación, familia, cultura y, sobre todo, en la sociedad. En las organizaciones, este efecto ha sido mayor, ya que estas tienen la necesidad de reclutar personas competitivas que puedan afrontar retos que el universo nos brinda a diario. Esta es la razón principal para que las empresas

procuren ser siempre estables, perdurables y competitivas. Es un reto que exige la transformación de la cultura organizacional y, por ende, del liderazgo empresarial.

Hoy en día, en la humanidad, un mundo actualizado. Al respecto, hay que cuestionarse: ¿hay empresas competentes? Se puede garantizar el poder del cambio solo de una manera, que consiste en no perder de vista la misión, visión, los principios y la filosofía de las organizaciones o empresas, al igual que contar con la presencia de personas o dirigentes responsables que, sobre todo, se centren en el crecimiento de la empresa. Todos los métodos solicitan que los trabajadores, los equipos y, más que nada, la empresa se desarrolle con valores que eviten las malas costumbres de las personas en la empresa.

Las nuevas disposiciones en la empresa demandan que los métodos para la acomodación del personal sean más eficientes, pues el hecho de estar innovando constantemente y el conocimiento son fundamentales para las subáreas de la empresa. Se trata, entonces, de que los sujetos implementen un liderazgo competitivo y efectivo.

Existe una gran respuesta acerca del impacto que ha tenido la actualización en la cultura organizacional. Es muy importante saber que se cuenta con las personas necesarias, ya que de esta manera se pueden acelerar algunos procesos de acomodación, involucramiento en la empresa, y que el clima sea de integración a los valores y principios empresariales. Se busca que estos valores y principios mantengan una estrecha relación con los valores sociales, para asegurar el derecho de tener varias oportunidades para los empleados. Ante los procesos de cambio, las empresas deben llegar a ser abiertas, flexibles y competitivas.

Con todo esto, lo que se busca es cambiar en las organizaciones la idea que tienen frente al desarrollo del mundo, mante-

ner notablemente la finalidad de la empresa, ratificar los valores y, sobre todo, la filosofía de la empresa, que esa imagen de productividad y competitividad siempre se demuestre. Los aspectos mencionados están ligados con los cambios que mencionamos anteriormente. Por esta razón, surge el gran impacto que ha tenido el desarrollo mundial y la globalización (Cuartas, 2014).

La cultura organizacional debe ser fuerte. Es la única manera de resistir a las peticiones de un mundo cada vez más moderno. Todo esto se realiza con el fin de garantizar un correcto desarrollo de los miembros de la organización. Es muy importante darle valor al comportamiento de las personas en la empresa, en especial a los líderes de aquellos procesos organizacionales. La sociedad, las empresas, las naciones y las personas deben mantenerse al tanto de todos los cambios que están surgiendo sobre la base de la globalización. El adaptarse a una nueva cultura no es fácil porque se cree que vienen a imponer y cambiar los valores y cultura que la organización ya tenía (Cuartas, 2014).

Kotter (2005) menciona que, en la actualidad, es muy importante el conocimiento, ya que crea un nuevo líder y, sobre todo, una mejor empresa. Resulta clave tomar en cuenta este aspecto. Pero la pregunta es ¿cuál tipo de liderazgo se busca en las empresas actuales y cómo son estas empresas? Entonces, es fundamental establecer la diferencia entre liderazgo y gestión.

La gestión se puede entender como la capacidad que tienen las personas para sobrellevar y combatir un sistema complejo de administración y el liderazgo es enfrentar todos los desafíos; que exista en las personas el cambio positivo es decir que las personas o empleados sean capaces de derrotar situaciones complejas para la organización y que lo tomen como una forma

de aprender y desarrollar nuevas competencias (Cuartas, 2014, p. 64).

Drucker (1997, p. 50) afirma que “Los conceptos de líder y gerente han tenido cambios a través del tiempo, según el momento histórico en el cual se encontraban las organizaciones y el avance de las investigaciones en ciencias organizacionales”. En la actualidad, se busca que los líderes estén muy implicados con la gestión del conocimiento, la creatividad y, en especial, con el descubrimiento, ya que esto garantizará a las organizaciones una mejora en el desarrollo y de nuevos productos.

Zaleznik (2004, p. 64) asegura que “los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía”.

Según Carmeli y Tishler (2006), en las exigencias de un entorno globalizado, el líder estratégico deberá desarrollar las siguientes habilidades:

- Adelantarse para desarrollar pronósticos de sucesos en el entorno externo, que tengan impacto en el desempeño de negocios; es decir, observar desde el exterior hacia dentro.
- Localizar y mantener una ventaja competitiva construyendo mercados correctos para competir.
- Valorar la implementación de estrategias y realizar ajustes estratégicos.
- Tener un equipo de empleados eficiente, eficaz y motivado la mayoría del tiempo.
- Desarrollar un equipo talentoso de líderes.

- Plantear las metas apropiadas y las prioridades para alcanzarlas.
- Comunicar efectivamente.

Según Stern (2006), el líder estratégico asume las siguientes responsabilidades:

- Conoce los valores fundamentales de la organización.
- Controla los objetivos principales de la organización.
- Desarrolla un conocimiento grupal en el que los individuos se ayudan unos con otros.
- Es una persona a seguir para las personas en la organización.

Kotter (2005,p. 19) sugiere que: “Los líderes deben ser personas muy capaces, llenas de conocimiento y sobre todo competitivas”. Para que los empleados aprendan de aquellas personas, se sugieren estos pasos:

- Motivar a las personas a tener pensamientos innovadores.
- Crear un espacio donde al individuo se le facilite la experiencia.
- Facilitar nuevas formas de generar el conocimiento.
- Hacer que las personas se adapten mediante la empatía.
- Desarrollar una cultura adecuada para el aprendizaje individual y de equipos.
- Desarrollar ideas claves para la actualización de la organización.
- Incentivar la unidad para el desarrollo del conocimiento.
- Extender las referencias a los individuos.
- Que las personas logren aprender de sus equivocaciones.

Liderazgo compartido

En el siglo XXI se requiere de los líderes de las empresas crear estrategias y procesos que permitan generar estabilidad. El liderazgo implica efectuar las actividades a través del entusiasmo, así como asumir la responsabilidad de formar, realizar, analizar y reemplazar la estrategia.

El funcionamiento del liderazgo dentro de las empresas juega un papel fundamental en los grupos y las unidades funcionales que las forman. Por otro lado, la fuerza impulsora permanece intacta, y es necesario estar al tanto de cómo trabajan los líderes con su capacidad de persuadir, motivar y convencer a sus trabajadores.



(Pixabay, 2019)

De esta manera, el liderazgo motivador ha conseguido ser aceptado, de forma exitosa, a los cambios que se presentan en el entorno. Por otro lado, existen actividades para mejorar y conservar ciertos mecanismos organizacionales. Así, las compañías las adquieren con triunfo e implementan un clima que promueva el correcto progreso de cada individuo. Esto conseguirá mantener un excelente capital humano.

Vadillo (2013, p. 23) apunta que “el liderazgo es ejercido por una persona líder, basado en las relaciones de tres componentes: líder, seguidor, contexto; estas componentes marcarán la efectividad del liderazgo ejercido”.

Existen algunos paradigmas en relación con el líder. Se dice que presenta varias pautas y condiciones necesarias; sin embargo, esto siempre es un proceso que se basa en la jerarquización de los individuos de alto nivel, que son influenciados por partidarios de bajo nivel. La aproximación es difícil porque provoca la concentración del poder, que puede tener consecuencias nocivas para la compañía (Sánchez, 2015).

El tipo de liderazgo compartido constituye una forma de conducción del equipo, en el que todos sus miembros ocupan la función de comportarse como líderes. De esta manera, ya no dejan la carga a una sola persona. Su característica principal es que existe una toma de decisiones en conjunto, en la cual la responsabilidad es compartida sobre los resultados que vayan a generar; y tienen, como meta, cumplir todos los objetivos planteados por la organización.

Dicho de otra manera, como asegura Pearce, Conger y Locke (2007, p. 282): “El liderazgo compartido es un proceso de influencia dinámico e interactivo entre los individuos de un grupo, donde el objetivo es liderarse unos a otros para la consecución de metas del grupo o de la organización, o de ambas”.

Por ello se entiende el liderazgo compartido como la capacidad de delegar las responsabilidades entre los equipos de trabajo, lo cual empodera a los trabajadores de todas las jerarquías y brinda la oportunidad de tomar decisiones en beneficio de la organización. De la misma forma, promueve un entorno que responde con prontitud a las exigencias del mundo globalizado. Además, otorga mayor racionalidad y da la oportunidad a los miembros de

la organización a analizar las ideas, en lugar de esperar que se les encargue un trabajo en particular orientado y guiado por alguien de mayor jerarquía. Por lo tanto, el liderazgo compartido puede aplicarse a cualquier nivel organizacional (Sánchez, 2015).

Un liderazgo compartido se puede lograr solo con la práctica de recomendar a los mejores líderes, quienes deberán contar con los valores necesarios, sentimientos y, sobre todo, el éxito que los caracteriza. En fin, se les otorga a todos los involucrados ese poder que los hace únicos, es decir, la decisión. Es importante asignar y delegar tareas de manera precisa para preservar el liderazgo en una organización (Prieto *et al.*, 2010).

El *empowerment* es, por tanto, un tipo de liderazgo compartido. Básicamente, el empoderamiento brinda al trabajador estrategias de decisión que permitan trabajar con responsabilidad y compromiso; además, es una herramienta indispensable para eliminar aquellos modelos mentales antiguos sobre el liderazgo autoritario, que simplemente se basaban en controlar a los individuos dentro de las organizaciones (Munich, 2005).

Es una estrategia que sirve para cambiar a las organizaciones habituales. Se fundamenta en la causa formativa de las personas. Se debe generar una cultura que se inspire más en los valores, por medio de una conducta ética que posibilite al individuo tener la independencia y emancipación de los roles que tiene en su puesto de trabajo, y ponga a consideración su agudeza, decisión y creatividad.

Con el fin de tener trabajadores motivados y comprometidos con la organización, se diseñan estrategias que permitan desarrollar en las personas sus conocimientos, *expertise* y motivación para lograr un equilibrio en la gestión emprendida.

El trabajo en equipo que se ejecuta a través de un liderazgo compartido se entiende como la capacidad de organizarse en

la ejecución de un proyecto, con el fin de obtener resultados y cumplir con las propuestas formuladas.



(School, 2022)

Según Blanchard (2006), en el trabajo en equipo no basta con el desarrollo de habilidades de líder. Es indispensable generar un equipo de trabajo de alto rendimiento y con compromiso para lograr los objetivos empresariales. Para ello, se requiere lo siguiente:

- **Unión:** un equipo integrado permite trabajar con fluidez y eficiencia.
- **Consistencia:** desarrollar un clima laboral que posibilite la satisfacción y motivación de todos sus trabajadores, con decisiones de directivos sólidos.
- **Participación:** implica la distribución de la autoridad, la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo.
- **Justicia:** un equipo directivo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y productividad deseada.

- **Compromiso:** lograr los objetivos que la organización requiere. Esto supone la entrega absoluta de todos los miembros.
- **Disposición al riesgo:** arriesgarse con valentía a todas las posibles desventajas durante alguna gestión.
- **Valores:** practicar convicción y lealtad hacia la organización es un compromiso en todo el personal.

El liderazgo compartido facilita la integración del equipo. La fase de ejecución es la que lleva al equipo a lograr la meta deseada, entendida como la principal para obtener los mejores efectos con bajos patrimonios. Por esta razón, el grupo debe estar compaginado: cada individuo conoce y manobra todas las normas y los valores que fueron previamente comunicados. Se aplica un procedimiento habitual para explotar al máximo las destrezas de todos los individuos, así como su manera de resolver los inconvenientes y hacer más fáciles los procedimientos, lo que contribuye a mejorar la toma de decisiones en el equipo.

Este liderazgo se caracteriza por motivar a las personas del equipo y hacer que resuelvan de la mejor manera las situaciones que se han presentado. También genera una estrategia para actuar frente a la resolución de los conflictos. Además, toma en cuenta los valores de cada una de las personas, lo que favorece la unificación y mejora del equipo. Asimismo, estas personas desarrollarán técnicas para perfeccionar las decisiones colectivas y trazar planes de trabajo para las acciones acordadas. Finalmente, también influye la madurez en el lapso en el cual los miembros actúan de manera interdependiente, pero apoyándose en el equipo y respondiendo automáticamente a los problemas.

En relación con lo anterior, es clave la creación de emociones positivas, a través de un autoconocimiento y la voluntad de generar un cambio, con el fin de mantener el equilibrio del *locus*

de control de cada persona, o lo que en la actualidad se conoce como inteligencia emocional. Es necesario trabajar habitualmente en reforzar el dominio de las emociones y los sentimientos. Así, la inteligencia emocional favorece la adaptación para enfrentar entornos cambiantes y alcanzar satisfactoriamente los resultados esperados.

Liderazgo remoto

Una persona líder siempre tiene en cuenta la hora en que llegan los empleados, si estos faltaron o si están de vacaciones; es decir, lleva el control de la empresa. Está al tanto de todo lo que están realizando sus empleados en la empresa, o si están en una capacitación, etc. Si esta forma de liderazgo cambia, el líder debe aprender nuevamente qué acciones tomar y cómo ponerlas en acción, siempre sobre la base del mejor liderazgo (Silva, 2020).



(Ally, 2020)

Para trabajar de manera remota, la persona debe pasar por algunos filtros; por ejemplo, la confianza en su equipo. Esto

quiere decir que, por más confianza que se tenga en el grupo de trabajo, si no está bajo supervisión, se debe considerar la siguiente incógnita: ¿Realmente tengo personas responsables y serias en mi equipo que puedan tener este compromiso con la empresa en un ambiente que no están acostumbradas a trabajar?

A la mayoría de hombres y mujeres se les complica el hecho de mantener la atención o tienen otras complicaciones personales, no cuentan con servicio de Internet en sus hogares y, por esta razón, se les dificulta trabajar desde allí. Tampoco tienen un ambiente cómodo, sin interrupciones de varias personas, no cuentan con espacios libres en los que puedan concentrarse de lleno en realizar su trabajo, ya que tienen hijos y, muchas veces, estos necesitan de la ayuda de sus padres para realizar alguna actividad, o vecinos que realmente no respetan los horarios de trabajo y hacen bulla, etc.

Para llevar a cabo un buen trabajo de liderazgo con grupos remotos, es recomendable pensar en los siguientes aspectos:

- Conocer la vida de cada trabajador y cómo se organiza para trabajar: saber si es soltero o casado, si existen sucesos que lo desmotivan y, por esta razón, no puede ser productivo.
- Saber si el empleado tiene los servicios básicos que necesita para trabajar de la mejor manera: una computadora en buen estado, Internet, una mesa, una silla cómoda, etc.
- Mostrar empatía con las personas y preguntarles si están enfrentando situaciones complicadas y, por esta razón, han tenido problemas para estar atentos, organizados en realizar las tareas del trabajo. Hay que tener en cuenta si estudia, su vida personal o el cuidado de su familia.

El mejor líder trabaja de manera responsable, se comunica de forma adecuada con sus empleados. Es aconsejable entablar conversaciones de vez en cuando con los empleados. De esta manera, se conoce lo que les está pasando y, al mismo tiempo, será posible ayudarlos para que el trabajo no se vea afectado.

Como afirma Arteaga (2020): “Hoy en día la tecnología nos proporciona herramientas que nos permiten mantener una comunicación efectiva al interior del equipo; el líder debe utilizar cada herramienta de manera apropiada”.

Ejemplos:

- Mensajería instantánea (Telegram, WhatsApp)
- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Sistemas de videoconferencia (Hangouts, Zoom, Webex)

Algunas organizaciones y profesionales están desafiando a los grupos de trabajo remoto y no solo es una suposición, sino una realidad.

Los términos de búsqueda sobre “trabajo remoto” en Google trends han subido la fama hasta en un 200 % en los últimos cinco años, principalmente en América Latina. Existen búsquedas de terminologías similares en inglés que han aumentado notablemente a un 400 %.

No obstante, la solicitud de profesionales independientes ha ido en aumento. Esto no implica que, al formar grupos de trabajo remoto, estén separados de varios desafíos que los caracterizan.

La mayoría de empresarios y negociantes no lo hacen, ya que sienten temor porque perderían el control de cada uno de sus métodos. En los pocos casos que se aplicó esta modalidad, se presentaron problemas en la comunicación y el liderazgo.

Son pocas las desventajas de trabajar con un grupo de participantes autónomos y, además, se pueden eliminar o reducir a excelentes prácticas de liderazgo remoto.

Lo positivo de realizar un trabajo en equipo no solo hace referencia al bienestar, la armonía y calidad de vida de los individuos, sino también al ahorro que puede llegar a tener la empresa u organización en las contrataciones de personal (Assul, 2018).

Las organizaciones toman una diferente modalidad de empleo con la que:

- Reducirán los costos y el efectivo aumentará notablemente.
- Los grupos de la organización serán más efectivos.
- Ayudarán con los horarios a los empleados. De esta manera, ellos estarán más contentos.
- La capacidad de cada persona es única.

En la actualidad, el progreso de las tecnologías de la información, así como la comunicación, han facilitado nuevas formas de trabajo. Existen los equipos virtuales en los que los miembros interactúan de manera distinta, por medio de la tecnología y con la costumbre de estar mezclados. Sin embargo, el trabajo habitual de los equipos, en el cual la mayoría del tiempo existe una interacción visual, y el contexto de dichos grupos virtuales poseen características importantes: no existen relaciones previas entre los miembros del equipo que les permitan tener confianza; no hay normas y metodologías de trabajo que se compartan; la identidad del equipo es débil por la dispersión de los individuos; la comunicación no es adecuada dentro de la organización; y, el líder no tiene deseo de comunicarse abiertamente con el grupo de trabajo (Huang, 2010, pp. 1098-1110).



(Arriagada Benítez, 2020)

En este caso, liderar implica tener en cuenta nuevas responsabilidades para el desarrollo y la metodología de aprendizaje del equipo de trabajo. Los modelos cotidianos de liderazgo los elaboran en presencia de un líder y miembros de la organización; pero es insuficiente para manejar eficazmente a los equipos virtuales. Por esta razón, el papel de un líder tradicional se basa en el concepto de liderazgo remoto.

En el medio virtual, se conoce al liderazgo remoto como *leadership*. Actualmente, es muy importante saber comunicarse con los colaboradores de la empresa; si no puede ser de manera presencial, existe la solución de hacerlo de manera virtual. La comunicación en la organización es fundamental para su buen funcionamiento; no obstante, se debe tener en cuenta los equipos de comunicación y, sobre todo, qué tan eficiente resulta, etc. (Bradford y Bell, 2002). Es necesario pensar que el líder debe considerar que los niveles de comunicación son muy necesarios, ya sea de manera virtual o presencial.

Cuando se habla de liderazgo remoto, es pertinente mencionar que esta forma de conducción está más centrada en la virtualidad, es decir, en cómo se desenvuelven los líderes con grupos que trabajan de manera virtual (Kayworth, 2002). Estos

líderes están en la mira siempre, ya que cuando existe presión ellos llegan a ejecutar varios roles dentro de su trabajo de manera muy eficiente. Así se evidencia su capacidad para resolver problemas. Al respecto, Pearce (2004) señala que el liderazgo compartido aprovecha mejor el rendimiento de los grupos de la organización y excluye el liderazgo vertical.

Varias veces, la responsabilidad y el trabajo en equipo son los factores que ayudan a resolver ciertos problemas que causa la virtualidad, ya que existen dificultades para comunicarse con los colaboradores de la empresa, etc. Por otro lado, el liderazgo transaccional explica el rendimiento de los grupos de trabajo (Purvanova, 2009), así como la eficacia con la que se desenvuelven los miembros del grupo, su capacidad y colaboración. Resulta clave adquirir ciertos valores que ponen en ventaja al desarrollo de los miembros de la organización y enriquecen su nivel de comunicación en la virtualidad (Gil *et al.*, 2011).

Según Assul (2018), se decía que el liderazgo o trabajo remoto acarrea falta de control, de responsabilidad, de información hacia los empleados. Pero se sabe que estos problemas no tienen nada que ver con este tipo de liderazgo, sino más bien con la mala organización del trabajo en general.

De acuerdo con un estudio de la firma Kronos, la falta de responsabilidad por parte de los colaboradores en la organización hace referencia a:

- No existe ningún equilibrio entre la vida de las personas y su trabajo.
- No tienen información por parte de sus jefes.
- Se acumula el trabajo.
- Les obligan a realizar un trabajo que no deben efectuar.

Frente a la falta de responsabilidad y la baja producción de los grupos de trabajo, es importante:

- Acceder a que los colaboradores manejen su tiempo.
- Utilizar los recursos para proporcionar la mejor información a sus colaboradores.
- Entender que las metas son esenciales y se deben cumplir.
- Que el colaborador realice todas las tareas que le competen.

El liderazgo remoto convierte a los equipos de la organización en gente productiva y responsable. Para que esto sea realmente fácil, se deben tener en cuenta los tres pilares de la confianza. Son las técnicas de la seguridad que sirven para conservar las fuentes eficientes de trabajo y, sobre todo, enérgicas. Estas son:

1. Compañerismo: supone dar la confianza a los colaboradores y asignarles tareas, con el fin de que los individuos tengan claro que si no las cumplen se afectaría el bienestar grupal de la organización, pues los objetivos por alcanzar no se podrían lograr.

Crear un ambiente así contribuye a que el individuo tome sus decisiones y se comprometa con el desarrollo de su cargo. Así, los individuos se van a sentir muy enérgicos y realizarán de mejor manera su trabajo.

De igual manera, la retroalimentación al grupo es indispensable para actualizar la información que se les brinde.

2. Comunicación: la información que se brinde a los colaboradores debe ser clara, concisa y, sobre todo, debe fluir rápido.

Hoy en día existen plataformas para realizar reuniones virtuales que quedan grabadas. De esa forma, el jefe tendrá una evidencia para absolver cualquier duda de los empleados.

3. Motivación: esto depende 100 % del jefe, ya que los empleados están seguros de que van a realizar su mejor es-

fuerzo. Esto contribuirá a cumplir ciertas metas y objetivos de la organización.

Es bueno que el líder siempre esté al tanto de sus empleados, que la comunicación sea constante, que genere empatía y, en especial, reconozca los logros individuales y grupales de las personas. Así se favorecerá la competitividad sana.

Las palabras de apoyo son un refuerzo positivo para el empleado. Eso le impulsa a seguir destacándose y cumplir con las metas grupales e individuales. Como líder, es importante aplicar un *feedback* motivador para los colaboradores.

Existen más aspectos que es necesario considerar para mejorar el control de las obligaciones del grupo de trabajo:

- **Tener en cuenta si se puede trabajar al mando de un grupo:** esto implica estar a la cabeza del grupo de trabajo, pero al mismo tiempo estar consciente de que no puede descuidar las obligaciones de su trabajo individual. Hay que recordar que los líderes llegan a saturarse de actividades y muchas veces tienen que resolver determinados conflictos de la manera más adecuada.
- **Trabajar junto con aplicaciones para el trabajo grupal:** las aplicaciones, hoy en día, son una pieza fundamental para la organización. Existen varias aplicaciones pagadas o gratuitas que ayudan dentro de la empresa para que no se pierda el nivel de información a los colaboradores y, sobre todo, para el seguimiento al trabajo remoto.

En la aplicación llamada *Asana* se pueden desarrollar proyectos grupales que tengan trabajos y fechas de envío. Así, los empleados saben qué deben realizar y cómo lo deben hacer. Esta aplicación es sumamente efectiva, pues ayuda a controlar el nivel de desempeño de cada empleado.

- **Crear actividades o tareas grupales:** estas actividades son muy eficientes, ya que ayudan a controlar el avance, en tiempo actual, de cada uno de los integrantes del equipo y formular observaciones si lo amerita.

Finalmente, Silva (2020) brinda algunas instrucciones para mejorar el trabajo remoto:

- **Invitar a reuniones semanales:** por lo general, estas reuniones se realizan los viernes por la tarde y se convocan con el fin de que el grupo pueda informar cómo le fue en la semana de trabajo. El líder debe estar muy atento, empático y, sobre todo, enterarse de las respuestas de cada persona y si estas son molestias o preocupaciones.
- **Apoyar:** el objetivo de un líder siempre debe ser impartir sus conocimientos a todos los empleados. Esto generará más compañerismo y cada colaborador empezará a participar de manera activa en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así, todos juntos lograrán el resultado deseado.
- **Alcanzar los objetivos:** no descuidar el cumplimiento de las metas y los objetivos. Esto es primordial para motivar al grupo dentro de la organización. Y todas las personas lo tienen que cumplir para sentirse importantes y necesarias en la empresa.

García (2020) menciona que cuando se lideran grupos remotos de la mejor forma, el individuo podrá mantener la tranquilidad frente a los problemas. Se sabe que tener una buena comunicación con los empleados es la clave para que los grupos de trabajo se encuentren muy enérgicos para superar cualquier adversidad.

Liderazgo en equipo

Trabajar en grupos aporta muchos conocimientos: toda la gente contribuye personalmente con sus ideas y todos los integrantes del equipo pueden aprender diferentes maneras de pensar. Mediante esto, es posible alcanzar múltiples resultados favorables que aporten significativamente a la organización.

- No significa trabajar juntos.
- Las personas no deben desarrollar el mismo trabajo.
- No significa trabajar en el mismo lugar o al mismo tiempo.

Son un grupo de personas que trabaja con el fin de alcanzar un objetivo común, que se cumple mediante la interacción de las personas del equipo y de un trabajo altamente coordinado.

Villanueva Lomelí (2008) dice: “Liderazgo es la capacidad de influir directamente en los individuos dentro un grupo y conseguir, en base a sus cualidades, los objetivos deseados por él y aceptados por el grupo”.

Desde un sentido más preciso, el liderazgo es la forma de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos, con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos. El liderazgo de equipos simboliza la mejor forma de comprender cuál es la principal función del liderazgo (Equipo de Expertos, 2018).

En los últimos años, el liderazgo se ha ido innovando y transformando. Los líderes actuales han optado por métodos más prácticos y, sobre todo, responsables, que se basan en la combinación de modos informativos e interactivos. Es decir, el liderazgo en equipo se basa en el principio de la cooperación, hace uso de técnicas para favorecer las ideas y la integración de los miembros del grupo.

El trabajo en grupo es parte fundamental para el crecimiento personal y, en especial, es un verdadero triunfo social, ya que

facilita el progreso de cada individuo y ayuda a los otros, mediante la capacidad de entrega, integración y tolerancia. Las personas con quienes se comparte la mayoría del tiempo ven a sus compañeros como en realidad son, lo que posibilita moldear el carácter y la personalidad de cada uno.

En la actualidad, el trabajo en equipo es importante y, sobre todo, necesario para toda la empresa. Las personas se han acostumbrado a elogiar el trabajo autónomo y buscan con eso una recompensa personal. Es tan común este aspecto en la vida diaria de las personas y resulta difícil adaptarse y someterse de buena manera a la colaboración en grupo.

El trabajo en grupo asume la responsabilidad de todos los objetivos propuestos en la organización; sin embargo, es importante deshacerse de los pensamientos individualistas que les hacen creer a las personas que solo con el esfuerzo propio obtendrán buenos resultados. Se necesita de la confianza y el compromiso de todos los integrantes del grupo, ya que al igual que uno, todos los colaboradores de la empresa están implicados en cumplir las metas y los objetivos de la organización.

Es importante que, en un equipo de trabajo, la comunicación sea clara, abierta y natural. Los sentimientos deben ser expresados con respeto a la vida personal y, sobre todo, prestigio hacia los integrantes. Las diferentes formas de comunicar, la forma, los métodos personales no deben ser una interferencia, sino, más bien, una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

Como punto fundamental en el liderazgo de equipo, se debe formar un buen grupo de trabajo. Cuando se vaya a seleccionar los integrantes que formarán parte de él, un líder excelente debe ser capaz de evaluar sus competencias y las metas a alcanzar (Reguera, 2019).

Para ello, hay que tener en cuenta si los seleccionados tienen los conocimientos y las habilidades fundamentales para realizar aquellas actividades que les sean designadas. Una vez que el líder tenga claro quiénes formarán parte de su equipo, tendrá que dar prioridad a un punto clave: definir la misión.

En este punto, es esencial que los colaboradores comprendan todas las tareas que van a desarrollar; deben tener claro todo lo que se espera de su desenvolvimiento en el trabajo. Por esto, se debe tomar en cuenta en el liderazgo de equipos las metas y expectativas tanto para la organización como para cada individuo.

La organización debe estar al tanto de estructurar y planificar el compromiso de cada uno de los individuos. En ese sentido, el líder debe facilitar las técnicas y los métodos de trabajo, así como las funciones de cada persona del equipo; también, los tiempos establecidos para que los objetivos sean alcanzados.

Un buen líder debe considerar los recursos formativos de la empresa para formar y desarrollar a los miembros del equipo de trabajo; asimismo, debe estimular el uso de dichos recursos entre los colaboradores.

Las situaciones actuales, que se han caracterizado por ser complejas y totalmente difusas, hacen difícil que el líder externo pueda desempeñar con éxito las funciones que le corresponden. El trabajo se basa en el conocimiento, con el que la persona debe tener bastante independencia hacia todos los equipos de profesionales que destacan varias funciones del liderazgo. Gil *et al.* (2011) mencionan que el liderazgo en equipo se entiende de diferentes maneras. Según David (2004):

- 1) son aquellos atributos, habilidades, conductas que aportan las personas al equipo de trabajo; por ejemplo, su proacti-

vidad, carisma e integridad. Estas características aportan a los procesos y al rendimiento de todo el grupo.

- 2) como un buen efecto, los diferentes métodos del aprendizaje en equipo facilitan notablemente el esfuerzo de cada miembro del grupo, tomando en cuenta todas las fases de desarrollo. Estas dos direcciones son fundamentales para percibir el liderazgo en equipo.

El primer enfoque tiene como fin dar a conocer la importancia del liderazgo funcional en los grupos o equipos. De esta manera, se manifiesta la contribución individual del líder ante los procesos y resultados conjuntos. Sin duda alguna, los grupos poseen las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar un buen trabajo. El líder es el encargado de definir las metas, motivar al personal, dar apoyo y organizar lo mejor posible al equipo.

Existen algunos modelos funcionales para el liderazgo. A continuación, se darán a conocer algunos de estos.

Hackman y Wageman (2005) señalan que los líderes pueden influir en el conocimiento y progreso del equipo, al realizar diferentes funciones en distintos momentos o etapas del trabajo. Deben desarrollar actividades de motivación para que el individuo se familiarice con la organización. Así, entenderá cuáles son las estrategias para cumplir sus tareas.

Por otro lado, Zaccaro, Rittman y Marks (2001) plantean las competencias de liderazgo y cómo estas intervienen en el rendimiento del equipo a través de algunos efectos de procesos grupales como: cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación. Estos autores destacan el tipo de proceso para las competencias de liderazgo:

- a) Los procesos cognitivos son modelos mentales para procesar la información colectiva y la meta grupal; permiten

identificar las necesidades y los requisitos de la tarea, planificar y, sobre todo, motivar a las personas del equipo.

- b) En los procesos motivacionales se debe planificar, establecer metas, desarrollar y motivar a los individuos, dándoles una retroalimentación.
- c) Los procesos afectivos, aparte de brindar una buena retroalimentación, seleccionan al personal para desarrollar y utilizar sus recursos personales.
- d) El proceso de coordinación, en cambio, se encarga de alinear las capacidades de los individuos y cuáles son sus roles dentro de la organización.

Por otra parte, Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) afirman que el impacto del liderazgo tiene como fin proveer mayor interconectividad e integración entre los miembros de la organización. El papel principal del líder es gestionar, de la mejor manera, las operaciones del grupo, así como desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo.

Morgeson, Scott y Karam (2010) distinguen dos modelos de dimensiones generales: a) el origen del liderazgo (interno y externo); y, b) la formalidad (formal vs. informal). A partir de estos modelos, se identifican las distintas fuentes de liderazgo. Los autores determinan las funciones que posee el liderazgo, que están estrechamente conectadas con los pasos de desarrollo en los equipos:

- a) **Fase de transformación:** es tener un grupo establecido para poder definir los objetivos y las metas para desarrollar al equipo.
- b) **Fase de acción:** es supervisar al equipo, gestionar sus límites, solucionar sus problemas, solventar recursos, alentar y garantizar un clima de apoyo para todos en la organización (Equipo de Expertos, 2018).

Según los autores citados, un líder debe tomar en cuenta:

- Que los modelos de liderazgo son importantes en la actualidad y tienen que ver con un estilo participativo. El liderazgo transformacional tiene una manera muy peculiar de representar este tipo de estilo: es el más apto para el liderazgo de grupos en la organización.
- Un líder transformacional destaca la importancia grupal antes que la suya. Este líder es una gran inspiración para sus equipos y busca el apoyo de los miembros del grupo para lograr lo que se ha propuesto. Aparte de cumplir con las metas y los objetivos planteados, es el encargado de proponer nuevas ideas para dar valor a las decisiones que se han de tomar.

A continuación, se resumen las mejores características de un líder:

- Hay que guiar al equipo dando un buen ejemplo y consiguiendo que participen de manera voluntaria.
- Es necesario respetar y desarrollar un ambiente placentero de trabajo.
- La comunicación debe ser natural y lo más efectiva posible.
- Se debe dar lugar a los nuevos negocios, renovar las estrategias para obtener mejores avances en la organización.

Un buen liderazgo siempre obtiene mejores resultados por trabajar de manera grupal, porque le preocupa las personas dentro de la empresa; por esa razón, su actuar es positivo en el grupo de personas y viceversa.

Una de las claves más importantes es la comunicación, que no solo es el hecho de saber comunicar, sino también el saber

escuchar a las personas. La escucha activa permite comprender, informarse y aprender; al mismo tiempo, es estar al tanto del grupo y darse cuenta de los problemas que tienen en su empleo. Este es el mejor *feedback* para obtener respuestas positivas. El conocimiento y los valores que posean las personas son insumos indispensables para que el liderazgo sea muy fructífero.

Las principales destrezas para un liderazgo de equipo son:

- Un grupo de individuos debe colaborar con todos en la empresa para alcanzar el mejor desenvolvimiento y obtener los mejores resultados en común. El destacar con su compromiso hacia la empresa es, sin duda alguna, necesario en la organización, ya que eso es lo que siempre se ha buscado.
- Es importante también que el liderazgo de equipo motive de tal manera a los miembros que estos trabajen de manera eficiente.

Las principales conductas del líder para ejecutarlo son:

- **Escucha activa:** es ponerle interés a todo lo planeado; es decir, brindar atención a lo que informan los miembros; de esta manera es posible evaluarlos correctamente.
- **Respeto:** la clave está en no confundir el respeto con la falta de autoridad, ya que este valor nos ayuda a saber escuchar y conocer distintas opiniones de los miembros.
- **Concreción:** la comunicación debe ser abierta y directa; también se debe basar en el respeto y la coherencia en las decisiones. Esto evita las confrontaciones y facilita los acuerdos.
- **Empatía:** es poder entender a la otra persona, comprender lo que le está pasando, sus dificultades y qué puede hacer para cambiarlos.

El trabajo en equipo posibilita afrontar proyectos más amplios con un nivel de complejidad más elevado. Esto asegura mejores resultados, ya que se aprovecha la energía de las personas del equipo. Estas aportarán algunos métodos psicológicos que permiten practicar valores como: la unión del equipo, compartir conocimientos, generar confianza, eficiencia y, sobre todo, el compromiso de cada individuo.

Entre las ventajas del trabajo en equipo, están:

- Al estar rodeados de diferentes personas, cada uno debe contribuir con un aporte en particular al equipo. Puede darse el caso de quienes tengan más habilidades manuales, mientras que otros le darán un mayor uso a su intelecto. Esta diversidad de personas posibilitará que el conocimiento sea mutuo.
- Las personas se destacan por encontrarle una razón a las cosas; piensan diferente de las otras y, sin embargo, esto es lo más importante para la empresa, pues los miembros encontrarán solución a las dificultades que se les presenten.
- Integrar metas específicas en una sola, que sería la meta común.



(Pixabay, 2017)

- La tolerancia y el respeto por todos los miembros de la organización van siempre de la mano.
- Cuando las personas son parte de un equipo y se sienten tomadas en cuenta, las motivaciones son mejores y, por ende, realizan mejor su trabajo y con mayor eficacia y eficiencia.
- Disminuye notablemente la rotación del personal al ver que su desempeño ha resultado grato en su puesto de trabajo.

Como líderes, hay que ser conscientes de la parte humana de los colaboradores; esto es, tomar en cuenta la parte emocional y cuidar siempre que la retroalimentación aporte de manera positiva al crecimiento individual de los colaboradores. La intención debe ser ayudar a la persona a subir su nivel de conocimientos (Ortiz, 2018).

Hay que estar abierto a las críticas y escuchar comentarios de los empleados que, en varias ocasiones, pueden aportar. Esto enriquece mucho más que observar los procesos de análisis.

Cuando se es consciente del papel del líder en los procesos de comunicación, se apoya el desempeño del liderazgo efectivo en la elaboración de discursos.

De acuerdo con Valderrama (2000), dificultades como la falta de respeto o de incompreensión entre los individuos de un grupo son desafíos que el líder debe solucionar de la manera más creativa y fomentando la unión de todos los que hayan tenido problemas dentro del equipo de trabajo.

Cuando pasa el tiempo y el conflicto se ha vuelto constante, es muy difícil arreglarlo después de un determinado tiempo. Se debe proponer un cambio de todos los individuos que son parte del grupo de trabajo, antes de que esta situación afecte de manera irreparable.

Es muy importante que el cambio de los colaboradores sea voluntario, porque de este depende la integración del equipo. Esto se conoce como proceso de limpieza del equipo.

Un buen líder debe tener en cuenta siempre que las decisiones que él tome deberán ser de gran ayuda para su grupo de trabajo, sin importar las horas, los temas y sin tener experiencia suficiente dentro de todas las áreas.



(Pixabay, 2016)

Por otro lado, es muy probable que en los espacios que tiene más afinidad logre excelentes resultados. Un equipo líder tendrá que funcionar en perfectas condiciones. Si hay varios desacuerdos entre todos los colaboradores, el resultado será catastrófico.

Finalmente, un líder tiene la capacidad para dirigir de la mejor manera los grupos dentro de la organización. Es el encargado de que tanto la empresa como sus colaboradores cumplan sus metas y objetivos.

Conclusiones

En este capítulo, se destacan tres enfoques principales de liderazgo que han surgido en los últimos tiempos: el liderazgo compartido, el liderazgo remoto y el liderazgo en equipo. Estos nuevos enfoques reflejan la evolución del entorno empresarial y las necesidades cambiantes de las organizaciones.

El liderazgo compartido se basa en la idea de que el liderazgo no debe recaer únicamente en una persona, sino que debe ser compartido entre varios individuos. Este enfoque reconoce la diversidad de habilidades y perspectivas que existen dentro de un equipo y fomenta la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros. Al distribuir la responsabilidad del liderazgo, se promueve la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo.

El liderazgo remoto se refiere a la capacidad de liderar a un equipo que se encuentra disperso geográficamente, a menudo trabajando desde diferentes ubicaciones o incluso países. Este enfoque ha cobrado relevancia con el aumento del trabajo a distancia y las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y la colaboración en línea. Los líderes remotos deben ser capaces de establecer una comunicación clara, mantener la motivación y fomentar un sentido de pertenencia en un equipo que no comparte un espacio físico.

El liderazgo en equipo reconoce la importancia de promover la colaboración y la sinergia dentro de un equipo. En lugar de centrarse en un líder individual, se fomenta el trabajo conjunto y la toma de decisiones colectivas. Este enfoque reconoce que cada miembro del equipo tiene fortalezas y habilidades únicas que pueden contribuir al logro de los objetivos comunes. Los líderes en equipo actúan más como facilitadores y catalizadores,

creando un ambiente en el que los miembros del equipo pueden contribuir plenamente y sentirse valorados.

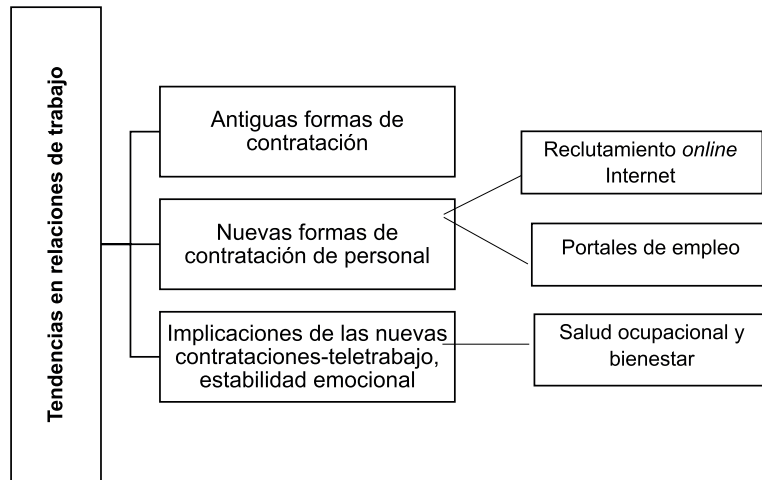
En conclusión, este capítulo destaca la importancia de adaptar los enfoques de liderazgo a los desafíos y contextos actuales. El liderazgo compartido, el liderazgo remoto y el liderazgo en equipo son enfoques que reflejan la necesidad de flexibilidad, colaboración y aprovechamiento de las fortalezas individuales, para lograr el éxito en un entorno empresarial en constante cambio. Estos nuevos liderazgos promueven una mayor participación de los miembros del equipo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones colectivas, lo que puede conducir a un mayor compromiso y resultados positivos para la organización.

Capítulo II

Tendencias en relaciones de trabajo

Síntesis

A modo general, en el tema sobre tendencias en relaciones de trabajo se abordan los siguientes temas: antiguas formas de contratación; nuevas formas de contratación, en el cual se abordan aspectos como el reclutamiento *online* y los portales de empleo; y, por último, las implicaciones de nuevas contrataciones: teletrabajo, estabilidad emocional, con un subtema muy importante que es la salud ocupacional y el bienestar.



En las últimas tres décadas, el trabajo así como las organizaciones han experimentado modificaciones tanto en la práctica de las organizaciones profesionales como en el dato regulatorio. La mayoría de los países han trabajado en mejoras profesionales para procurar responder a las nuevas necesidades organizacionales.

Nuevos procedimientos en selección de personal

El reclutamiento *online*

En la actualidad, existe un sinnúmero de plataformas, como bolsas de trabajo que contribuyen a realizar un reclutamiento mucho más eficaz y personalizar la búsqueda de candidatos de acuerdo con las necesidades empresariales. Una de las más conocidas es, sin duda, LinkedIn. Esta plataforma no solo permite buscar personal nacional sino también internacional. Trabajar con una bolsa de empleo garantiza tener disponible las 24 horas

del día perfiles que optimicen y agilicen el proceso de selección para obtener personal calificado.



(Pixabay, 2016)

Herramientas de reemplazo *online*

A propósito del reclutamiento *online*, existen diferentes reglas que posibilitan llegar a un público diferente o a un perfil determinado. Por lo tanto, es necesario crear una clasificación de estas normas, ya que hay muchas diferencias entre ellas. Algunas de las herramientas más utilizadas para realizar este tipo de reclutamiento son:

- las webs corporativas
- los portales de empleo
- las redes sociales
- otras fuentes de reclutamiento como chat y foros

Las webs corporativas: son personalizadas al uso de cada organización. Allí es posible encontrar su propio portal de empleo. Al buscar la web corporativa, esta direccionará de forma directa desde cualquier navegador.

Los portales de trabajo: también denominados *jobsites*, se generan con la interacción de empleadores y trabajadores. Estos portales podrían ser gratuitos o no. En ellos, el postulante podría dejar su hoja de vida y el empleador, buscar trabajadores que cumplan el perfil requerido.

En el Ecuador existen algunos portales de empleo, como Multitrabajos, Por fin empleo.com. En ambos sitios de trabajo, es posible adjuntar un archivo de la hoja de vida del postulante y complementar con información preliminar sobre el candidato: sus intereses, competencias, objetivos. Estos sitios de trabajo permiten que el reclutador agilice el proceso, a través de una buena delimitación del aviso laboral. Este aviso necesariamente debe contener toda la información requerida para llegar a los perfiles más idóneos.

Las redes sociales: posibilitan generar una búsqueda con mayor accesibilidad; sin embargo, resulta menos eficiente debido a la fuente de reclutamiento. Muchas veces, las ofertas pueden ser falsas si desconocemos su origen. Las redes sociales han ganado más espacio hoy en día. Facebook es uno de los filiales donde se pueden generar grupos de empleo y publicar ofertas laborales; no obstante, estos sitios se siguen considerando únicamente fuentes de ofertas laborales inseguras.



(Freepik, 2018)

Los reclutadores no solo usan las redes sociales para indagar detalles particulares de los plausibles solicitantes; a partir de las descomposiciones, los reclutadores buscan huellas digitales como:

- vivencia laboral
- mensajes (*post*)
- contactos en común
- tenencia de destrezas especiales
- ejemplos de trabajos escritos
- comportamientos y conductas

El auge de las redes sociales en reclutamiento todavía debe recorrer un largo camino para garantizar la seguridad de la información de ambas partes y contar con empresas que puedan respaldar estos procesos.

Antiguas formas de contratación

La relación clásica entre empleador y empleado está cambiando en los últimos años a una velocidad de vértigo. La tradicional jerarquía de poder en las entidades, basada en quién ostenta el poder según el organigrama, parece estar evolucionando hacia un sistema mucho más transparente, en el que se fomentan líneas de comunicación fluidas y recíprocas, sustentadas en la confianza mutua.



(Freepik, 2019)

La digitalización y las nuevas realidades en los entornos laborales están dejando obsoletas a la mayoría de las máximas que, hasta hace muy poco, parecían inamovibles en los recursos humanos, como la gestión de los horarios, la escala de flexibilidad de los salarios o los mecanismos de información, más o menos impermeables, según los niveles de jerarquía dentro de la organización.

El trabajo flexible

Los avances tecnológicos y la notable globalización han cambiado la forma de vivir y, como consecuencia, también la forma de trabajar. El trabajo flexible o dócil surge para atender las nuevas necesidades de los empleados, al ofrecer más libertad en su puesto. Hasta un 45 % de los negocios ya aplica este tipo de políticas. De hecho, según un estudio de la compañía IWG, esta modalidad de empleo aumenta la productividad de la plantilla en más de un 20 %. Se espera que, en 2020, el trabajo flexible despegue con más fuerza en los negocios y continúe modificando la

relación entre autónomos y empleados. Para ello, es importante que se puedan generar políticas claras que beneficien tanto a trabajadores como a empleadores.

Formato visual y digitalización

El 2019 ha sido el año de la incorporación de la generación Z al mundo laboral, lo cual ha supuesto una enorme proporción de desafíos para el personal de Recursos Humanos. Se trata de la primera generación 100 % digital, y ciertos estudios han demostrado que el 60 % de ellos prefiere aprender por medio de tutoriales y videos de YouTube, antes que por procedimientos tradicionales. Las nuevas generaciones usan herramientas de trabajo diferentes a las tradicionales que, sin duda, modificarán las relaciones en los negocios y la productividad de los empleados. De nuevo, saber ajustarse a esto marcará la diferencia.

El imprescindible bienestar de los trabajadores

El bienestar de los empleados es uno de los puntos de vista clave para las organizaciones, debido a que incide de manera directa en su productividad y triunfo. Además, se demostró que el cansancio causa pérdida de empleados e imposibilita el equilibrio de la plantilla. La inquietud por la paz de la plantilla terminará de asentarse en los negocios a lo largo del próximo año.



(Pixabay, 2017)

Brindar beneficios adicionales es un elemento de fidelización esencial para los trabajadores. El poder tener un *flex time*, días libres por asuntos personales, guardería, gimnasio, es mucho más común en las ofertas de reclutadores de empresas internacionales hoy en día. El percibir únicamente una remuneración económica no genera, a largo plazo, sentido de pertenencia con el trabajador. Por tanto, es importante delimitar un plan de acuerdo con las necesidades de la persona y sobre la base del presupuesto de la empresa. Este no debería ser un limitante al momento de aplicar beneficios al personal.

Outsourcing

Rothery y Robertson (1996) definen el *outsourcing* “como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (p. 4). Para Rentería (2001), el *outsourcing* es:

Una modalidad en la cual organizaciones, grupos o personas ajenas a una empresa u organización son contratados para hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio específico dentro de ella. La organización delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*outsourcer*), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad o reducir sus costos. El *outsourcer* se encarga de la parte operativa del proceso, mientras la organización se dedica a la esencia del negocio, y ambos participan en el diseño del proceso (p. 53).



(Pixabay, 2015)

El *outsourcing*, por ejemplo, identifica estos procesos operativos, como el archivo, y lo delegan a una persona externa. Con ello, el analista de talento humano podría concentrarse en planes de mejoramiento para el personal. Usualmente, esta herramienta se utiliza cuando existen procesos que pueden trabajarse por fuera de la organización, con visitas ocasionales donde se realiza un seguimiento de los procesos contratados, se establecen metas y se fijan resultados. Además, es muy utilizado cuando se requiere renovar el ambiente organizacional e ingresan personas externas para poder generar un ambiente de mayor confianza.

Implicaciones de las nuevas contrataciones: teletrabajo, estabilidad emocional

La economía colaborativa se define como la interacción social no comercial entre dos individuos; un concepto que ha surgido en la era digital y se ha aplicado a la actividad de empresas que ofrecen accesibilidad a través de modelos de comercio en diversos mercados. Es un criterio cada vez más visible, que está revolucionando la manera de trabajo en diferentes sectores de actividad. Este nuevo fenómeno económico, que tiene su soporte principal en las novedosas tecnologías, ofrece monumentales ventajas de eficiencia en la implementación de los recursos, las mejoras competitivas, más grande oferta de productos, beneficios medioambientales e, incluso, ventajas en el ahorro. No obstante, presenta ciertos problemas, debido a que no constantemente es beneficiosa para todos y hace falta examinar si bajo la máscara de las novedosas tecnologías permanecen ciertas maneras de trabajo que no cumplen con la verdad de sus objetivos.



(Freepik, 2020)

Como es lógico, las novedosas tecnologías avanzan a un paso más acelerado que el Derecho y cada vez son más los clientes que reflexionan sobre las secuelas laborales o sociales que provocan en su ámbito, así como las instituciones que llaman a una legislación específica en la materia. La inseguridad jurídica de este nuevo procedimiento de trabajo es notable y los peligros han mutado, en algunos casos, en conflictos que tuvieron que solucionarse los tribunales.

En la actualidad, la transformación digital implica el desafío más relevante para la competitividad de un territorio a medio y extenso plazo. La tecnología es el área más grande en términos de capitalización de mercado, por detrás del sector financiero; prueba de eso es que la mitad de las 10 organizaciones más relevantes de todo el mundo poseen su actividad importante en esta industria. A partir de este criterio, era esperable que la tecnología tenga un intenso predominio en la evolución de la vida de los individuos y las organizaciones, sus interacciones y procedimientos de trabajo. Por cierto, varios economistas piensan el componente de la tecnología como un crecimiento de la eficiencia y productividad tal que la sociedad está en la actualidad en un punto de desarrollo parecido al de la Revolución Industrial del s. XIX (Serrano, 2019).

(Sarramona y Vásquez, 1997) suponen que el teletrabajo

(...) trata de una actividad laboral realizada lejos del centro de producción o de servicio, en el cual se utilizan tecnologías modernas de transmisión y tratamiento de la información para comunicarse con el resto del personal del centro en cuestión. Por consiguiente, aunque lo habitual es que el teletrabajo se lleve a cabo en el propio domicilio, no debe confundirse con el simple trabajo a domicilio; el factor clave que los diferencia es la utilización de una infraestructura de comunicaciones (p. 114).

Esta infraestructura comunicativa posibilita conservar el contacto del trabajador con su organización. De esta forma se facilita su ingreso a los sistemas de información empresarial. El teletrabajo o trabajo a distancia modifica la ordenación tradicional del trabajo. Es una forma de organización del trabajo que tiene como finalidad facilitar la flexibilidad de las empresas en la organización del trabajo, mejorar la conciliación de la vida personal y familiar e incrementar las oportunidades de empleo.

Vázquez asegura que:

el teletrabajo o trabajo a distancia es voluntario, constantemente que no esté acordado en el contrato de trabajo, no puede imponerse con carácter obligatorio, ni mediante acuerdo colectivo, ni mediante la modificación fundamental de las condiciones de trabajo. Una vez ofertado el teletrabajo o trabajo a distancia por la organización a la plantilla, al ser voluntario para la compañía, si una persona trabajadora cumple los requisitos para entrar a la oferta, la compañía debe justificar la denegación.

La devolución del caso de trabajo a virtual a trabajo habitual solo es posible si está regulado en convenio colectivo o acuerdo personal entre las partes. Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades del sujeto trabajador y con las necesidades organizativas o productivas de la organización. Las personas trabajadoras que laboren a distancia tienen los mismos derechos que las que prestan sus servicios en el centro de trabajo (2013, p. 102).

La necesidad de la remuneración de las horas extraordinarias en la ejecución del trabajo a distancia es igual a la de las personas trabajadoras que prestan sus servicios en el centro de

trabajo. El control del tiempo de trabajo es responsabilidad de la compañía. La organización está obligada a registrar la jornada de la persona trabajadora y fiscalizarla para el pago de la retribución, así como a entregar copia del resumen al trabajador en el recibo correspondiente. Aunque la persona trabajadora realice la prestación laboral en su domicilio, la organización sigue obligada a establecer las pautas necesarias sobre la forma de trabajo para afirmar el cumplimiento de los límites de jornada y descansos.

El desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha abierto las posibilidades para que los trabajadores, mediante el uso de dichas herramientas, logren hacer parte importante de su tarea, sin necesidad de movilizarse hasta las infraestructuras de las empresas, lo cual se sabe como otra modalidad de trabajo, llamada teletrabajo (Azate y García, 2016).

Según Grassi y Poblete (2018), el teletrabajo tiene algunos efectos en las personas, que se revisan a continuación.

Horas de trabajo y organización del tiempo de trabajo

Algunos esquemas laborales, como el teletrabajo, pueden en ciertas ocasiones alargar el tiempo de permanencia del trabajador extendiendo sus horas de trabajo, lo que los vuelve más sensibles a laborar por las tardes (después del horario típico de trabajo) para cumplir los objetivos de la semana, muchísimo más que sus compañeros que trabajan en la oficina. Por tanto, la flexibilidad va a depender netamente de qué tan bien organizado esté el trabajador y qué tanto pueda aprovechar los recursos tecnológicos. En este marco, el teletrabajo puede ser positivo en la

medida que se implementan técnicas de refuerzo; por ejemplo, autoidealización y automotivación, entre otras. Ello podría conllevar impactos positivos en la interacción con el ámbito, o sea, a medida que el individuo teletrabajador es más eficaz, gestionará mejor la interferencia familiar y, por consiguiente, va a poder ser más productivo en sus funcionalidades laborales (Tapasco y Giraldo, 2016). La conciliación familia y teletrabajo puede tener un efecto positivo en el balance general, gracias a la reducción del tiempo destinado al viaje y la soberanía para acomodar el trabajo, conforme a las necesidades particulares de los trabajadores y sus preferencias.



(Freepik, 2019)

No obstante, simultáneamente, existe cierto peligro de superposición entre el trabajo y la vida personal y familiar. Las largas horas de trabajo y la mezcla simultánea de labores puede desdibujar las fronteras entre la vida familiar y el trabajo, lo que puede generar problemas en los dos espacios.

Sin embargo, dadas las propiedades del teletrabajo, se ha pensado que este podría ser una buena elección para quienes tienen discapacidad, pues las TIC ofrecen un extenso abanico de modalidades para borrar barreras en relación con la movilidad y la distancia.

Además, al laborar desde el hogar será posible que dichos trabajadores cuenten con los cuidados necesarios de personal médico disponible en cualquier instante del día.

Asimismo, el teletrabajo puede constituir una elección que reduzca la discriminación gremial que perciben las personas con discapacidad. En efecto, el teletrabajo abre las puertas de la inclusión gremial a estas personas; además, les permite desempeñar un trabajo como cualquier otro individuo en esta sociedad, pues se ajusta a sus carestías y limitaciones (Salazar, 2007).



(Freepik, 2020)

Salud ocupacional y bienestar

- a) **Ergonomía y estabilidad:** hay escasas publicaciones y artículos sobre las implicaciones ergonómicas de los dispo-

sitivos TIC portátiles y la estabilidad para el trabajo. Se ha verificado que los individuos que se exponen por períodos prolongados a las pantallas de computadores, sin tomar las medidas paliativas elementales, muestran cansancio visual y dolor de cabeza. Esto no es exclusivo del teletrabajo; puede estar presente en los espacios laborales de la oficina. En este sentido, resultaría “ideal conservar en su domicilio las mismas condiciones de su puesto de trabajo de las que dispondría en la oficina” (López *et al.*, 2014).

- b) Soberanía y monitoreo:** la literatura sobre la utilización de las TIC, señala que estas permiten disponer de un nivel mayor de soberanía. Esto es sumamente positivo, ya que “la flexibilidad y la independencia en el horario de trabajo conducen a la ejecución del trabajo en los instantes más creativos y productivos, lo cual para ciertos trabajadores no corresponde a las horas de trabajo regular” (Tapasco y Giraldo, 2016).
- c) Tiempos de viaje:** la indagación parece confirmar que los trabajadores reportan tiempos de viaje más largos una vez que permanecen haciendo un trabajo en las oficinas de su empleador.



(Freepik, 2020)

- d) Aislamiento:** el confinamiento debido al teletrabajo puede tener un potencial impacto negativo sobre la salud ocupacional y la paz, aun cuando hay cambiantes culturales que tener en cuenta. Otro elemento a tener en cuenta en cuanto al aislamiento es la “atomización” del trabajador. En este sentido, “el teletrabajo perjudica las colaboraciones laborales clásicas con sus esquemas de defensa y garantías normativas”(Lampert y Poblete, p. 8).
- e) Estrés elevados:** es posible que surjan conflictos entre la época dedicada al trabajo y la vida familiar. El estrés en el trabajo puede provocar efectos negativos en la salud y la paz de los trabajadores, en especial cuando los teletrabajadores pierden las fronteras entre los tiempos.
- f) Sedentarismo y obesidad:** estos son peligros recurrentes, pues muchas veces el teletrabajo se relaciona con ocupaciones en esencia cognitivas, y el teletrabajador pasa sentado buena parte del tiempo. La conducta sedentaria en sí misma es dañina para la salud, pues agrava “el peligro de patologías distintas y [contribuye] a deteriorar el desempeño diario o sencillamente [impide un mayor disfrute] de las vivencias diarias” (Alfonso y Cifre, 2002, p. 59).

Peligros para la salud de la mente

1. Tanto la sobrecarga como la subcarga de trabajo pueden crear tensión y estrés, y afectar al teletrabajador en sus horarios y ritmos biológicos.
2. Además, la sobrecarga de trabajo puede llevar a algunas personas (con ciertas características) a la “adicción al trabajo”.

3. Pueden presentarse perturbaciones psíquicas, como ansiedad, irritabilidad, estados depresivos, etc., originados en la fatiga de la mente.
4. Temor, aburrimiento.
5. Sensación de aislamiento, que simultáneamente crea:
 - a) Incertidumbre en la actuación (mayor probabilidad de tomar elecciones erróneas).
 - b) Alteración de la percepción del tiempo.
 - c) Fatiga patológica (física y/o intelectual).
 - d) Desequilibrios y conductas alteradas, tanto a nivel socioafectivo como cognitivo.
6. Estrés, que genera:
 - a) Irritabilidad.
 - b) Problemas de concentración.
 - c) Trastornos del sueño.
7. Ambigüedad de rol, que crea:
 - a) Estrés.
 - b) Mayor tensión y descontento en el trabajo.
 - c) Baja autoestima.
 - d) Ansiedad.
 - e) Sintomatología somática propia de la depresión.
8. Problema de rol, proveniente de tener que atender expectativas conflictivas del cliente y de la organización empleadora.
9. Riesgos provenientes del uso de las TIC, como el estrés por la mala habituación (emocional, cognitiva y/o conductual) a cualquier medio informático.
10. Problemas emocionales que pueden conducir a alteraciones mentales surgidas de frecuentes conflictos entre las emociones “requeridas” en su trabajo y las que el trabajador realmente quiere expresar.

Conclusiones

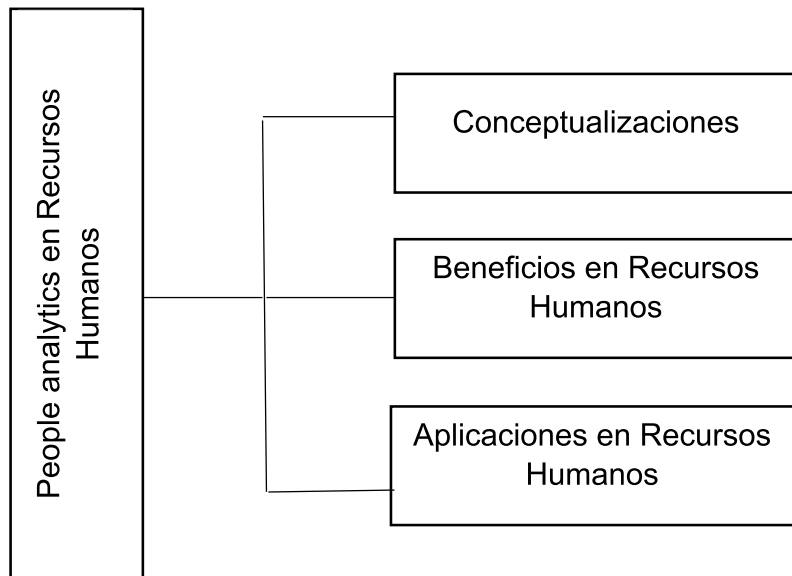
En el Capítulo II se exploran las tendencias en las relaciones de trabajo. Se examinan tanto las formas antiguas como las nuevas de contratación, incluyendo el reclutamiento *online* y los portales de empleo. También se abordan las implicaciones de estas nuevas contrataciones, como el teletrabajo y la importancia de la estabilidad emocional. Además, se destaca la relevancia de la salud ocupacional y el bienestar en el ámbito laboral.

En general, este capítulo proporciona una visión panorámica de los cambios en las relaciones laborales y resalta la importancia de adaptarse a las nuevas tendencias para garantizar un entorno laboral saludable y productivo. Se enfatiza la necesidad de promover la estabilidad emocional y el bienestar de los trabajadores, así como de abordar adecuadamente los desafíos relacionados con el teletrabajo y la salud ocupacional. En resumen, las tendencias en las relaciones de trabajo están evolucionando hacia formas más flexibles y digitales, y es esencial tener en cuenta estos cambios para lograr un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, así como para promover la productividad y el bienestar de los empleados.



Capítulo III

People Analytics en Recursos Humanos



Síntesis

En este capítulo sobre las *People Analytics* en Recursos Humanos, se abordan los siguientes temas: conceptualizaciones, beneficios y aplicaciones en Recursos Humanos, en las que las *People Analytics* son una de las herramientas esenciales en la gestión y el desarrollo de recursos humanos.

Conceptualizaciones

En las últimas décadas, la investigación ha puesto mayor interés en la indagación de la forma en que las empresas se enfrentan ante las exigencias de un nuevo medio de competitividad e innovación, adaptándose a los cambios tecnológicos y enfrentándose a los nuevos retos que provienen del mismo.

En este sentido, se ha logrado identificar cuáles son los factores que determinan la competitividad de las organizaciones. Basados en modelos que tienen una orientación tanto interna como externa, siguen el movimiento pendular descrito por Hoskisson *et al.* (1999). De este modo, en el área de Recursos Humanos, el cambio supone una modificación que transforma una perspectiva tradicional, en la que se manejaban los aspectos burocráticos y administrativos, para poder direccionar las decisiones de una forma más estratégica. En este segundo punto, se entiende a la Dirección de los Recursos Humanos (DRH) como un puesto que integra, recaba las políticas, prácticas, estrategias y filosofías de la gestión y el seguimiento óptimo del desenvolvimiento del personal (Schuler y Jackson, 1987).

En un inicio, los modelos de DRH estuvieron distanciados del pensamiento estratégico. El mundo actual ha destacado

los recursos no materiales, ya que estos han contribuido a sobresalir en ámbitos sociales, colectivos, individuales, en los que los individuos que conforman la organización llegan a construir su identidad; este es el elemento esencial que forma parte de su estrategia. La importancia por la esfera estratégica del funcionamiento comienza a observarse en los trabajos académicos de Flórez Saborido *et al.* (1992), en los que se percibe una cierta inquietud entre los profesionales de recursos humanos por el sistema estratégico, que se encuentra alejado de la gestión administrativa.

De esta manera, las conceptualizaciones de DRH concuerdan en resaltar dos formas que se complementan en la comprensión de la función: 1) una orientación micro, que se basa en el análisis de la gestión de las prácticas por recursos humanos, y 2) una perspectiva macro, orientada al estudio del papel estratégico que desempeñan los recursos humanos (Fisher, 1989; Mahoney y Deckop, 1986; Wright y Boswell, 2002).

La investigación en el área de Recursos Humanos está directamente relacionada con la competitividad organizativa tanto interna como externa, que se puede evidenciar gracias a estos nuevos cambios tecnológicos (Wright y McMahan, 1992; Ferris *et al.*, 1999; Delery y Shaw, 2001; Wright y Boswell, 2002). Es importante destacar que estas nuevas formas motivan al área de Recursos Humanos a buscar herramientas innovadoras que permitan obtener evaluaciones de acuerdo con la realidad, para un mejor pronóstico y predicciones futuras de la organización.

Por otra parte, el momento en que una persona o empresa se conecta a una red, esta genera un espacio de almacenamiento que tanto la persona o empresa ha guardado durante el tiempo de uso. La información puede referirse a consumos, pagos, cuentas, conversaciones, publicaciones del estado de ánimo, intere-

ses, conductas, que pueden ser utilizados con múltiples fines; sin embargo, antes de ser usada, esta información es analizada y ordenada por el sistema de almacenamiento de la nube. “Los usuarios han dejado de ser meros receptores de información y han comenzado a ser generadores de la misma” (CESEDEN, 2013).

En la actualidad, los avances tecnológicos —parte de la cuarta revolución industrial, según Schwab (2016)— que se utilizan en los medios de información hacen que las organizaciones puedan tener y obtener información que se ajuste más a la realidad de lo que los clientes, proveedores y empleados presentan.

Como señala Schwab (2016), el mundo se encuentra en una cuarta revolución industrial en la que el uso de los sistemas inteligentes permite a máquinas, programas, herramientas, dispositivos estar conectados y mantener un registro de las actividades que organizaciones y empresas vayan realizando. Su interacción va desde plataformas físicas a digitales (p. 13).

Para ello, el área de gestión de Talento Humano y de Recursos Humanos ha pasado a nuevas formas de llevar a cabo la organización, planificación, evaluación y gestión, ya que el nuevo escenario les obliga a adaptarse a este nuevo sistema. Con este fin, las organizaciones deben utilizar de manera efectiva sus herramientas, así como las habilidades de empleados y trabajadores. Según Green (2015), para que las organizaciones empleen efectivamente la herramienta de análisis y agreguen valor a la organización deberían no solo centrarse en la información que genera el sector de recursos humanos, sino en los datos proporcionados por el resto de los sectores, incluso fuentes externas a la organización. De este modo, las métricas deben reconocer las acciones claves del negocio. Es fundamental crear datos principales y presentar métricas sobre temas y variables significativas,

para mirar toda la información que luego determinará patrones en el análisis.

Por esta razón, las organizaciones están optando por aplicar *Big Data* y *People Analytics* en Recursos Humanos (Bersin, 2016).

El término *Analytics* tiene dos tipos de uso: puede entenderse desde un punto de vista de análisis de situaciones que ya han pasado, como para el pronóstico o la predicción de situaciones futuras.



(Violet, 2020)

En este sentido, existen dos sistemas de análisis: *Big Data* y *People Analytics*.

Aguado (2018) distingue los conceptos de *People Analytics* y *HR Analytics*. *People Analytics* analiza y describe el comportamiento humano presente en toda la organización; no depende de un proceso que trate Recursos Humanos. Por otra parte, el concepto de *HR Analytics* se refiere más a un proceso que examina únicamente problemáticas relacionadas con los procesos ejecutados por el área de Recursos Humanos, específicamente.

HR Analytics se puede definir como el uso de técnicas de exploración de datos y análisis de negocio, que son aplicados al

ámbito de la gestión de datos de recursos humanos, con la ayuda de nuevas tecnologías que permiten el tratamiento masivo de información de una forma rápida y eficiente (De la Torre y Rubio, 2016).



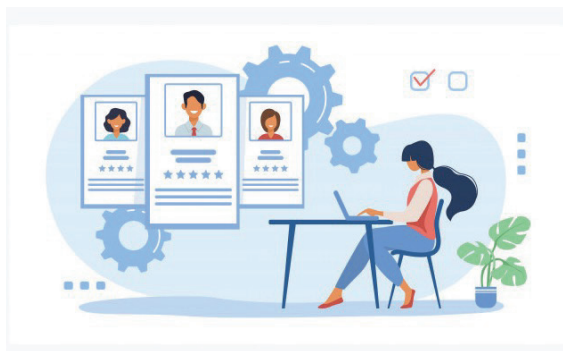
(Sunan, 2018)

Al respecto, David Aguado García (2018, p. 21) señala:

HRA es una metodología y un proceso integrado para proveer de evidencia, a través del análisis de datos, que sean utilizados para mejorar la calidad de las decisiones sobre las personas con el objetivo de mejorar el rendimiento a nivel individual, grupal y/o organizacional. Se trata, pues, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento alineado a la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio.

En las *Analytics*, primero se construye un marco mental, una progresión sistémica y, como segundo, un sistema de operaciones de datos con las estadísticas, ya que analiza todos los datos de las diferentes fuentes utilizadas, ya sean registros, cuestionarios, encuestas, con el fin de obtener una idea lógica y co-

herente para que en las condiciones actuales sean procesables y puedan detectar o predecir futuros posibles.



(Vector, 2020)

En este sentido, Cravino (2003) asegura que las *People Analytics* no solo se refieren a un proceso para obtener datos, sino que tratan de detectar cuáles son las variables más destacadas que la organización necesita conocer, para poder actuar en la medición de las variables y facilitar la toma de decisiones de una manera más estratégica.

Según Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014), el *Analytics* tiene tres niveles:

Descriptivo: en este nivel de análisis, Recursos Humanos manifiesta y describe los vínculos y patrones de datos actuales e históricos, que contribuyen a mejorar los procesos métricos de la organización.

Predictivo: en este nivel de análisis, se utilizan varias técnicas, como la estadística, los modelos de análisis, que posibiliten obtener datos actuales y pasados, para que los resultados puedan predecir lo que podría pasar a futuro.

Prescriptivo: en este nivel de análisis, se describen las alternativas que existen de decisión y optimización de la potencia laboral. El nivel prescriptivo busca analizar datos más complejos que

permitan acercarse a futuros resultados, impactos y decisiones de la empresa.

Valencia (2018) menciona que *People Analytics* se basa en el uso de herramientas de análisis para procesar la información que oriente las decisiones que toma el área de Recursos Humanos. Su aplicación ayuda a identificar con mayor profundidad las personas que integran el sistema de funcionamiento en la empresa. Así, se puede aumentar el estado de satisfacción y la productividad.

El objetivo de la implementación de este sistema apunta a ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad y su rendimiento, para la calidad de la gestión y el desarrollo de personas alineadas con los objetivos de la empresa. Todo esto es importante por una razón fundamental: la toma de decisiones informada. En efecto, *HR Analytics* se presenta como una herramienta imprescindible para el cambio (Harris *et al.*, 2011).



(Liv, 2020)

Los niveles de análisis son integrales, es decir que cuando se aumenta el nivel de análisis, los datos de estudio no pierden

sus cualidades de inicio. Las nuevas interrogantes respecto a este proceso habilitan la posibilidad de generar planes de trabajo que puedan dar un mayor valor a la gestión de la empresa u organización.

Como señalan Huber *et al.* (2001), los sistemas que utilizan las organizaciones para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos sirven para poder ordenar, controlar y sistematizar el proceso; por tanto, en este proceso el investigador asigna las variables. De este modo, ningún sistema de análisis de datos puede dar por sí solo los resultados: se requiere un diseño consistente que posibilite desarrollar la investigación de forma eficiente.

En este sentido, resultan pertinentes los conocimientos que Juan Bodenheimer proporciona en su libro *People Analytics*. Bodenheimer (2017) plantea que enumerar todas las posibles aplicaciones y su forma de utilización de *Analytics* es imposible, porque quien lo quiere usar primero debe conocer y delimitar el problema.

Algunas interrogantes que se pueden formular para hallar el problema son: ¿a qué preguntas queremos hallarles respuestas?, ¿qué preguntas tiene sentido responder? Encontrado el problema, es necesario examinar si tiene sentido utilizar el *Analytics*.

Davenport (2018) propone analizar tres ejes clave:

- 1. Temas que requieren decisiones de manera continua.** En este punto, algunas interrogantes son: ¿se trata de algo que continuamente tenemos que estar decidiendo? Es decir, *Analytics* se sugiere frente a temas de permanente necesidad. Ejemplo: criterios de selección.
- 2. Tiene que haber tiempo para analizar.** Es una pregunta obvia, pero se debe saber que un proyecto de *Analytics*

lleva tiempo y precisa de una fuerte dedicación. En algunas oportunidades, el tiempo es amigo del proyecto y en otras, habrá que recolectar, corregir, transformar, integrar, analizar, interpretar, presentar y, tal vez, más aún.

- 3. Tiene que justificarse la inversión.** Se sugiere que, ante la aplicación de *Analytics*, se analice la relación costo-beneficio. Quizá las ideas sean maravillosas, pero el costo de aplicar la herramienta sea mayor que los beneficios que trae aparejado el proyecto. Un abordaje posible para el análisis de la factibilidad de un proyecto de *Analytics* podría ser pensar cuánto dinero se pierde o no se gana por estar tomando decisiones erróneas (Davenport, 2008).

Las herramientas de *Analytics* pueden ser de utilidad para encontrar soluciones y acciones posibles en un tema en el que no se observan avances. Trabajar el ausentismo junto a *Analytics* podría ayudar a identificar cuál es la satisfacción en el trabajo, hasta lograr construir un modelo predictivo de ausentismo, que puede: anticiparse a los potenciales ausentes del próximo día, comprender las causas que preceden a la ausencia de un empleado, estimar con mayor precisión la dotación adecuada para un día, lo que evita luego contar con personal (Bodenheimer, 2017).

Beneficios de People Analytics

People Analytics consiste en el manejo de las matemáticas y la estadística para descifrar la información significativa que proviene del uso de la tecnología, las herramientas y los programas utilizados en los procesos de Recursos Humanos. De esta forma es posible mejorar las decisiones que se relacionan con la actividad, el funcionamiento y la productividad de la empresa.

People Analytics se basa en el análisis de datos organizacionales, con el objetivo de atender y entender problemas propios del negocio, así como de sus trabajadores.

People Analytics se define como el “arte y la ciencia de usar la data para descubrir y compartir hallazgos de la fuerza de trabajo que conlleven a la toma de mejores decisiones de negocio” (Visier, 2017).

Cornerstone (2017) utiliza la estadística, la data y el uso de la tecnología para una mejor gestión y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, esta nueva metodología no solo consolida la información de la *performance* de los empleados; su objetivo es descubrir patrones, correlaciones en y para cada uno de los procesos que el área de Talento Humano ejecuta. Así es posible establecer relaciones causa-efecto entre su gestión y el resultado de la empresa y organización.

Para la mayoría de las compañías, el talento humano significa una inversión que buscará siempre un crecimiento en pro de los objetivos de la compañía.

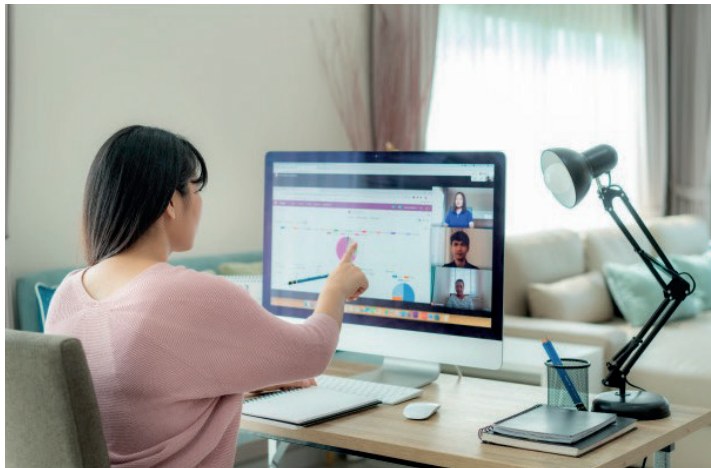
De esta manera, *People Analytics* mejora:

- La habilidad de evaluar y reportar problemas en el personal clave de la organización.
- La habilidad de anticipar retos o inconvenientes en la gestión del talento humano y su respectivo impacto en el negocio; posibilita la definición y puesta en marcha de planes de acciones que permitan mitigar o eliminar dichos inconvenientes.

Cuando medimos algo (costo, tiempo, calidad, etc.) es porque, previamente, hemos considerado que esa medición tendrá alguna utilidad. Por esto es que decimos que toda

medición comienza con un propósito. Un propósito o una preocupación que se traduce en términos de cómo pasar de la situación actual a una situación futura mejor (Cravino, 2003, p. 3).

- El uso de las nuevas tecnologías, los programas y las herramientas que se basan en la recolección de los datos que se desea obtener en la evaluación de la organización y de la evaluación a cada uno de sus empleados y trabajadores, es imprescindible para los resultados y la gestión que se desea realizar la empresa u organización.



(Ake, 2020)

En cuanto a la utilización de datos para analizar el capital humano, Valencia (2018) menciona:

Como las organizaciones quieren gestionar lo mejor posible este activo más bien costoso, están pidiendo que en el camino de la optimización nos apoyemos en los datos para tomar estas decisiones tan importantes.

Esto se traduce en la necesidad de eliminar las conjeturas del ciclo de gestión del talento y aprovechar la analítica en cada proceso clave del departamento de Recursos Humanos, como

el reclutamiento, la formación, el análisis del desempeño, clima laboral, las compensaciones y la fidelización. (...) Desde un punto de vista operativo, analizando la actividad de las personas y su utilización de los recursos para el bien de la organización. No medimos el valor de las personas. Medimos la eficiencia, efectividad y los resultados de sus procesos. Necesitamos saber cuánto cuesta un proceso, cuánto tiempo tomó, cuánta producción obtuvimos de una entrada determinada, cuál es la calidad de la producción y cómo se siente la gente al respecto. La analítica nos ayuda a analizar un proceso y comparar los resultados de varias inversiones.

En este sentido, hay que tomar en cuenta que el desarrollo del *Big Data* ha influenciado significativamente en los avances de *People Analytics*. En efecto, *Big Data* provee de bastantes datos en un tiempo rápido, lo que facilita la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización. Por medio del *Big Data*, es posible analizar la información de recursos y actividades de la organización a la vez. El número de datos se procesa de una forma masiva y rápida, que permite optimizar el tiempo y, junto con las *People Analytics*, obtener los resultados que mejor convenga a la empresa u organización.

Las organizaciones grandes conforman operaciones más amplias y complejas que, a veces, las terminan alejando de lo que se desea obtener. En este sentido, las *People Analytics* resultan importantes para reestablecer ciertas desconexiones y proporcionan el desarrollo de patrones o fórmulas que posibilitan el equilibrio y análisis de los resultados estadísticos, con los resultados tanto externos como internos.

Así, las *People Analytics* se basan en la información que se obtiene a través de las herramientas de análisis utilizadas, para orientar de manera más eficaz la gestión de Talento Humano o Recursos Humanos.

Toon Devloo (2019) afirma que la mayoría de organizaciones tienen como objetivo incluir en sus procesos a profundidad el *People Analytics*, para aumentar las decisiones en las que su prioridad sea el análisis. Las decisiones que se pueden llegar a obtener de *People Analytics* incrementan cuando se tiene en funcionamiento las herramientas y los programas con tecnología adecuada, que permiten ajustar el *People Analytics* a una estrategia de seguimiento, gestión y evidencia, para obtener un valor significativo para la empresa.

Es importante tener presente que el mercado de tecnología de Talento Humano o Recursos Humanos se ha desarrollado de una manera más acelerada en los últimos años. Con esto, las aplicaciones, los programas y las herramientas se pueden elegir y ser complementarias a *People Analytics*. *People Analytics* posibilita definir el proceso, las habilidades y capacidades que se requieren para participar en un proceso de análisis de datos.

De este modo, para obtener un desarrollo eficaz de *People Analytics*, es necesario utilizar el acrónimo de datos DELTA, que tiene que ver con la empresa, los objetivos, analistas, datos y el liderazgo. Es fundamental contar con la definición y la claridad de los aspectos que se desea estudiar de la organización, a partir de los procesos de Recursos Humanos, en los que se genera una visión global de la empresa u organización.

Para desarrollar esta actividad, resulta clave contar con *People Analytics* que tenga capacidades de liderazgo y gestión, para que se puedan llevar a cabo las distintas iniciativas que Recursos Humanos tiene previstas para la empresa u organización, en servicio, objetivos y estrategias. De ese modo, a partir de los resultados obtenidos, estos se puedan llevar a la práctica con la intervención y los ejercicios de expertos en recursos humanos y psicólogos organizacionales.

Existe un modelo con características similares, que se conoce como LAMP. En este modelo, las palabras “analítica”, “procesos”, “lógica” y “medidas” destacan en la gestión de *People Analytics*, para tratar con precisión y orden el trabajo obtenido de acuerdo con el análisis estratégico y el funcionamiento con miras al logro de los objetivos de la organización.

Para las personas encargadas, es esencial contar con una alineación analítica coherente y lógica, en dirección a las problemáticas que se desean abordar, de modo que las herramientas y los diseños utilizados proporcionen un sentido claro a los resultados obtenidos por *People Analytics*.

En este sentido, Aguado (2018) asegura que depende de los modelos que se utilicen para plantear los aspectos más importantes acerca de Recursos Humanos. Para esto, *People Analytics* plantea los principales temas que se deben considerar en un proyecto de este nivel. No obstante, la orientación que provee es poca para el desarrollo específico del proyecto.

Obtener los resultados lleva a *People Analytics* a desarrollar un análisis que abarca una cantidad de procesos, pruebas con distintos programas y herramientas, de forma que permita a la empresa u organización alcanzar sus objetivos.



(Pointstudio, 2020)

Hay que tener en cuenta que las técnicas descriptivas en la estadística básica que, por lo general, utiliza Recursos Humanos son tradicionales y ambiguas, por lo que arrojan datos no lineales que proveen de un análisis poco predictivo de las acciones y decisiones de la empresa u organización.

En este sentido, *People Analytics* se caracteriza por un componente final, que lleva una idea a la acción. Así, la información y el conocimiento identificados por los procesos de análisis deben convertirse en acciones que la organización pueda usar para modificar el espacio en donde aplica.

En un primer punto, para *People Analytics* comunicar los resultados obtenidos de una forma adecuada es importante para las decisiones que se desea tomar. Para esto, es necesario que el lenguaje que se utilice sea de fácil entendimiento y se pueda transmitir de una forma clara y precisa.

Los beneficios reconocidos por *People Analytics* son los resultados de las características que son obtenidas del talento humano de los empleados y trabajadores, en los que destacan sus motivaciones y predicen el rendimiento del trabajo. Los re-

sultados pueden ser mapeados para crear grupos complementarios y contratación. Esto posibilita gestionar lo que genera y tiene mayor impacto desde un punto externo e interno de la empresa u organización.

Un líder en el área de Recursos Humanos, que implementa un apropiado esquema de *HR Analytics*, consigue alcanzar una serie de beneficios importantes para la organización.

El proceso de *Analytics* debe ser ahora entendido como parte de la estrategia del negocio, considerando los resultados positivos en las finanzas que el uso correcto de estos puede lograr. Por lo tanto, el equipo responsable de la creación y administración de este proceso no deberían ser únicamente integrantes de Recursos Humanos; se debería contar con una amplia representación del resto de las funciones del negocio y de funciones de soporte, como finanzas.

Aplicaciones en Recursos Humanos

Cambios permanentes se han podido evidenciar en la realidad de las organizaciones de un mundo cambiante. Las organizaciones de alto rendimiento han dado un giro a sus procesos, ya que, a medida que el mundo externo se digitaliza, estas se han adaptado a las exigencias del medio, lo que facilita la relación del ámbito interno y externo para las organizaciones.

A nivel global, la gestión de recursos humanos es un tema de real importancia para el desarrollo de la organización.

Las estrategias de comunicación, la relación de negocios y de gestión de Recursos Humanos se han visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas realidades tanto digitales como económicas, sociales e internacionales. En ese contexto, *People*

Analytics ha sido considerada una de estas nuevas alternativas para el mundo moderno digital.

Como indica Chambers (2016), “las compañías y los países tendrán que liderar y gestionar un ambiente donde la constante será el cambio, con lo cual deben ser capaces de ajustarse a ellos de maneras cada vez más rápidas”.

En esa línea, aplicar *People Analytics* en las organizaciones es una de las alternativas más adoptadas en la actualidad, pues la información que proveen los *analytics* sirve para:

- Impulsar el crecimiento de manera sistemática, que resulte más divertida para los empleados y vaya en concordancia con las expectativas de los individuos que forman parte de la organización.
- Instaurar un ambiente de trabajo donde cada empleado se sienta satisfecho y sus necesidades sean tomadas en cuenta y atendidas.
- Establecer cuáles son los elementos que influyen en la baja de empleados e identificar cuáles son esos elementos presentes en el comportamiento en relación con la función del cargo y área.

Las *People Analytics* hacen referencia a la digitalización de Recursos Humanos de cualquier nivel; están inmersas en la estructura organizativa del área de Recursos Humanos.

Las organizaciones que emplean las *People Analytics* en Recursos Humanos están direccionadas a la toma de decisiones.

Las decisiones basadas en hechos emplean datos objetivos y análisis de los mismos como guía fundamental para la toma de decisiones. El objetivo de esta forma de hacer es encontrar respuesta más objetiva a través de un proceso de análisis no influido por sesgos (Davenport, Harris y Morison, 2010).

HR Analytics trata de obtener buenas conclusiones a partir de los datos. Ello incluye estadística y diseño de investigación y va más allá de la habilidad para identificar problemas y recoger información al respecto de los mismos. *HR Analytics* transforma las lógicas e indicadores de HR en descubrimiento rigurosos y relevantes (Cascio y Boudreau, 2011).

(...) Ulrich y Dulebohn (2015) realizaron un análisis de la continuidad en el funcionamiento de los recursos humanos, en la que la gestión de dichos recursos, para generar valor añadido, se encuentra en un acercamiento de *outside/inside*. Desde esta perspectiva, *HR* no solo crea un valor a través del servicio, sino a partir del aseguramiento de que los servicios que ofrecen los recursos humanos dentro de la organización estén en concordancia con las expectativas y los objetivos que tiene la organización fuera de ella.

Bassi, Carpenter y McMurrer (2010) explican que la atención actual sobre *HR Analytics* es consecuencia de generar oportunidad como un estado de necesidad.

Esta idea gira en torno del contexto presente. Acoplarse implica, primero, una adaptación personal dirigida al comportamiento y la forma de ser de cada empleado; en segundo lugar, supone que cada uno de los empleados se familiarice con las funciones de cada cargo o puesto de trabajo; tercero, es necesario asimilar los cambios de la organización con el mundo externo, las expectativas y los objetivos tanto de la organización como de los empleados y clientes.

Por otro lado, la idea de necesidad se organiza en relación con el capital humano como una fuente sostenible y competitiva de las organizaciones. En un contexto globalmente competidor, el capital humano es el principal recurso productivo, ya que las personas que trabajan en las organizaciones son el principal ele-

mento para ejecutar las actividades y desarrollar la organización (Fitz-Enz, 2010).

En este sentido, es evidente que la relación entre la tecnología y la gestión es estrecha al momento de aplicar *People Analytics*. En el primero aspecto, los procesos son automatizados. En una segunda parte se encuentran nuevos métodos y procesos para hacer frente a la realidad que existe y solucionarla. Ello supone un reto para algunos profesionales, empresas u organizaciones.

De este modo, la influencia y el uso de la tecnología en estos procesos, debido a su gran capacidad para registrar datos, contribuye a generar elementos que en la analítica de Recursos Humanos recupera de modo científico la toma de decisiones respecto a las actividades y los procesos, para incluso poder gestionar en conjunto las evaluaciones con el personal de la organización.

Es posible afirmar que *People Analytics* es una metodología y un proceso que integra memorias tanto pasadas como actuales que la empresa va generando, para que en los resultados se pueda evidenciar la calidad de decisiones que los expertos y profesionales tomen respecto de la empresa u organización.

En ese sentido, *People Analytics* ayuda a las organizaciones y empresas a hacer seguimiento y gestionar las diferentes actividades, para que los resultados se alineen a los objetivos personales (de los empleados y trabajadores) y a los objetivos de la empresa en general.

People Analytics permite, por un lado, tomar decisiones que se acerquen a las predicciones que proveen los resultados obtenidos de los datos; por otro lado, posibilita que las decisiones incidan en los objetivos y la misión de la empresa u organización. Hablar de predicciones implica ver que el análisis de los

datos, en relación con el contexto, llega a ser un componente esencial en el desarrollo de la empresa u organización.

Las aplicaciones que se le da a *People Analytics* apuntan a construir una realidad organizacional, a través del estudio del contexto y mercado de la organización. Después, se identifican las principales interacciones tanto de la empresa como de sus trabajadores y empleados, para convertirlas en fuentes de datos.

Por eso, el área de Recursos Humanos o Talento Humano, en relación a la analítica utilizada en los procesos, resulta clave pues, a partir de los resultados obtenidos, se puede ejecutar una mejora de los servicios.



(Freepik, 2018)

Según García y Peiró-Barra (2012), las empresas u organizaciones se enfrentan al reto de un desarrollo de estrategias que permitan abarcar la motivación y la gestión de los procedimientos de una forma eficiente y eficaz.

Así, en la gestión de Recursos Humanos, el uso de *People Analytics* se da en una aplicación secuencial en los siguientes aspectos:

- Reclutamiento, atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y planes de carrera
- Aprovisionamiento interno o asignación de empleados
- Evaluación de desempeño
- Formación,
- Capacitación
- Remuneración y beneficios

De esta manera, llega a ser una de las principales aplicaciones que *People Analytics* tiene en la gestión de Recursos Humanos.

Conclusiones

En este capítulo se concluye que las *People Analytics* son una herramienta esencial en la gestión y el desarrollo de recursos humanos, al proporcionar beneficios y aplicaciones significativas. Se discuten diversas conceptualizaciones de *People Analytics* y se muestran ejemplos concretos de cómo se aplican en Recursos Humanos para mejorar la toma de decisiones y la gestión del talento. *People Analytics* no solo son beneficiosas para la gestión del talento humano, ya que también pueden contribuir al éxito general de una organización. Al aprovechar los datos y la analítica de las personas, las empresas pueden identificar oportunidades para mejorar la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de los empleados. Además, las *People Analytics* también pueden ayudar a predecir y mitigar posibles problemas en el lugar de trabajo, lo que a su vez pue-

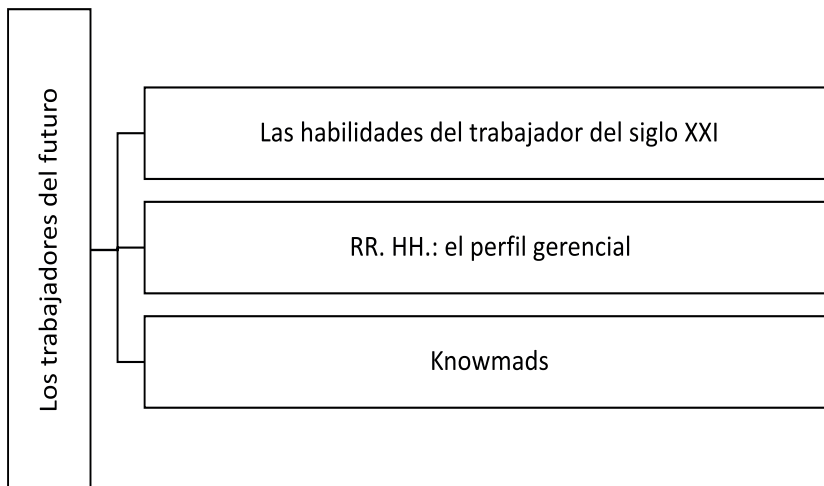
de mejorar la cultura y el clima laboral. En general, las *People Analytics* son una herramienta valiosa para cualquier empresa que desee optimizar su gestión de recursos humanos y mejorar su desempeño general.

En resumen, la utilización de *People Analytics* puede mejorar significativamente la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos en una organización.



Capítulo IV

Los trabajadores del futuro



Síntesis

En este capítulo sobre los trabajadores del futuro, se abordan los siguientes temas: las habilidades del trabajador del siglo XXI, Recursos Humanos (RR. HH.): el perfil gerencial y *knowmads*. Se enfatiza en las tendencias organizacionales más actualizadas y en los perfiles profesionales que serán más requeridos en diversos ámbitos empresariales actuales y del futuro.

Las habilidades del trabajador del siglo XXI

Según Pereda (2016), desde los inicios del siglo XXI, los empleos han exigido el desarrollo de nuevas habilidades que son necesarias en las organizaciones, según requiera cada rol, desde altos ejecutivos hasta cargos más sencillos. El conocimiento se ha democratizado frente al predominio de la tecnología. Los factores que realmente diferenciarán a las personas en el mundo profesional son las habilidades y competencias que poseen, lo cual les genera una ventaja competitiva en comparación con otros profesionales. De manera específica, la gran crisis financiera que ha afectado a todo el mundo occidental ha obligado a reforzar este componente de la competencia. Las habilidades constituyen las estrategias demandadas de forma acuciante en una cada vez más exigente globalización económica, basada en el conocimiento.



(Freepik, 2018)

Según Pineda, Iván y Valencia (2011), las habilidades básicas que los gerentes requieren al momento de administrar la organización son:

(...) las habilidades técnicas, que son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal, las cuales consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Cabe mencionar que estas habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica, entre ellas, el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Por su parte, Pereda, López y Gonzáles (2015) señalan que (...) la capacidad de aprender es la habilidad directiva con mayor valoración de entre una amplia muestra de habilidades, lo que permite establecer que las acciones a desarrollar por los responsables de las organizaciones vayan encaminadas a dar una respuesta ade-

cuada a la disposición muy favorable hacia el aprendizaje continuo por parte de los empleados.

En síntesis, dado que la capacidad de aprender es una habilidad de gran impacto organizacional, es importante que los directivos la gestionen adecuadamente, mediante el seguimiento para alcanzar las metas empresariales y la creación de un clima laboral transparente y confiable entre los empleados, siempre dirigiéndose hacia el mercado al que se encuentran orientados.

Batista y Bermúdez (2009) indican que, en el campo laboral, una de las habilidades que debe desarrollarse tanto por los líderes como por sus colaboradores es la inteligencia emocional, que posibilita que los individuos tengan iniciativa para mejorar su desempeño. De este modo, ejecutarán sus funciones de manera satisfactoria, se sentirán motivados a mantener buenas relaciones interpersonales y comunicarse efectivamente con sus directivos, colegas y subordinados, y estarán dispuestos a enfrentar cualquier situación o conflicto en equipo. Las autoras señalan que la inteligencia emocional destaca aptitudes personales como la automotivación, el autoconocimiento y el autocontrol. Asimismo, se desarrollan habilidades sociales como la empatía, la comunicación asertiva y la cooperación, que influyen directamente en el desempeño de los individuos.

Es evidente que, en el contexto actual laboral, las habilidades están adquiriendo una mayor relevancia para las empresas y organizaciones, que buscan seleccionar y contratar a personas que posean una variedad de destrezas que les permitan desempeñarse con éxito en sus funciones. El beneficio que obtienen las empresas cuando contratan personas con una amplitud de habilidades es evidente, ya que automáticamente mejoran la rentabilidad de la misma, al brindar un servicio o producto de alta calidad.



(Freepik, 2020)

Por último, García y Pérez (2008) establecieron ciertas destrezas llamadas “habilidades personales transferibles”. Estas son altamente valoradas en entornos laborales, ya que combinan cualidades y orientaciones propias de la persona: “las habilidades de comunicación, el trabajo en grupo, las habilidades personales, la capacidad de organización, las habilidades interpersonales, la capacidad de solución de problemas y la capacidad de gestionar recursos”. Todas las mencionadas habilitan a los trabajadores para el ejercicio de las tareas y funciones en un determinado ámbito profesional, al momento de integrarse en el mercado de trabajo, lo cual facilita su adaptación, adecuación y transición hacia las nuevas competencias requeridas en el ámbito profesional y permite contraponer la posible excesiva demanda por parte de los empleadores.

Importancia del aprendizaje en la formación de habilidades del siglo XXI

Cabello, Ruiz y Fernández (2010) indican que en las instituciones educativas del siglo pasado se mantenía la creencia de que el

éxito del profesorado se vinculaba directamente con el desempeño académico de sus estudiantes. Aquel pensamiento ha quedado atrás. La sociedad del siglo XXI exige nuevos retos para las instituciones educativas y para los docentes, al tiempo que cuestiona los antiguos objetivos educativos —muchos de ellos vigentes—, que requieren una actualización para adaptarse a un mundo cada vez más acelerado en tecnologías y conocimientos. Actualmente, no basta conseguir un buen rendimiento del alumnado para garantizar el éxito profesional. Es necesario que el profesorado se vincule para fomentar personas funcionales, que prosperen en la sociedad laboral actual; que posean habilidades sociales y emocionales para desenvolverse ante cada desafío que se presente.

Al respecto, Scott (2015) afirma:

(...) las habilidades profesionales constituyen un elemento esencial en la formación de las competencias profesionales; por ello, preparar a los estudiantes para el trabajo, la ciudadanía y la vida en el siglo XXI constituye un enorme reto. La mundialización, las nuevas tecnologías, las migraciones, la competencia internacional, la evolución de los mercados y los desafíos medioambientales y políticos transnacionales son todos ellos factores que rigen la adquisición de las competencias y los conocimientos que los estudiantes necesitan para abrir camino en el ámbito profesional y lograr ser exitosos (p. 12).

Las habilidades señaladas se caracterizan por pensamientos de orden superior, resultados de aprendizaje profundos y capacidades complejas de comunicación necesarias para la sociedad actual.



(Pixabay, 2020)

Scott (2015) señala que en el lugar de trabajo se exige un alto nivel de interacción y de trabajo en equipo; por ende, se ha concedido mayor importancia a las cualidades individuales.

En cuanto al aprendizaje, es primordial que las generaciones actuales sean autónomas para aprender. Esa característica les mantiene intrínsecamente motivadas y son conscientes de que el aprendizaje continuo es su propia responsabilidad. Esto les incentiva a mejorar habilidades y competencias que serán beneficiosas en su futuro profesional, ya que la pasión por aprender está íntimamente relacionada con su capacidad de tener éxito en el mundo laboral.

Una de las tres competencias principales que necesita la fuerza de trabajo del siglo XXI es la adaptabilidad, La adaptabilidad se refiere a la capacidad de ajustarse a las condiciones cambiantes de la economía y el entorno laboral, así como la capacidad de adquirir rápidamente nuevas habilidades y competencias. De igual modo, es primordial fomentar la flexibilidad al cambio, la iniciativa, la creatividad, la curiosidad y la agilidad

mental; condiciones necesarias en ambientes laborales en los que la tecnología se modifica rápidamente.



(Pixabay, 2018)

Parra, Rubio y López (2017) indican que la creatividad y el pensamiento emprendedor también son competencias fundamentales. Muchas empresas, hoy en día, se apoyan en las habilidades relacionadas con la creatividad de sus empleados. Los perfiles consideran que los profesionales sean capaces de adaptarse al contexto en el que se encuentran y pongan “en tela de juicio la sabiduría convencional”, con el fin de ser innovadores y flexibles. Por otra parte, se ha puesto énfasis en las “competencias personales, como la capacidad de iniciativa, la resiliencia, responsabilidad, asunción de riesgos y creatividad”. Además, importan “las competencias sociales como el trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y compasión”. Por último, Scott (2015) plantea que:

(...) las competencias de aprendizaje, como la gestión, organización, capacidades metacognitivas y la habilidad de convertir las dificultades en oportunidades o de transformar la percepción

del fracaso y la respuesta al mismo, son capitales para lograr niveles máximos de rendimiento en el mundo laboral del siglo XXI.

Marzo, Pedraja y Rivera (2004) afirman que:

(...) existen otras competencias potenciales que debe reunir un graduado universitario para acceder, con éxito, al mercado laboral, las cuales son: la comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la habilidad para un aprendizaje continuo, el conocimiento de idiomas e informática, la flexibilidad, la capacidad de liderazgo y la innovación.

Por último, es importante que las habilidades que se adquieran se fundamenten en la praxis profesional y se centren en el desarrollo de las competencias en el saber, saber ser, saber hacer.



(Pixabay, 2018)

El perfil T-shaped del siglo XXI

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones del siglo actual deben ajustarse a las necesidades crecientes del mercado. Por ello, actualmente el perfil profesional más solicitado será aquel que disponga de profundos conocimientos en su especialidad, que pueden técnicos o intelectuales; es decir, el profesional deberá ser hábil en su capacidad de síntesis o de abstracción, tener un discernimiento crítico y ser altamente competente en habilidades personales.

El perfil *T-shaped* se refiere a un profesional altamente instruido para desempeñar cualquier tipo de función en la empresa: desde cargos que requieren amplia especialización en una sola materia, a cargos que exigen coordinar equipos multidisciplinares en la organización. “Este tipo de profesional posee una visión con una perspectiva completa de la organización, lo que le permite establecer relaciones entre diferentes áreas de la misma y le facilita la coordinación de equipos multidisciplinares” (Martínez y Peña, 2016).



(Pixabay, 2019)

Estos profesionales aprenden más rápidamente y son flexibles ante los cambios del negocio. Son profesionales que poseen conocimientos generales y profundos en ciertas disciplinas; conscientes de los beneficios que conlleva el cambio con la capacidad de desarrollarse y evolucionar sin quedarse, por tanto, desfasados.

Se trata de un perfil generalista y, a su vez, especialista, capaz de evolucionar, de no quedarse desfasado, de resolver problemas de diferentes áreas o, incluso, interrelacionando diferentes sectores; además, posee habilidades que le permitan abordar con éxito la gestión de equipos multiculturales y multidisciplinares en una empresa globalizada y en la que la satisfacción del usuario es un factor determinante (Martínez y Peña, 2016).

Begoña (2009) señala que los líderes con perfil *T-shaped* manejan, además, la inteligencia emocional. “Sabén activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de pertenencia y conexión, emociones todas ellas que aseguran una mayor implicación en la organización”. Por ende, los directivos que poseen inteligencia emocional gestionan sus emociones y mantienen la atención y claridad en medio de situaciones críticas.

Son conscientes [de] que la ansiedad reduce su capacidad para comprender y responder; por lo tanto, cuando el miedo o una tensión excesiva atenaza a un director, le impide tomar decisiones y esto puede hacer que todo el centro se tambalee (Begoña, 2009).

Por otro lado, la inteligencia emocional brinda una serie de competencias y cualidades que “no son innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y, en consecuencia, la eficacia de los líderes” (Begoña, 2009, p. 3).



(Pixabay, 2020)

Las competencias emocionales del empleador del siglo XXI

El modelo de Koontz y O' Donnell (1955) propone tres competencias emocionales diferentes: subyacentes, básicas y ejecutivas.

1. “**Las competencias emocionales subyacentes** (autoestima, autoconciencia, autodominio y la percepción de otros) pertenecen más al ámbito personal y psicológico del directivo, y constituyen una parte fundamental de su forma de ser y actuar. Este tipo de competencias influyen prácticamente en todo el resto de las competencias emocionales”.
2. **Las competencias emocionales básicas** son aquellas que todo directivo o gerente debe aspirar para ser un buen líder, ya que le permiten ser capaz de relacionarse adecuadamente con los demás, al ser flexible, innovador, empático, optimista y creativo. Por ende, manejan un estilo personal

que logra influenciar en sus empleados hacia la motivación.

3. **Las competencias emocionales ejecutivas** son muy específicas, adaptadas al mundo empresarial. Se encuentran directamente influenciadas por las competencias básicas y las emocionales subyacentes. Este tipo de competencia se asocia a las habilidades que deben poseer tradicionalmente los directivos. Las más frecuentes son: habilidad para negociar, para trabajar en equipo, gestionar el estrés y la incertidumbre, practicar la escucha activa, comunicarse de forma asertiva, delegar y gestionar el cambio.

En síntesis, los autores señalan que:

(...) la utilidad del modelo propuesto estriba en la posibilidad de aportar pistas sobre cómo desarrollar las competencias que permitan resolver problemas existentes en una empresa y aprovechar posibles oportunidades de mejora, visualizando las relaciones entre las competencias donde la empresa tiene puntos fuertes o bien debilidades.

Recursos Humanos: El perfil gerencial

Hernández (2009) afirma que la persona que gestiona el área de Recursos Humanos debe reunir ciertas características, capacidades y hábitos que le permitan el manejo del personal que la organización posee y singularizar, en la medida de lo posible, las funciones básicas propias de los recursos humanos, como la capacitación, la evaluación, la remuneración, etc. El buen funcionamiento y el éxito de una organización dependen del adecuado manejo y la gestión que establezca la persona a cargo del departamento de RR. HH., ya que es la responsable de gestionar, planear, controlar, desarrollar y organizar su área al mando, en

la que el trabajo en equipo, la comunicación y los complementos psicológicos, éticos y morales del gerente motiven permanentemente a los empleados, para generar satisfacción laboral y un clima organizacional apropiado. En efecto, quien lidera el área de gestión humana debe estar direccionado hacia la planeación estratégica, promover el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores de la organización y motivar a que participen activamente como gestores del cambio, a través del desarrollo de estrategias que generen mejores relaciones entre las unidades del negocio; asimismo, debe gestionar adecuadamente los procesos de provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.



(Pixabay, 2018)

Según Loaiza, Pulgar y Fajardo (2013), el perfil profesional del gerente de Talento Humano contempla un conjunto de saberes teóricos y conceptuales, técnicos-prácticos, así como actitudinales, denominados dimensiones, para crear competencias. La función del profesional asesor y estratégico se encuentra

ligada con formar y desarrollar el talento, adecuar los perfiles de competencia, adaptarse a los cambios, gestionar el clima laboral, detectar las necesidades de formación y entrenamiento, siempre acordes con los planes del negocio.

Por otra parte, estos autores señalan que existen otros aspectos teóricos conceptuales que debe poseer el gerente de Talento Humano. Estos son:

(...) el conocimiento de la administración de recursos humanos, es decir el dominio conceptual de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de talento; planificación estratégica; conceptos de negociación y de administración de contratos colectivos; psicología organizacional; pensamiento sistémico; análisis cuantitativo; relaciones laborales; finanzas; gestión del cambio; manejo de indicadores de gestión y conocer las necesidades de los empleados.

Finalmente, las autoras atribuyen ciertas habilidades prácticas a este perfil profesional: la toma de decisiones oportunas y efectivas, manejar herramientas tecnológicas, aplicar modelos de consultoría, negociar en forma efectiva, ser proactivos, poseer habilidades de liderazgo, de persuasión, ser asertivos y capaces de trabajar en equipo y motivar, al mismo tiempo, hacia el logro de metas; manejar la incertidumbre y no temer al cambio, mantener buenas relaciones con los empleados, ser optimista, objetivo y tener amplitud de criterio.

Ayala (2010) destaca que, en las organizaciones, un gerente de Recursos Humanos exitoso debe gozar de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores; de lo contrario, no lograría satisfacer eficientemente las funciones propias del área y, por ende, no conseguiría los resultados óptimos que la empresa espera de las metas trazadas y su misión.



(Pixabay, 2020)

El área de Recursos Humanos tiene el deber de interpretar y ejecutar las políticas de la empresa en lo que concierne al personal; además, es responsable de administrar su unidad, que se enfoca en aspectos como el manejo de recursos humanos. En ese sentido, es la encargada de inducir y conducir el proceso de selección de personal, mediante el establecimiento de perfiles y el diseño de puestos para el reclutamiento y el posterior entrenamiento de los nuevos colaboradores, siempre velando por el bienestar económico y social de la organización. Además, esta área es la encargada de planificar con su equipo la capacitación del personal de la empresa, ya sea a través de cursos, seminarios u otros; y debe manejar los procesos de compensación económica y el desarrollo del personal.

Para Liquidano (2007), los rasgos esenciales de un gerente de Recursos Humanos están estrechamente relacionados con tres tipos de competencias: cognitivas, conductuales y técnicas.

- a. Las competencias cognitivas tienen que ver con la iniciativa, el adaptarse a las creencias, los hábitos, valores, las

actitudes y tradiciones de los miembros de la empresa; ser eficiente en el uso y análisis de la información corporativa; tener habilidades para crear entornos de sociabilidad y gestionar los eventos auspiciados por la empresa.

- b. Las competencias conductuales se refieren al profesional que es reconocido como líder por sus colaboradores, en la medida que genera un ambiente de entusiasmo y compromiso hacia las personas; es capaz de guiar a sus colegas y subordinados, motivar y cooperar con el personal de la empresa, ser tolerante ante problemas y situaciones críticas y poseer un alto grado de realización personal y profesional.
- c. Las competencias técnicas son aquellas que, de acuerdo con el tamaño de la empresa, el mercado al que atienden y el uso de la tecnología que poseen, direccionarán al gerente de Recursos Humanos sobre los conocimientos que debe poseer de las leyes laborales, las novedades informáticas y la administración general, ya que debe mantenerse actualizado y ser flexible a los cambios que exige el ambiente laboral. Adaptarse y mantener un alto involucramiento en su función favorecerán a la estrategia del negocio.

Hoyos (2007) indica que los gerentes en Recursos Humanos deben tener ciertas habilidades y aptitudes, como la disposición a trabajar en equipo, la motivación intrínseca por aprender constantemente, poseer una mentalidad abierta al cambio, ser flexibles e innovadores, que influyan y motiven al personal para el logro de metas, ser un buen negociador, tener iniciativa y procurar buenas relaciones interpersonales; además, debe saber comunicarse efectivamente con sensibilidad interpersonal.

La gerencia es el ente responsable de conducir al cambio en la organización, ya que es innovador y capaz de transformar permanentemente su entorno, si así lo requiere; soluciona adecuadamente problemas y adapta a su personal a las transformaciones que se requieran para que la organización sea exitosa. Sus amplios conocimientos en Recursos Humanos le permiten ejercer adecuadamente lo relativo a las políticas de ingreso, la evaluación del desempeño, los planes de carrera y los incentivos o premios a quienes se destacan en sus funciones.

Es un profesional con profundos conocimientos en los negocios. Posee capacidad financiera, estratégica y tecnológica. Para lograr todas estas aptitudes, es indispensable el desarrollo psicológico del gerente de Recursos Humanos, para afirmar la autoestima del individuo. Al momento de establecer relaciones interpersonales e intrapersonales de calidad, se requiere según que:

el individuo con alta autoestima se considere a sí mismo una persona capaz de afrontar desafíos importantes, confía en su capacidad de tomar decisiones y escoger opciones (...) puede decirse que las relaciones intrapersonales definen si el individuo persiste en lograr sus metas personales, qué tan optimista es, si se resiste al cambio, si posee automotivación, creatividad y responsabilidad; esto le permitirá afrontar el fracaso o el éxito, tener habilidad para relacionarse con otros, mantener buena actitud hacia el empleo, brindar calidad del servicio y manejar adecuadamente los conflictos (Pernia, 2007, p. 330).

Según Tarcica y Gonzáles (2013), el perfil del puesto de un gerente de RR. HH. requiere indispensablemente experiencia en el manejo gerencial de un departamento y poseer conocimientos de psicología laboral. Por otro lado, debe de conocer todas las funciones del departamento de Recursos Humanos en función

a reclutamientos, capacitaciones, entrenamiento del equipo gerencial y evaluaciones de desempeño. Debe ser un líder innato, carismático y con actitud de servicio; idealmente, una persona ordenada, orientada a resultados y con convicciones fuertes, que sepa manejar altas cargas de trabajo y esté acostumbrado a trabajar bajo presión. Es fundamental que maneje las herramientas tecnológicas y sepa crear políticas para mejorar los aspectos del personal; ser eficaz y promover un mejoramiento constante del clima laboral, la satisfacción del personal, el sentido de pertenencia y la rentabilidad de la empresa; por último, debe ser un amplio conocedor de la legislación laboral del país.



(Pixabay, 2018)

Calderón y Naranjo (2004) aseguran que las empresas han desarrollado algunas características que deben cumplir los líderes gerenciales para una buena gestión del área de Recursos Humanos. En esencia, los autores afirman que actualmente se exigen ciertas capacidades imprescindibles para el despliegue estratégico del negocio que tienen que ver con la habilidad para

orientar el negocio; la autoconfianza para el logro de metas trazadas; ofrecer un servicio con valor agregado orientado al cliente y con conciencia de costos; gestionar el talento buscando el desarrollo y crecimiento de los empleados; liderar y dirigir su unidad con enfoques participativos, ya que el involucramiento de cada miembro de la organización es fundamental para alcanzar metas; poseer visión, ser innovador, administrar proyectos y gestionar el cambio; y, finalmente, fundamentar la flexibilidad, el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la creatividad en los empleados.

El Consejo Europeo de Posgrado (CEUPE, 2020) señala que ser transparentes, poseer una actitud profesional y la capacidad de selección, ser claros, justos y brindar un trato equitativo con cada trabajador son elementos clave para que los gerentes de RR. HH. sean respetados y su labor sea considerada impecable por los altos cargos y, también, por todos los empleados y compañeros. Como principales características de este perfil, respecto a sus competencias, habilidades y aptitudes, la visión estratégica orientada a resultados es fundamental en este cargo. Un buen líder que logra influenciar al equipo hacia su desarrollo y crecimiento refleja una habilidad valorada. En ese sentido, el profesional es experto en asesorar y desarrollar planes para la gestión del cambio, sobre la base de los principios de la organización. Es un directivo eficaz y dotado de gran compromiso con la visión, misión y estrategia de la empresa.

Por otra parte, Abad (2018) indica que el objetivo del puesto de gerente de RR. HH. es retener a los profesionales talentosos; por ende, debe generar estrategias ingeniosas que atraigan este tipo de individuos, quienes buscan su desarrollo y crecimiento en una empresa con cultura orientada al servicio del cliente. De

este modo, se contribuye además al cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos.

El gerente de Recursos Humanos debe ser capaz de emprender transformaciones y reformas, para alcanzar logros concretos a corto plazo; es experto en definir directrices, manejar y promover buenas relaciones con el personal; usa la tecnología para crear redes y negociar acuerdos, vinculándose siempre con la política de la empresa. Por otro lado, es imprescindible que sepa escuchar y comunicarse de manera fluida y directa, relacionándose con firmeza y amabilidad, siendo capaz de integrar y conformar equipos; debe tomar decisiones, lograr resultados y promover un clima positivo y alentador. El gerente de RR. HH. busca generar capacidades en las personas, valorando las diferencias personales y negociando las discrepancias, por lo que debe tener capacidad para convocar, legitimarse y conducir a los equipos hacia los objetivos propuestos, actuando de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.



Pixabay 2019

El gerente de Recursos Humanos debe planificar y organizar las funciones de su unidad y vincularlas adecuadamente con otras áreas subordinadas, para lograr dirigir los procesos de trabajo interdependientes y dirigirse hacia los objetivos institucionales de la organización. Es el responsable de tramitar, controlar y corregir las dificultades que se presenten. Toma medidas de forma inmediata, que resulten efectivas. Eso implica que siempre deberá investigar e identificar las necesidades actuales y potenciales de los clientes ya sean internos o externos, para brindar alternativas de solución u orientar a sus clientes hacia la resolución de sus problemas. Por ende, se puede decir que es un profesional que atiende de forma oportuna las solicitudes de sus clientes, los mantiene informados de la situación del proceso del servicio; se comunica siempre con amabilidad y respeto; y, cuando no es posible atender los requerimientos de los mismos, brinda una argumentación explicativa del porqué.

Grasso (2008) señala que el gerente del departamento de RR. HH. tiene un nuevo rol en la actualidad, ya que se encuentra involucrado en el negocio de una forma diferente a la del pasado. Actualmente, el directivo de Recursos Humanos influye de manera sustancial en las decisiones gerenciales, ya que aporta información valiosa de su rol estratégico e impacta en las acciones mercantiles de la empresa.

En la actualidad, podemos percibir al gerente de Recursos Humanos como un profesional que desempeña un papel más alineado y centrado en el negocio, delegando sus tareas operativas en herramientas especializadas, como un *software* de recursos humanos. Este *software* contribuye a la gestión al facilitar las tareas operativas, lo que a su vez ayuda a reducir el tiempo y los costos del departamento de Recursos Humanos.

Por ello, es importante considerar tres cambios puntuales: la distribución de las principales tareas del departamento de Recursos Humanos; la automatización de los procesos operativos, con el fin de evitar generar información artesanal; y, reducir, en la medida de lo posible, los costos para proporcionar datos en la toma de decisiones.

En ese sentido, de acuerdo con este nuevo concepto del rol gerencial de RR. HH., y en oposición a las tareas que se desarrollaban tradicionalmente en el pasado, la tendencia de hoy en día es que el rol del directivo de Recursos Humanos contribuya con soluciones en la gestión del capital humano. Ello significa que los líderes de cada departamento puedan centrarse en su labor y delegar tareas operativas de modo estratégico, para optimizar tiempo y costos, así como rejerarquizar su rol dentro de la organización.

Otro ejemplo del perfil de puesto de un gerente de RR.HH. es el expuesto por el Banco de la Nación (2015). La misión de este profesional es administrar los procesos de reclutamiento y selección de personal, gestionar el sistema de personal a través de la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento del mismo.

Por otra parte, también es el encargado de velar por el bienestar de los empleados, al promover su seguridad y salud laboral, por medio de la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Por último, Morales (2018) indica que los gerentes exitosos de recursos manejan su liderazgo centrándose en los trabajadores que conforman la empresa. Son hábiles para guiar a los demás a alcanzar un mejor rendimiento que, a su vez, favorezca el desarrollo profesional, al llevar a cabo procesos de distinta naturaleza basados en la identificación de oportunidades y áreas

de mejora. Además, señala que el gerente debe impulsar la creación de canales de comunicación en donde todos puedan expresarse y el equipo se sienta motivado y comprometido. En ese sentido, es fundamental que el profesional proyecte transparencia en el trato que se brinda a cada colaborador y posea un alto nivel de inteligencia emocional. Eso permite identificar oportunidades de mejora, tomando en cuenta las herramientas necesarias para los nuevos avances de la compañía, según lo requieran.



(Pixabay, 2017)

Trabajadores nómadas del conocimiento

Según Gutiérrez (2015), el término *knowmad* parte de dos palabras: conocer (*know*) y nómada (*nomad*), y se refiere a los trabajadores del conocimiento contemporáneos, caracterizados por la interdisciplina, el uso de la tecnología y la diversidad de sus campos de actividad. El cambio constante de la tecnología y de la sociedad dan como resultado un trabajo innovador, abierto en cuanto a términos de actividad y lugar,

así como una resignificación del conocimiento. Por ello, los *knowmads* son capaces de reconfigurar el ambiente de trabajo, mediante la innovación de su conocimiento y creatividad en los negocios financieros y, a su vez, desarrollando su propio crecimiento profesional.

Moravec (2013) señala que un *knowmad* “es un trabajador nómada del conocimiento y la innovación, es decir, una persona creativa, imaginativa, innovadora que puede trabajar con casi cualquier persona, en casi cualquier momento y lugar”. Los *knowmads* poseen una mayor movilidad y se adaptan a las tecnologías para ejecutar sus actividades en un concepto más amplio de espacio, incluyendo lo real y lo virtual. Por ello, se involucran en trabajos que pueden ser de tipo transnacional, transcultural y posorganizacional.



(Pixabay, 2014)

Los *knowmad* son profesionales valorados por el conocimiento personal que poseen y su responsabilidad por diseñar su

propio trabajo, al crear nuevas oportunidades, lo que les otorga una ventaja competitiva en contextos sociales y laborales. Moravec señala que los *knowmads* distinguen el concepto de empleo con el del trabajo, ya que los empleos son posiciones concretas, con funciones previamente descritas, mientras que el trabajo tiene un alcance más extenso y se relaciona con la creación de resultados significativos, la adopción de diversos aprendizajes, emprendimientos, actividades sociales, etc.

Casco (2016) indica que una seña que identifica a los *knowmads* es que dominan varias competencias genéricas; por ende, son expertos en crear sistemas de innovación en el entorno de trabajo, donde los empleados se sientan predispuestos a colaborar y cooperar con personas ajenas a la organización, incluso aquellas pertenecientes a otros países y culturas.

Los *knowmads* poseen una serie de habilidades y competencias; entre ellas, son altamente inventivos e intuitivos, capaces de producir ideas gracias a su creatividad e innovación; son personas intrínsecamente motivadas y colaborativas, aprenden permanentemente y procuran utilizar la información de manera libre y abierta; se adaptan a diferentes contextos o entornos y no temen al fracaso. Por otro lado, son alfabetizados digitalmente, por lo que dominan el manejo de tecnologías, herramientas digitales y la creación de redes, siempre conectando a las personas, las ideas y a las organizaciones.



(Pixabay, 2017)k

Betancur (2020) señala que el *knowmad* es un trabajador del conocimiento, con alto nivel de creatividad e imaginación; posee el potencial de trabajar en cualquier momento o lugar, adaptándose a las cambiantes circunstancias del entorno y reconfigurando su ambiente de trabajo de forma permanente, al punto de asumir nuevos retos o emigrando a otros proyectos más desafiantes cuando las oportunidades de cambio se han estancado.

Su resiliencia, su corrección rápida de errores y su capacidad de generar conocimientos en variables contextos para solucionar cualquier problema que se les presente, le permite trabajar en varios proyectos de manera simultánea. El *knowmad* es eminentemente emprendedor y busca salir de su zona de confort, por lo que la empresa donde se encuentre debe prestar especial atención al fomento de actitudes de emprendimiento interno o intraemprendimiento, lo que genera un beneficio mutuo donde los empresarios obtienen mayor competitividad, mientras que el colaborador se empodera, evitando la frustración.

Gómez (2019) indica que, en el nuevo contexto de las organizaciones, las personas *knowmads* son muy valoradas, ya que

poseen un amplio conocimiento y muestran predisposición al aprendizaje continuo; son conscientes que acceder a otros conocimientos y actualizarse continuamente les genera ventaja con respecto a otros profesionales. “Se trata de una modalidad novedosa de trabajo con un nuevo tipo de trabajador, el cual se podría categorizar como emprendedor ya que son innovadores, imaginativos y creativos, capaces de colaborar con profesionales de cualquier sector”.

En efecto, gracias a las nuevas tecnologías, la informática y el Internet, surge este perfil profesional, que adapta a este nuevo y cambiante entorno. Los *knowmads* son trabajadores totalmente digitales, que trabajan sobre todo en forma de red colaborativa con otros profesionales, sumando habilidades que no poseen y accediendo a conocimientos nuevos, por lo que se encuentran en continuo aprendizaje.

Gómez (2019) señala que los *knowmads* construyen su propia carrera profesional, al emprender y llevar a cabo distintos trabajos, flexibles y adaptados a las necesidades de esta nueva sociedad. Se podría decir, entonces, que personifican el cambio de la cultura laboral frente al sistema tradicional, y dejan atrás el sedentarismo que ha legado la sociedad industrial.

Cruz (2017) afirma que, en la actualidad, las nuevas tecnologías exigen una adaptación por parte de la sociedad para digitalizarse, tomando en cuenta que en un futuro cercano muchos empleos serán reemplazados por la automatización. Por ende, para evitar la pérdida de empleo y ser un profesional cotizado, surge el término de *knowmads*, una nueva tendencia del perfil laboral del futuro. Este tipo de trabajadores posee un saber específico que lo utilizan para trabajar y obtener resultados fruto de su conocimiento, son observables en la organización donde se integra o en la misma economía.

La responsabilidad de autogestión del *knowmad* es muy amplia, tanto que implica tener un control sobre su tiempo, sus proyectos y sus inversiones, siempre reconociendo las debilidades y fortalezas de sí mismos, y ejecutando por su cuenta su crecimiento profesional y las metas a alcanzar. Para que las características que distinguen al *knowmad* sean efectivas dentro de la empresa en cuestión, es necesario un cambio de mentalidad desde la alta gerencia a toda la organización, donde todos los trabajadores logren salir de la zona de confort laboral, predisuestos a adquirir aprendizajes que contribuyan su plan de formación profesional.

Este nuevo escenario laboral exige a la organización modificar sus decisiones, para adquirir habilidades y competencias necesarias para gestionar la actualización de conocimientos, de modo que los trabajadores y la gerencia puedan enfrentarse al cambio que se está produciendo, y se pierda el miedo a disiparse de su posición. Por lo tanto, en el perfil del trabajador *knowmad* debe primar la colaboración, el trabajo en equipo, el dinamismo, la comunicación efectiva, la transparencia y la creatividad, en una actitud de escucha permanente para aprovechar el talento que existe en la sociedad.

Balladares (2017) afirma que la sociedad contemporánea es una sociedad *knowmad*, que se encuentra constituida por diversas generaciones flexibles que incorporan nuevas dinámicas de trabajo, como ejercer sus funciones en cualquier tiempo y lugar, con cualquier colega, enfrentando los desafíos que se presenten al emplear cualquier tipo de tecnología que brinde soluciones eficaces y eficientes. La educación universitaria actual debe estimular la capacidad humana de generar, conectar, interactuar y gestionar nuevos conocimientos y nuevas formas de relacionarnos a través de la tecnología. De este modo, el uso

de herramientas tecnológicas de la información y comunicación les permitirá desarrollar competencias digitales e incorporar procesos de creación, innovación y gestión del conocimiento, tal como lo desafían las nuevas generaciones *knowmads*.

Moravec (2016) señala que “la sociedad necesita de trabajadores nómades de conocimiento (*knowmadic workers*) que trabajen con el contexto, y no con una estructura rígida”. Por ello, los individuos *knowmads* poseen conocimiento personal con un desarrollo explícito; por ejemplo, conocimiento académico y aptitudes sociales, que les permiten sentirse cómodos con el cambio y la ambigüedad, utilizando su conocimiento personal para resolver problemas nuevos, según el contexto en el que se encuentren. En ese sentido, los programas educativos deben enfocarse en fomentar la imaginación, la innovación, la creatividad y el talento en los estudiantes, quienes vivirán en un mundo de trabajadores competitivos, con amplios conocimientos, habilidades y aptitudes, no como tradicionalmente suelen enfocarse las escuelas.

Molina (2004) indica que los *knowmads* son el arquetipo de los profesionales exitosos del futuro, ya que poseen conocimientos de varias funciones y son capaces de sacar provecho de esos conocimientos, aplicándolos en cualquier lugar, con cualquier persona y ponerlo al servicio de cualquier empresa. Son trabajadores que no prefieren las ataduras fijas ni los vínculos estables, pues les gusta movilizarse hacia otros proyectos exitosos constantemente. Su actitud profesional les es favorable para el cambio; por ende, desplazan sus fronteras, no se estancan en un solo cargo por mucho tiempo. Este colectivo profesional posee una modalidad predominante de trabajo humano adaptable, que atiende a las nuevas tecnologías en red o en línea y maneja el *crowd-working* (trabajo de multitud).

Según Paniagua (2018), el término *knowmad* surge en una sociedad considerada futurista, debido al cambio constante de las tecnologías, que influyen a nivel social en términos de globalización y redistribución del conocimiento. Los *knowmads* son aquellos trabajadores que poseen capacidades y conocimientos sobre tecnologías; por ende, son expertos en generar proyectos basados en la innovación y el desarrollo; suelen ser personas creativas e imaginativas, que no se limitan a edades concretas y son capaces de trabajar con todo tipo de gente en cualquier situación. Estos individuos se convierten en coaprendices y coeducadores, ya que buscan expandir conocimiento en la organización, a través de los avances tecnológicos.

En el futuro, el valor se encontrará cada vez más en las ideas en lugar de la mano de obra, lo que significa que habrá menos personas trabajando en áreas donde los algoritmos estén presentes. Como resultado, es probable que la industria manufacturera experimente un declive. En este contexto, los *knowmads* tendrán menos riesgo de ser sustituidos, ya que el conocimiento que poseen es altamente requerido en la actual sociedad de la información; sin embargo, los trabajadores que se encuentran en la base de la pirámide son los que tienen mayor riesgo de desaparición. “La contratación del conocimiento seguirá atravesando fronteras y hará que se aumente progresivamente la competitividad según las megas tendencias futuras (...) hoy, el poder se mueve a la velocidad de la señal electrónica y es extraterritorial”; por ello, el conocimiento que poseen los *knowmads* sobre las nuevas tecnologías les permitirá prescindir de un espacio físico presencial, ya que podrán hacer viajar su trabajo e ideas a través de la red.

Alonso (2019) señala que los *knowmads* son un perfil profesional versátil, dispuesto a vivir en la incertidumbre y aprove-

char todas las oportunidades del momento. En tal sentido, representan un perfil diferente al que se requería en el pasado, cuando, generalmente, los trabajadores y las empresas buscaban permanencia a lo largo del tiempo y era común que los empleados comenzaran y terminaran su vida laboral en el mismo lugar de trabajo. Estamos ante un panorama laboral en el que urgen perfiles *knowmad*, lo que implica actualizar las ideas y costumbres antiguas del ecosistema laboral, para modernizar la empleabilidad del presente y futuro. Alonso (2019) estima que al menos “un 20 % de los empleos actuales serán sustituidos por la robótica e inteligencia artificial próximamente”.

Vizueta y Rojas (2016) indican que

(...) los *knowmads* son la nueva generación de profesionales motivados, trabajadores del conocimiento y de la innovación, cuyo fin es aportar su talento y conocimientos en una organización, sea como empleado o en un emprendimiento personal, en un momento concreto de la vida.

Los *knowmads* se pueden categorizar como el tipo de trabajadores que buscan innovar el modelo tradicional de conseguir un trabajo y permanecer en él mayor la mayor parte de su vida laboral. Son profesionales que serán contratados específicamente para emprender proyectos, gracias a sus capacidades, amplios conocimientos y experiencia, lo que contribuye a lograr el objetivo deseado. “Una vez que este objetivo se alcance, lo natural es que el *knowmad* cambie de trabajo, mudándose a otro proyecto con características similares” (Vizueta y Rojas, 2016).

Por lo tanto, los *knowmads* son individuos con varias habilidades; entre ellas, la capacidad para integrarse y relacionarse con los demás. Son capaces de influir en otros trabajadores para

lograr transformar el entorno en el que laboran. Poseen alta tolerancia al cambio y lo ven como una oportunidad para mejorar. Por otra parte, los *knowmads* son el perfil ideal de la sociedad “posmodernista”, ya que, al ser flexibles con los cambios, se adaptan rápidamente y poseen amplia tolerancia. Se caracterizan por no sentirse atraídos hacia una organización en particular, sino moverse en varios emprendimientos. Muchas veces llegan a mudarse de país, sin limitaciones o lazos sociales, para encontrar mejores oportunidades. “Una de las principales habilidades del *knowmad* es que transforma la información que obtiene en conocimiento, y la comparte abiertamente en una especie de antena tecnológica que avisa sobre lo que está sucediendo en diferentes ámbitos profesionales” (Vizueta y Rojas, 2016).

Rivas (2014) señala que los *knowmads* se distinguen por compartir experiencias de cocreación y colaboración ciudadana. Estos profesionales dominan una serie de nuevas habilidades y competencias, de carácter flexible, ligadas a la educación permanente. Los *knowmads* manejan las nuevas alfabetizaciones relacionadas con las TIC (tecnologías de la información y comunicación), así como desarrollan habilidades para el pensamiento crítico, vinculadas con los contextos múltiples y cambiantes, en los que, además, realizan intercambios de pares para producir nuevos saberes.

Jiménez (2015) señala que los *knowmads* han desarrollado una serie de destrezas y habilidades para desenvolverse en un mundo hiperconectado e hiperdigitalizado. Este profesional no entiende su trabajo como trabajo, sino como la ocupación que le gusta y forma parte de su vida. Es un generador de ideas, tiene recursos para salir adelante en cualquier situación, transforma todo aquello que imagina en ideas productivas. Le gusta trabajar en solitario, pero le importan las personas, porque sabe que

son generadoras de conocimiento y oportunidades. Es responsable de sí mismo, aprende de la experiencia y avanza. No deja en manos de terceros su futuro profesional. Tiene gran capacidad para adaptarse, es muy versátil y competente para hacer frente a todo tipo de conflictos. No teme a fracasar ni a experimentar. Es consciente de que es parte de su crecimiento, ya que es capaz de aprender o desaprender en función de sus inquietudes.

Los *knowmads* son integrantes destacados de la sociedad actual, caracterizada por la abundancia de información y conocimiento. Representan un grupo de profesionales que adquieren gran parte de su sabiduría en entornos colaborativos y de desarrollo personal. Según Jiménez, estas personas poseen cualidades altamente valoradas en el ámbito laboral. Entre ellas, se destaca su capacidad para adaptarse fácilmente a nuevos contextos, un amplio dominio de las estrategias tecnológicas, habilidades para gestionar sus propias redes y la capacidad para construir y promover su marca personal, lo cual les otorga presencia y prestigio en línea. También destacan por sus habilidades sociales, ya que poseen inteligencia emocional, asertividad y empatía. Gracias a estas habilidades, pueden evitar o incluso transformar a aquellas personas que podrían generar desequilibrio en los equipos en los que se integran.

Loustalet (2020) indica que los *knowmads* requieren tres tipos de competencias: *reskilling*, *upskilling* y *skills revolutions*. *Reskilling* es aprender nuevas capacidades para desarrollar en otros puestos diferentes dentro de la empresa, lo cual genera versatilidad en el *knowmad*. *Upskilling* tiene que ver con el trabajador que se forma en nuevas habilidades que le resulten útiles en su puesto de trabajo, por lo que es más especializado. *Skill-revolution* o revolución de habilidades es un término que se re-

fiere a hacer que los aprendizajes sean personalizados, adaptándose constantemente al cambio.

Los nómadas del conocimiento no nacieron de un día para otro, sino que a lo largo del tiempo se fueron formando porque su curiosidad no tenía límites, cuando aprendían algo que era nuevo, se daban cuenta que ya era viejo, entonces empezaron a investigar por su propia cuenta y a ser autodidactas.

Por ello, los *knowmads* aprenden y se acoplan a las nuevas tecnologías hasta llegar al camino en donde se cruza su propósito personal. Es un perfil más extrovertido, que promueve el *networking* y encaja en el futuro escenario del trabajo.

Casco (2017) menciona que la preparación profesional que ofrecen las universidades y otros centros educativos no se direcciona hacia la tendencia *knowmad*, pues “atesoran muchos conocimientos, pero no saben crear valor con él”, para aplicarlo en la resolución de problemas o la materialización de oportunidades. Ante este panorama, es indispensable reformar el sistema educativo y crear ecosistemas atractivos donde puedan desenvolverse los *knowmads* a través de la empatía, la complicidad, las relaciones, la tecnología, la formación, etc. De este modo, se contribuirá a frenar la huida del conocimiento transformador y a retener talentos, sabiendo que los estándares laborales de la era industrial no van a volver. Por otra parte, Casco (2017) indica que el entorno tecnológico favorece la aceleración del nomadismo laboral, lo que posibilita la realización de tareas de manera virtual y la ubicuidad de un mundo conectado a la red.

Los *knowmads* saben manejar la introspección, la auto-crítica, el autoconocimiento y el aprendizaje continuo, por lo que poseen discernimiento ético que les permite transformar la crisis en oportunidad. En consecuencia, los *knowmads* gozan

de valores de convivencia y competencias de mediador. De este modo, durante el trabajo en equipo, manejarán actitudes proactivas que fomenten nuevas expectativas constructivas para la organización.

Roca (2020) apunta que la clave de la supervivencia profesional es ser flexible al cambio, no cerrarse a lo desconocido, pues puede enseñar y preparar para un futuro incierto. La flexibilidad es el camino a seguir. Quien mejor se adapta sobrevive, en especial en un entorno profesional marcado por las nuevas tecnologías, cuyo crecimiento es exponencial. Por ello, el *knowmad* adquiere las competencias adecuadas para encajar en este entorno volátil y fluctuante. Es un gran gestor de la incertidumbre y usa su conocimiento, versatilidad y flexibilidad para buscar soluciones.

Conclusiones

En este capítulo, se ha discutido la importancia de desarrollar habilidades adecuadas para el siglo XXI y adaptarse a las tendencias organizacionales actualizadas. Se ha resaltado la importancia de los recursos humanos en la gestión de talento y el perfil profesional de los *knowmads*. Además, se ha enfatizado en la necesidad de adaptarse a los cambios futuros en el ámbito empresarial.

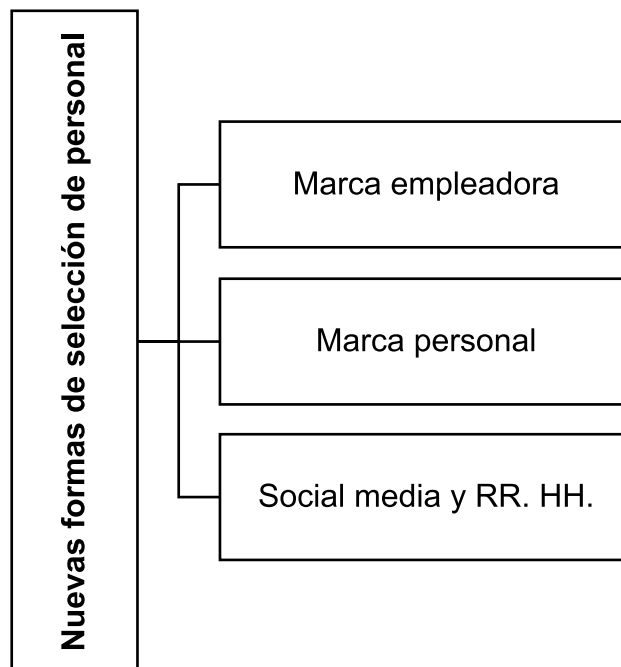
Se ha enfatizado la necesidad de ser proactivo en la preparación para los cambios futuros y la toma de decisiones basada en datos, para garantizar el éxito profesional en el futuro. Además, se proporciona información valiosa para cualquier persona interesada en su desarrollo profesional y en la gestión de los recursos humanos en el futuro.

Por último, este capítulo destaca la importancia de los recursos humanos en la gestión del talento y la necesidad de un perfil gerencial sólido para liderar equipos en un entorno dinámico y exigente. Se ha destacado la importancia de la toma de decisiones basada en datos y la capacidad de adaptarse a los cambios futuros. En resumen, este capítulo proporciona información valiosa para cualquier persona.



Capítulo V

Nuevas formas de selección de personal



Síntesis

Este capítulo trata las nuevas formas de selección de personal, en donde se abordan los siguientes temas: marca empleadora, marca personal, *social media* y recursos humanos.

Nuevas formas de selección de personal

La selección de personal y el reclutamiento experimentan cambios constantemente. Las estrategias y herramientas utilizadas sufren o han sufrido transformaciones progresivas que han incrementado en los últimos años con los procesos actuales. La competitividad de las organizaciones por la innovación del departamento de talento humano, la atracción, persuasión y conservación del talento y la innovación de la herramienta tecnológica 2.0 han realizado avances muy importantes para los reclutadores y seleccionadores.

Marca empleadora

El *employer branding* —o marca empleadora— es un grupo de estrategias, ideas y herramientas que buscan posicionar a la empresa como idónea para las personas que laboran y, de esta manera, desarrollen su carrera profesional y se atraiga el talento a la organización (Romero, 2016).

Nestar afirma que

Los cambios que se han producido en la sociedad y en el mercado laboral han modificado las relaciones entre empleador y trabajador, lo que ha hecho que las organizaciones se tengan que plantear cuál y cómo tiene que ser el papel de los recursos humanos en el futuro (Nestar, 2019, p. 13).

En efecto, algunas empresas han reconocido la importancia de manejar nuevas directrices de selección, como crear una nueva herramienta de *employer branding*. Esto se basa en plantear un grupo de estrategias que posicionan a la organización en un territorio adecuado para los colaboradores. Es así como los procesos de selección empiezan a invertirse y la mayoría de candidatos con un potencial de capacidad tienden a escoger a sus empleados. De esta manera, las empresas logran cumplir sus objetivos y “luchar” atrayendo a las personas mejor capacitadas, para incentivar la responsabilidad y la estimación por formar parte de la empresa.

En todo método de la marca empresarial, la organización debe tratarse mediante dos tipos: los trabajadores, ya que son los que están directamente relacionados con la marca; y, los candidatos que serán los que la empresa tratará de atraer y retener. En conclusión, la marca empleadora debe tener una imagen que trasciende, motive, genere enlaces tanto para el cliente interno como para el cliente externo de nuestra compañía.

Respecto de lo mencionado anteriormente, Belinchon (2006) manifiesta que existen algunos beneficios que adquieren las organizaciones con una demandante marca empresarial. Se obtienen mayores resultados y mejor confortabilidad en el transcurso del tiempo, buena posición de sus productos, excelente valor para sus inversionistas, mejor destreza para llamar y retener el talento. Por tanto, existen actualizaciones para que las organizaciones atraigan talento hacia ellas.

- a) Formación de una técnica de contestación con base en las hojas de vida recibidas.

- b) Generar un proceso de diálogo con los candidatos; de igual manera, un proceso de revisión de los candidatos cada año.
- c) Seguimiento y reajuste del proceso cada año.
- d) Representación en audiencias de empleo, entidades educativas, exhibiciones, exposiciones, etc.
- e) Recrear y mantener la imagen que se desea proyectar por la compañía en los anuncios de selección de personal.
- f) Generar acuerdos para realizar actividades con escuelas y universidades de profesión.
- g) Dar a conocer en medios sociales, mediante noticieros de actividades o artículos de renombre.
- h) Operaciones ejecutadas en un espacio social y tener cierta obligación con labores sociales, espacios medioambientales, etc.

Las empresas están trabajando más en potenciar su marca empleadora. Las propuestas del valor empleado (PVE) para mejorar la marca son una de las claves para lograr esto. La propuesta de valor empleado asocia todos los aspectos que una empresa puede ofrecerle al trabajador por laborar en ella.

La cultura empresarial y los valores son básicamente la identidad por la cual es reconocida la marca de la empresa. Por eso, es muy importante para la organización crear mensajes a través de la propuesta del empleado para posicionar de la mejor manera a la empresa y absorber y atraer talento.

Esta propuesta consiste en mejorar la carrera profesional del empleado, desarrollar oportunidades de aprendizaje, poseer un entorno de trabajo agradable, brindar oportunidades externas, prestigios, remuneración competitiva y prometer un equilibrio entre la vida profesional y personal.

Entre otras de las habilidades de atracción de talento dentro del *employer branding* puede definirse embajadores de mar-

ca. Los trabajadores de la empresa publican los beneficios de laborar para esta organización. Regularmente, tiene mayor credibilidad la información de una empresa cuando esta proviene de los mismos trabajadores de la organización, que se refieren a la marca. Este es el motivo específico para convertir a los colaboradores en embajadores de marca.

Trabajar en la transformación de los empleados en embajadores de marca no es algo fácil de realizar. Por eso, la organización debe estar comprometida con la gestión a realizarse y conseguir el compromiso efectivo de los trabajadores. En ese sentido, es necesario crear una propuesta de valor del empleado. Así, se podrá apostar por una buena estrategia de *employer branding* (Romero, 2016).

Es importante tener en cuenta estas cuatro ideas, para llevar a cabo la transformación de los empleados en embajadores de marca:

- a) Descubrir trabajadores que tengan compromiso con la empresa. Una de las formas más habituales para comprometer a los trabajadores con el *employer branding* son las redes sociales.
- b) Publicar datos de información entre los candidatos de la organización.
- c) Compartir detalles sobre lo que está buscando la empresa en el trabajador.
- d) Proporcionar a los trabajadores la transmisión de información.

Comunicar sobre el uso de las redes sociales para publicar contenido e integrar equipos multidisciplinares podría parecer muy efectivo.

Las estrategias del *employer branding* son muy eficientes para atraer talento a la empresa. Según los resultados de Ranstad Award 2016, el 82 % de las organizaciones están más enfocadas en el desarrollo de su *employer branding* que hace dos años (citado por Romero, 2016).

Para establecer un excelente proceso de una marca empresarial, hay que sobrepasar las poblaciones de anuncios en galerías de vacantes más comunes o delimitarse a presentar reglamentos que surgen en los portales “trabaja con nosotros” del espacio virtual de la compañía. Es importante tener en cuenta qué perfil tiene la colectividad y los colaboradores de la compañía y, de igual manera, saber qué se desea reflejar al público, así como observar cuál es la demanda del mercado actualmente, para comprobar las actividades primordiales de operación y las estrategias con las que la corporación fortalecerá su perfil como empleador de talento. Facebook, Apple y Google son algunas redes ejemplares de organizaciones que consecutivamente se repiten como las elegidas para trabajar en ellas.

Objetivos del employer branding

La marca personal tiene dos objetivos tanto a nivel externo como interno:

- 1. Nivel externo:** atraer el talento a la organización (enfocado a becarios, pequeños perfiles, personas con experiencia).
- 2. Nivel interno:** detención y estimulación de los colaboradores (ocuparse de elementos como el *work-life balance*, programas internos y beneficios a los que pueden acceder todos los colaboradores).

Beneficios que ofrece una marca empleadora

Sobre la base del estudio de Randstad Awards 2016, se destacan algunas ideas relacionadas con los beneficios:

- El perfil de una organización es significativo para el 84 % de los empleados.
- Los valores profesionales se minimizan en un 10 % para las organizaciones con una excelente táctica de marca empleadora, así como también el saber dejar una huella real en el ambiente organizacional.
- Los traslados se reducen en un 28 % en organizaciones con un perfil empleador conciso.
- El precio del contrato es el 46 % mínimo en empresas con una llamativa *employer branding*.

Sobre la base de los datos de LinkedIn:

- La dificultad más significativa que un candidato descubre cuando está en la búsqueda de un trabajo es no saber cómo poder laborar en una empresa.
- Un 75 % de los candidatos saben que el *employer branding* de una organización es una oferta de empleo.
- Un 66 % de los futuros colaboradores de las empresas desean saber más de la cultura y los valores de la empresa.

Pasos esenciales para una atractiva estrategia de employer branding

Una técnica adecuada tiene claro el significado de la sociedad objetiva, la investigación del contexto presente y del esperado, la clarificación de las metas y un correcto uso de canales de comunicación. Todo esto es correctamente computarizado para

seguir en la línea de espacio, ya que la marca empleadora está evolucionando constantemente (Das, 2019).

Los pasos esenciales para una atractiva estrategia de *employer branding* son:

1. **Definición del público objetivo:** identificación de los *stakeholders*.
2. **Análisis de la situación actual:** análisis interno (empleados) y externo (candidatos).
3. **Análisis de la situación deseada:** en colaboración con *marketing*, comunicación y la dirección.
4. **Definición de los objetivos:** atracción, motivación o refuerzo de la marca empleadora.
5. **EVP (Employer Value Proposition):** atracción, motivación o refuerzo de la marca empleadora.
6. **Canales de comunicación:** comunicación interna y externa.
7. **Acciones internas:** el objetivo es convertir a los empleados en embajadores.
8. **Acciones externas:** el propósito es transmitir la imagen de un empleador atractivo.
9. **Monitoreo y evaluación.**

Marca personal

Según Pérez (2008), *personal branding* es la relación de propiedades transmitidas mediante nombres o señas que lo plantean, dominio en la mente de un mercado determinado y diseñar valor para la persona a la que le pertenece. Es decir, el *personal branding* representa confianza, consistencia y, sobre todo, las expectativas de las personas. Una excelente construcción del *personal branding* se verá representada en

el éxito de quienes lo aplican eficientemente, brinda algunas ventajas para el trabajador, le permite conocerse mejor y marcar la diferencia de otros expertos. La posición negociadora será mejor y generará mejores posibilidades, lo que dará paso a la competitividad dentro de la empresa.

Lo fundamental, como afirma Pérez (2008), es conocer en qué lugar estamos y hacia dónde vamos con la creación de la marca personal, que nos haga ser visibles como expertos únicos. De ahí, surgen preguntas como: ¿quién soy?, ¿dónde voy?, ¿qué quiero?, ¿qué puedo ofrecer?, etc. (Nestar, 2019, p. 17).

Ferré Trezano (2003) describe cinco pasos para construir una marca personal:

1. Identificación de valores;
2. Fijación de metas y objetivos;
3. Establecimiento del público objetivo;
4. Estudio del mercado, sector y competencia; y,
5. Posicionamiento en el mercado.

Desde lo subjetivo a lo superficial

El proceso de originar un personal *branding* se edifica de una manera subjetiva. No empieza desde lo superficial. El perfil solo deslumbrará conforme se vayan comunicando principios propios y no aparentes. Este es un ejercicio de introspección. Tener una observación profunda de sí mismo es una experiencia que forma reacciones muy distintas. Algunas personas se angustian, otras disfrutan este proceso, pero generalmente las emociones más comunes son gozo, angustia y sorpresa. Se trata de demostrar quiénes son y eso es lo que cuenta. No es posible saltarse esta etapa, pues de ella depende la proyección al exterior

y, a su vez, dependerá la reputación. Así se logrará alcanzar las metas profesionales y personales. Conocerse brinda prototipos sobre cómo ubicar la carrera profesional.

Estar seguros de lo que se quiere ayuda a ser personas autónomas. Invertir tiempo en examinar cuáles son los puntos fuertes que hacen particular a una persona respecto de las demás es el mejor esfuerzo profesional en un mercado laboral en cambio permanente (Arqués, 2019).

La marca personal es aquella percepción que diferencia a alguien de los demás; es la esencia que cada persona lleva consigo y que le hace sobresalir en su entorno social. Cada individuo posee habilidades para ofrecer a quienes necesiten de sus servicios, y se desarrolla personal y profesionalmente.



(Torres, 2022)

Para revelar la marca personal de cada individuo, los expertos deben ser conscientes de quiénes son, lo que saben hacer y lo que tienen que mejorar para ampliar el trabajo con eficacia y eficiencia.

Todo esto debe realizarse con una ideología a largo plazo y desarrollar un plan de progreso profesional y personal. En efecto, se trata de que cada individuo asuma con responsabilidad el convertirse en el protagonista de su futuro.

En definitiva, la marca personal proporciona técnicas, pero, sobre todo, una innovadora visión del trabajo, que contribuye a que los profesionales se conozcan mejor y a asumir el papel más efectivo y activo en los puestos que desarrollen en su trabajo.

Por tanto, uno de los objetivos del *personal branding* es invadir un espacio en los pensamientos de las personas o, como lo definen los profesionales, en marcas personales. Estacionarse en una parte de su mente es una de las formas más efectivas. El objetivo principal de la “marca personal” busca que un experto o un grupo se transformen en la principal elección en la memoria de los que comparten “su mercado”.

El *personal branding* pretende que sea cada profesional quien gestione su trabajo como “un producto-servicio”. Ya no se trata de ser “empleados”, sino intraempresarios que actúen como empresas que brinden servicios a otras empresas, independientemente del contrato que los vincule.

El *personal branding* es una manera de ver la vida profesional y personal. Se basa en recuperar la habilidad de las personas para transformar las cosas. Busca posicionar a los individuos al mismo nivel que las organizaciones (Pérez Ortega, 2011).

En la misma línea, existen algunos motivos por los cuales una persona accede a crearse una marca personal:

- Final de las funciones laborales a lo largo de su existencia (finalización del seguro laboral);

- Aumento de ofertas y escasa demanda laboral existente;
- Incremento de experiencia al estar encargados del trabajo;
- Incremento de la jornada laboral para sobrevivir;
- Búsqueda de una mejor opción de vida;
- Fin de la confianza en las empresas;
- Considerar la carrera como un negocio; y,
- Necesidad de trabajadores más flexibles.

Peters (2011) afirma que “para crear una marca propia, debes conseguir estar concentrado sin descanso en que aquello que hagas aporta valor a alguien”.

Una de las claves más importantes del *personal branding* es ser conscientes de lo que los demás perciben de ti.

Al respecto, Montoya y Vandehey (2002) afirman:

La marca propia te permite controlar cómo te perciben los demás (...) Les estás diciendo que existes, estás vivo y coleando, pero de una forma tan sutil y oportuna que lleguen a pensar que son ellos los que han desarrollado esa percepción por sí mismos (...) Una vez hecho esto de una forma adecuada, se convierte en algo irresistible, de modo que cualquier posible resistencia se disipa por completo.

El *personal branding* precisa tiempo y constancia e involucra muchos elementos, desde el autoconocimiento hasta la mejora de una oferta profesional. Parte de la construcción de la misión y visión intrínsecas hasta delimitar un estilo de comunicación subjetivo. Al final, se logra observar las visiones externa e interna que presenta la marca personal.

Se tiene en cuenta la reputación. La marca personal es un activo intangible definitivo para el éxito profesional y personal. Para ello, se debe estar consciente de quién es el *skateholders* de la persona y así lograr encargarse competentemente, mediante un *networking* eficaz. En el proceso, se contribuye con

argumentos particulares, o solamente se mejora el modo de utilización de las destrezas generales sociales *soft*, para crear excelentes relaciones.

El *personal branding* o marca personal está ligado con las concepciones de identificación, gestión, enfoque, principios, valores, autoconocimiento; y sus estrategias: comunicación, anuncios, marcas o influencia de estas; por ejemplo, la elocuencia o la ciencia, el *networking* o vías de relaciones (Lluzar Martí, 2017).

La persona-marca

En la mayoría de casos, el personal *branding* no se basa solamente en un valor profesional, sino directamente económico. En relación con las “personasmarca”, la marca de algunos profesionales cuesta millones.

La noticia de que Tom Ford, entonces director creativo de las firmas de moda Gucci e Yves Saint Laurent, abandonaba la vicepresidencia del Grupo Gucci ocupó no solo las páginas de tendencias, sino también de los suplementos de economía de todos los periódicos. Su marca personal se identificó con la marca comercial, hasta tal punto que, tras el anuncio de su marcha, las acciones del Grupo Gucci cayeron un 4,5 % (El Mundo, 2003).

Marca y reputación personal

Es necesario aclarar que la “marca personal” no se asemeja a la “reputación”. La “marca” tiene que ver con los principios que la persona observa en ella y cómo tiene en mente que debe transferirlos. En cambio, la “reputación” se asocia con cómo los demás le ven a una persona. La “marca personal” está en lo que la persona puede hacer; la reputación no. Pero la persona puede comunicarla e influenciar de manera correcta.

La marca personal de alguien y, por lo tanto, su reputación, le permite ser diferente en el mercado y ser reconocido por lo diferente que encuentran en esa persona profesionalmente (Arqués, 2019).

A partir de estas ideas, cabe preguntarse qué pensarán otras personas de alguien o cómo se explica el *personal branding* cuyo fin es alinear tres elementos que forman la reputación:

- “Cómo me veo”;
- “Cómo me ven los demás”;
- “Cómo creo que me ven los demás”.

Para lograr que una marca personal alcance todo su valor, debe impactar y, para ello, debe ser observable de forma constante. Solo así se podrá ocupar un lugar en la mente de la sociedad, dejar una huella imborrable, posicionarse. Para dejar esa señal, no se requieren grandes cosas, sino herramientas mucho más ligeras.

El *personal branding* se edifica con el paso del tiempo, la paciencia, el trabajo, la constancia y examinando todos los aspectos que la delimiten. Se debe ser, por tanto, constante, para generar un *personal branding* que maneje de manera adecuada las redes sociales, participar en eventos donde esté el *personal branding*, auspiciar eventos en los que la marca personal se vea reflejada.

Sin embargo, no está de más que el *personal branding* no se cree solo. Es incompetente que sobreviva sola. La marca personal se debe gestionar en equipo; no solo se crea una marca personal; esta se sustenta con el trabajo empresarial, institucional y de mercado.

Personas más que productos

Los individuos han sido educados para sobresalir, para ser destacados ante los demás desde que están en la escuela. Las personas han crecido en un ambiente que fomenta la uniformidad a la individualidad. Cuando una persona llega a la empresa, esa idea se reproduce. Las inseguridades laborales, los procesos planteados, las culturas empresariales, los reglamentos se transforman en una toxina para las habilidades.

Así, las habituales estructuras muchas veces invisibilizan el trabajo de quienes no ocupan un puesto de alto rango de quienes por la falta de su desarrollo en competencias no conocen cómo mostrarse y prefieren seguir en su zona de confort. “si no haces ruido no te observarán”.

El resultado es que los productos son iguales; de hecho, es necesario decir que son idénticamente mediocres. Por lo pronto, solo quedan dos posibilidades de soportar en el mercado y pensar: ¿no es esto lo que hace una marca?

Las personas en el mercado son distribuidoras de servicios y, como tales, deben ser valoradas. Deben ser capaces de aportar un valor añadido y ser reconocidas por ello. De lo contrario, solo serán piezas de repuesto en el mercado.

Marca personal: El nuevo reto

La marca es una metáfora. Es una manera de decir que algo tiene personalidad subjetiva. La marca personal no debe ser aprobada específicamente por todos. La marca puede tener éxito en una agrupación específica y en otra podría ser burlada. Sin embargo, siempre debe ser reconocida, permanente y, sobre todo, destacable.

En la sociedad actual, tanto las marcas en general como las marcas personales en particular se convierten en estrategias fundamentales para sobrevivir. Por lo tanto, es crucial que sean sólidas y tengan capacidad de influencia, ya que ocupan un lugar en la memoria de las personas. Cada marca debe ser única y, de esta manera, poder satisfacer las necesidades de los individuos, estableciendo una presencia destacada en sus vidas.

Elementos necesarios para crear tu personal branding

- **Principios:** ¿qué deseo transmitir?
- **Objetivos:** ¿cuáles son los resultados?
- **Tu historia de vida**
- **Tono de voz y comunicación:** ¿cómo lo dices?
- **Perfil, influencia visual**
- **Presencia en línea**
- **Estrategias**

Actúa de la misma manera que quieres que te traten y averigua cómo quieres que los demás te perciban.

Algunas preguntas que debes hacerte:

- ¿Qué es lo primordial que ofrezco a los consumidores?
- ¿Qué ofrezco yo, que el resto no tiene?
- ¿Cuáles son mis fortalezas?
- ¿Qué tipo de imagen o presencia tengo?
- ¿Qué tanto sé del público?
- ¿Qué conozco de las competencias?

Beneficios del personal branding

1. **Crear tu propio *personal branding*:** trae ventajas que van a acelerar el desarrollo de tus planes.
2. **Destacarse y ganar visibilidad:** se logrará que las personas y empresas te vean aparecer ante tu audiencia con el objetivo de la imagen a proyectar.
3. **Atraer oportunidades:** esto permitirá que atraigas miradas y, por tanto, te harás notar; así, seguro existirán buenas posibilidades de elección.
4. **Ser líder de opinión:** si logras influir en las personas con tu marca personal, posiblemente serás muy leído por las personas.
5. **Adquirir veracidad:** la concepción de una excelente visión te garantiza que las personas quieran trabajar contigo.
6. **Desarrollar la capacidad de tener éxito:** generar una buena visión de tu personalidad con el resto favorecerá que tu camino sea menos complicado.

La marca es una idea, un concepto, unas percepciones y visualizaciones que diferencian a un beneficio de otro en el mismo mercado.

Así, el modo en que trabajas, te expresas y redactas sirve para crear una naturaleza personal diferente de la de los demás. De esa forma, desarrollas tu propia marca personal.

Selección de personal

Social media y Recursos Humanos

Las redes sociales, como plataformas de comunicación, actúan como un espejo en el que se refleja la persona y de forma “casi”

pública está a disposición de cualquier persona a la que le interese conocer aspectos de su personalidad o de su vida personal.

Por ello, cada vez es más habitual que los responsables de RR. HH. de las empresas realicen un seguimiento y monitoreo de la actividad en *social media* —o medios sociales— de sus empleados. También los responsables de selección son cada vez más proactivos: actúan como rastreadores de perfiles sociales, en busca de posibles talentos que sea necesario reclutar, o candidatos activos en procesos de selección.

En este contexto, resulta crucial que cualquier individuo que participe en las redes sociales sea consciente de la importancia de vigilar cuidadosamente su actividad, las conexiones sociales que establece y las opiniones o comentarios que comparte. De lo contrario, podrían surgir situaciones desfavorables e inesperadas.

Los social media y los subsistemas de Recursos Humanos

Los *social media* impactan de un modo u otro en todos los subsistemas de Recursos Humanos. Para comenzar, la selección de diferentes niveles organizacionales se efectúa utilizando las redes sociales, de diferentes maneras. Solo por citar algunas de las posibles acciones, se puede mencionar:

- Atracción 2.0
- Reclutamiento 2.0
- *Headhunting* 2.0

En otros subsistemas, la relación, al menos por el momento, es más indirecta. En formación, desarrollo, remuneraciones y beneficios, es posible participar en foros de debate, wikis y simi-

lares, según las políticas que, en materia de colaboración, haya definido la organización.

Continuando con el impacto de los *social media* en los subsistemas de Recursos Humanos, las organizaciones están viviendo todavía un proceso de comprensión sobre la verdadera dimensión y las posibilidades de estas tecnologías de interacción social.

En selección de personal, por ejemplo, muchas empresas se limitan a una utilización de la web 1.0, sin incorporar, al menos en todo su potencial, la web 2.0.

En la utilización de la web 2.0 para seleccionar personal, existe mucho por hacer. Algunas personas están intentando “hacer algo”, pero falta mucho. Se realizan algunas actividades, como: Atracción 2.0, Reclutamiento 2.0 y *Headhunting* 2.0. La confirmación se notifica previo al ingreso, entre las alternativas más importantes (Alles, 2014).

Los objetivos de los medios de comunicación social están enmarcados dentro de los objetivos de la empresa. Los medios sociales no son algo aislado del resto de la organización. Las empresas disponen de un plan estratégico que marca las líneas generales de la estrategia que seguirá la empresa a medio plazo (3 a 5 años). Este plan recoge un análisis del entorno en el que opera la organización, sus capacidades, las metas que se plantea (visión y misión) y cómo piensa conseguirlas.

A pesar de la relación directa que se suele establecer entre los medios sociales y el *marketing*, no hay que olvidar que los medios sociales pueden convertirse en un apoyo importante para todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, cada vez es más habitual utilizar los medios sociales para identificar y seleccionar candidatos para puestos vacantes; para identificar y evaluar a proveedores; o para la comunicación directa con colaboradores

o agentes externos. Es cierto que uno de los objetivos fundamentales de los medios sociales es mejorar la relación con los clientes actuales o potenciales (lo cual depende, fundamentalmente, del *marketing*); pero si se abordan con una concepción más amplia, haciéndolo extensivo a todas las áreas de la empresa, no solo se podrán lograr objetivos aislados muy útiles, sino que se conseguirán sinergias interesantes (Caballar Falcón, 2012).

A continuación se sintetizan algunos aspectos y sugerencias que influyen en la reputación social:

- **Monitoreo:** utilice herramientas que permitan rastrear de forma rápida y efectiva todo aquello que se habla de la empresa en redes sociales, para poder detectar aspectos importantes que se desconocen. De esta forma, se podrá contestar las siguientes preguntas: ¿su empresa es capaz de atraer talento?, ¿cómo ven los empleados el ambiente de trabajo?, ¿qué están opinando los clientes de la empresa?, ¿están sus empleados orgullosos de su empresa?
- **Proactividad:** utilice las redes sociales para comunicarse con posibles candidatos que puedan ser de interés para incorporar a su empresa. No espere a que ellos respondan a sus anuncios de empleo. Especialmente LinkedIn, una red social en auge, debe ser una herramienta habitual para directores de RR. HH. que busquen talentos.
- **Estrategia de contenidos:** Recursos Humanos debe ser uno de los departamentos de la empresa más activo en *social media*. Debe crear contenidos propios que hablen bien de la empresa y que promuevan acciones de responsabilidad social corporativa. También debe participar el departamento de Comunicación, junto con *marketing*, e involucrar al resto de departamentos en la misma línea.

Todo ello debe tener su plan editorial, basado en una estrategia predefinida.

- **Protocolo de buenas prácticas sociales:** los empleados deberían recibir información precisa por parte de la empresa sobre aquellos aspectos que deben cuidar a la hora de tener actividad en redes sociales y que puedan influir negativamente en la imagen de la empresa.
- **Empleados y marca:** los empleados pueden convertirse en los embajadores de la empresa. Su actividad en *social media* puede incrementar la reputación a niveles muy elevados, de forma efectiva y con pocos costes.
- **Involucra:** Anima a los miembros del equipo a que se comprometan con la presencia en línea de la empresa, alentándolos a participar en la creación y/o difusión de contenido en el blog corporativo y en los perfiles corporativos en las redes sociales.

Social media pueden analizarse desde dos miradas: externa e interna

- **Mirada externa:** existen numerosas aplicaciones de redes sociales, que son utilizadas en algún grado por las personas que las integran.
- **Mirada interna:** implica diseñar aplicaciones específicas para ser utilizadas solo dentro de la propia organización.

Social media ya existentes

Los *social media* existentes tienen una amplia propagación; están presentes en todas partes; de algún modo, todos los utilizamos en

menor o mayor medida. Es así como existe una serie de aplicaciones que se pueden utilizar en beneficio de cada organización.

Analizar y utilizar los *social media* ya existentes no presupone una inversión específica o un desarrollo particular de las empresas. Por el contrario, es sencillo y se encuentra al alcance de todos, por lo que es aplicable para todas las empresas.

Su utilización crece exponencialmente, día a día, y especialmente, en relación con la temática de Recursos Humanos. En consecuencia, las empresas deberían establecer una posición al respecto, así como la relación del uso de los *social media*, como a un posible crecimiento de aplicaciones internas, sobre todo en empresas de gran renombre.

Social media en el interior de la organización

Además de la utilización y el aprovechamiento de los *social media* existentes con aplicaciones específicas en relación con RR. HH., las organizaciones podrán diseñar e incorporar a sus métodos de trabajo aplicaciones basadas en las redes sociales, en este caso, cerradas al ámbito de la propia organización.

El diseño de aplicaciones internas, así como la aplicación de los *social media* ya existentes pueden utilizarse en otras áreas de la organización. La mayoría de los aspectos relacionados serán vistos, en una primera instancia, como utilizables en grandes organizaciones.

Los *social media* son la combinación de las herramientas en la web: blogs, wikis, entre otras. Implican contenidos creados y diseminados por las personas. Generalmente, los *social media* se relacionan con la “democratización del conocimiento”, pues han permitido transformar a las personas de consumidores pa-

sivos en sujetos activos que contribuyen con comentarios, agregados y la generación de nuevos conocimientos.

En cuanto a los Recursos Humanos, las organizaciones cuentan con colaboradores y jefes de todos los niveles, quienes junto con los subsistemas de RR. HH. ayudan al mejor funcionamiento de las organizaciones. Dichos subsistemas, y según corresponda en cada caso, podrán tener diferente grado de implementación y eficiencia.

En una primera instancia, la organización deberá analizar el primer punto, es decir, cómo incorporar en los métodos de trabajo y procedimientos de Recursos Humanos la utilización de los *social media* ya existentes fuera del ámbito de la organización.

La web 2.0 y sus posibles aplicaciones para el área de Recursos Humanos

La mayoría de las empresas y consultoras de Recursos Humanos ya están utilizando, en algún grado, alguna de las redes sociales existentes para el reclutamiento de personas.

Las redes sociales, en especial LinkedIn, tienen amplia utilización para seleccionar personas, especialmente para el reclutamiento. Si bien su uso aún no está generalizado, no está en discusión la pertinencia de utilizar la web 2.0 para reclutamiento de personas. Sin embargo, muy pocas empresas han incluido su uso dentro de los procedimientos estandarizados (Alles, 2013).

Reclutamiento en social media

La valoración de hojas de vida de forma física seguida de las entrevistas tradicionales ya no son funcionales. Estos procesos deben adaptarse a las necesidades de contratación y re-

clutamiento por medios tecnológicos, con el objetivo de buscar personal altamente calificado en menor tiempo.

Ventajas de la selección de personal a través del social media

A continuación, se presenta una síntesis de algunos beneficios de utilizar las vías de información de selección:

- **Convocar a millenials:** los trabajadores de la nueva generación están acostumbrados a utilizar nuevos medios tecnológicos. Son personas que fácilmente se adaptan a los medios digitales. Su interacción en los *social medias* es muy elevado; por tanto, disponen de información de calidad sobre este tema a su alcance. En sus perfiles de redes sociales están todos los datos sobre alguna inquietud, interés u opinión.

El uso de los *social media* brinda la oportunidad de publicar ofertas de empleo entre las publicaciones más visitadas.

- **Producir la oferta:** delimitar la exploración de los aspirantes, sobre la base de las redes sociales, podría preparar fácilmente la selección. Facebook posee dicha alternativa, que ayuda a difundir comunicados diferentes, basándose en marcas, perfiles y actividades diarias. Todo esto depende de los criterios que se decida implantar y la frecuencia de publicación. Así se podrá multiplicar el alcance de la oferta.
- **Investigación de nuevos aspirantes:** Hay aspirantes que no están seguros de sí mismos, pero poseen un currículo adecuado que busca la organización. Los *social media* permiten encontrar a los candidatos que no estén abiertos

a una entrevista presente. Por ello, es necesario tener un conjunto de atracción digital profesional en social media.

- **Comprobar la información del candidato:** en algunas ocasiones, el currículum puede no ser verdadero y eso traerá consecuencias para la empresa y para él. Una vez completada la entrevista, se debe verificar la información del aspirante. De Google a Facebook, existen millones de bytes de información que pueden terminar de corroborar si se trata de un candidato profesional.
- **Ganar tiempo en el transcurso de escoger a los candidatos:** En la actualidad, la actividad y ocupación de los RR. HH. es acelerada. Técnicas innovadoras, como el proceso de reclutamiento vía web, son la mejor alternativa que ofrece la plataforma de redes sociales para quienes están encargados de seleccionar personal.

Por otra parte, cabe mencionar la influencia de las redes para realizar *marketing* de la organización y trabajar el clima laboral. Producir publicidades con los *hashtag* empresariales que difunden eventos y acompañan al pie de las fotos publicadas diariamente son un imán de talento (Edenred, 2016).

Las tácticas diseñadas en los RR. HH. referentes a reclutamiento y selección de personal deben basarse en competencias observables basadas en habilidades blandas donde hoy el entorno comportamental del individuo marca la diferencia entre uno y otro trabajador. Por esta razón, los *social media* adquieren gran importancia en el crecimiento de habilidades, basados en el logro de los objetivos planteados. A través de los métodos tecnológicos 2.0 se adquiere un canal que ayudará a ponerse en contacto con los candidatos aptos para las funciones. Con base en esta forma de definir el reclutamiento, el valor humano en la

empresa adquiere una importancia capital, hasta por encima de lo financiero (Galindo, 2013).

Los especialistas en talento humano conocen y manejan los hechos vía *online* en el área de función. Así logran un mejor beneficio de estos escenarios. Por un lado, el mercado de los expertos se ha vuelto más tecnológico y, por el otro, los hechos *online* muestran mejor eficacia que realizarla comúnmente.

La tecnología ha logrado apoyar las funciones de talento humano en dichas organizaciones, al ofrecer un excelente mundo de aspirantes, con un gran dominio de expansión de productos y gran sistematización de tecnologías.

Es esencial que tanto las empresas como los profesionales se adapten a los nuevos medios, con el fin de mantenerse competitivos en una industria en constante evolución. En este sentido, resulta fundamental establecer o mejorar la marca personal en las redes sociales, ya que esto contribuye a potenciar el desarrollo profesional de cada individuo.

Las organizaciones son conscientes del uso extenso de las redes sociales y los *social media*. Si bien el 80 % de los profesionales de RR. HH. analizan *online* la reputación de los aspirantes, un 20 % afirma tener en cuenta las redes sociales para la elección de la definición del “proceso de selección”. El punto clave para la indagación en las redes sociales es anterior o luego de la entrevista individual. También se reconoce que no se dedican grandes esfuerzos a buscar empleados, sino a alguien que potencie su imagen de marca.

Las redes sociales han ido evolucionando y, de esta manera, han adquirido mucha más forma, ya que son aplicables en distintas disciplinas empresariales; no solo en el *marketing*, sino también en los recursos humanos, de cara a las estrategias de reclutamiento en *social media*.

En relación a este tema, resulta imprescindible considerar el impacto que las redes sociales tienen en la búsqueda de empleo por parte de los candidatos, así como su influencia en el proceso de selección de candidatos.

Usando técnicas de *social media* para reclutar y seleccionar personal, los departamentos de Recursos Humanos en las empresas, los *head hunters*, los profesionales del sector y prácticamente cualquiera que lo desee puede generar algo particular: una relación muy estrecha con la persona y una cantidad de datos que no hubiese sido posible obtener si se empleaban los procesos tradicionales, ya que los perfiles subidos en redes sociales permiten observar dentro de cada candidato potencial.

Eso, sin contar con lo reveladores que pueden llegar a ser los contenidos que algunos de estos candidatos publican, y que dirán mucho sobre las habilidades, la personalidad y la experiencia de alguien en particular.

El reclutamiento y la selección de personal 2.0 posibilitan valorar el perfil del aspirante de una manera eficiente y, asimismo, confirmar que es apto para el puesto vacante y la cultura de la organización. Esta información es un aspecto muy importante para los tiempos que corren, pues se sabe que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en específico puede ser muy desfavorable para la empresa.

Una observación 2.0 hecha a conciencia, con los métodos adecuados y utilizando las aplicaciones necesarias y herramientas correctas, puede confirmar si la persona candidata posee el talento que se busca cubrir. Todo esto en un tiempo récord, con un coste mínimo y con un alto índice de certeza (Rojas y Aguado, 2010).

Conclusiones

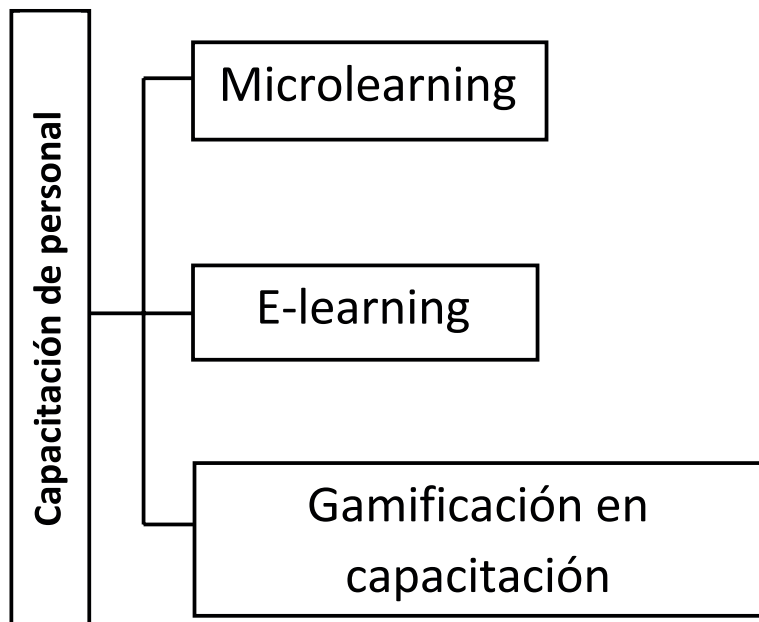
Una de las principales conclusiones al abordar las nuevas formas de selección de personal, como se presenta en este capítulo, es la importancia de la marca empleadora. La influencia de la marca empleadora puede ser determinante en el proceso de selección y significar una ventaja competitiva para las organizaciones. La marca empleadora se ha convertido en un elemento relevante a la hora de atraer y retener el talento, y su impacto puede observarse en distintos ámbitos de recursos humanos.

Otra conclusión destacada en el capítulo es la relevancia de la marca personal en el proceso de selección de personal. Las redes sociales y su uso para la interacción con los posibles empleadores han cobrado fuerza en los últimos años. La marca personal puede ser un distintivo que, sumado a la trayectoria profesional, pueda otorgar ventajas en el proceso de selección. Por ello, es importante manejar nuestra presencia en línea y comunicar de manera efectiva quiénes somos y qué podemos aportar a una organización.

En resumen, este capítulo muestra cómo las nuevas formas de selección de personal, como el impacto de la marca empleadora, el uso de las redes sociales, la marca personal y la innovación en la herramienta tecnológica, han revolucionado la forma de buscar y seleccionar talento. Y es importante estar a la vanguardia de estas tendencias, para tener éxito en el mercado laboral actual.

Capítulo VI

Capacitación de personal



Síntesis

Este capítulo trata sobre la capacitación del personal. Se abordarán temas como el *microlearning*, *e-learning* y la gamificación en capacitación.

E-Learning

E-learning es un sistema de información que cobra importancia en el marco de los nuevos modelos de aprendizaje y enseñanza, en tanto que las posibilidades de las tecnologías de la información y comunicación ofrecen las aplicaciones educativas.

Tanto para educadores como para formadores, el aprendizaje electrónico se ha convertido en una parte familiar que ha cambiado para siempre, en cuanto a las construcciones de las clases, como multimedia en red. Estas han sido capaces de extender y redefinir la experiencia de enseñanza y aprendizaje. Como hemos tropezado a través del desarrollo y la integración del aprendizaje electrónico en el mundo académico, hemos enfrentado y superado numerosos obstáculos. Estas experiencias han producido valiosos conocimientos, así como soluciones útiles.



(Pixabay, 2017)

La tecnología es una herramienta y un medio, pero no el mensaje en sí mismo. Un avance en esta dirección implica la implementación del aprendizaje en línea, fundamentado en los principios del aprendizaje sólido. De este modo, podemos saber que la tecnología, en la actualidad, es fundamental para el ser humano, ya que todo se rige a partir de la facilidad de encontrar nuevas tendencias. Los docentes buscan la comodidad y facilidad de aprendizaje, sea didáctico o no hacia sus estudiantes.

Diferentes estudiantes pueden ser enseñados por el mismo método de instrucción; no obstante, sus rendimientos pueden variar considerablemente. Las estrategias de aprendizaje también varían. Los estudiantes con capacidad metacognitiva son capaces de monitorear su proceso de aprendizaje y cambiar las estrategias cuando consideren que un enfoque alternativo es más efectivo. Con la creencia de que la teoría del aprendizaje debe contribuir a la entrega y la práctica del aprendizaje, este capítulo presenta un marco que puede ayudar a los educadores y diseñadores a desarrollar recursos de aprendizaje electrónico que apoyan la flexibilidad, sobre la base de sólidos fundamentos teóricos.

Rosenberg (2001) define al *e-learning* como el uso de las tecnologías basadas en Internet que proporciona amplias soluciones, con el fin de mejorar los conocimientos y las habilidades. El autor establece tres criterios que se deben cumplir para aplicar correctamente el término:

1. El primero permite la actualización inmediata, el almacenamiento y la recuperación para distribuir y tener la capacidad de compartir los contenidos y la información.
2. La segunda se trata de que, a través de un ordenador, llegue al usuario, empleando estándares de Internet.

3. La tercera se centra en la visión de soluciones para el aprendizaje, enfocándose en los paradigmas tradicionales de la información.

El *e-learning* electrónico no se produce en estándares tecnológicos de Internet. Existe una plataforma llamada Ad hoc y materiales *offline*, que son descargables de apoyo. Estos son componentes primordiales, mientras no se mejoren las infraestructuras de las comunicaciones en la propia red.

E-learning permite distribuir los contenidos ya sean cursos en línea o contenidos didácticos. Con este *software*, es posible gestionar las fases de un curso; por ejemplo, elaborar los contenidos, distribuirlos o ponerlos en línea, realizar *feedback* y evaluar el proceso formativo. El *software* de una página web y el *e-learning* se diferencian porque la página web pone a disposición una serie de contenidos didácticos, mientras que en *e-learning* se busca que los estudiantes lleven a cabo las actividades de forma individual, con los contenidos del curso, las actividades y el autoaprendizaje. Además, los estudiantes pueden realizar foros, chats e intercambiar documentos de texto y audios.

Con el *e-learning*, el docente puede enseñar en cualquier momento y lugar. Las clases y el material de estudio están disponibles permanentemente en Internet. Los estudiantes pueden acceder a ellos en el lugar y el momento que les resulte más conveniente. Esto requiere un alto nivel de disponibilidad de los educadores, que son el apoyo del aprendiz de manera sustancialmente diferente a la que se realiza en clases presenciales, en momentos previamente definidos. La tecnología proporciona un importante conjunto de características que permiten al entrenador cumplir con esos requisitos. Usando un

ordenador portátil, con acceso a Internet, el entrenador podrá llevar a cabo sus tareas con el estudiante donde quiera que estén. Ya sea en casa o en un hotel, en el camino, puede acceder a aulas virtuales o foros especializados, para aclarar las preguntas de sus estudiantes.

La utilización de sistemas de autoría y de gestión de contenidos permite actualizar la información en cualquier momento, de forma rápida y sencilla. De esta manera, los docentes pueden poner a disposición de los estudiantes materiales de enseñanza de forma permanente y actualizados.

Con estos sistemas, llamados LMS (*Learning Management Systems*), que cubren las herramientas de autoría, los responsables de los cursos pueden corregir los defectos o errores, insertar nuevos elementos o, incluso, cambiar módulos enteros en cualquier tiempo del proceso de entrenamiento. Son herramientas fáciles de usar y, en la mayoría de los casos, permiten el acceso a través de la web, en cualquier ordenador, desde que el usuario está debidamente autorizado.

Así, el estudiante puede trabajar sobre la base de información actualizada, sin necesidad de aprender con el apoyo de manuales, que se vuelven obsoletos y necesitan ser reemplazados regularmente, con todos los cargos e inconvenientes que eso conlleva.

Componentes del e-learning

Los componentes se relacionan con los conocimientos, las habilidades y los métodos básicos de un dominio. Hay componentes unitarios y componentes compuestos, que combinan las unidades. Aunque está claro que el *e-learning* puede tener un sesgo cognitivo, su marco incluye componentes de aprendizaje e instrucción (Reigeluth, 1999), en la creencia de que algunos tipos

de aprendizaje se comunican mejor desde un enfoque instruccionalista, que descontextualiza ciertos conocimientos para poder enseñar eficazmente.



(Pixabay, 2015)

La teoría de la visualización de componentes (CDT) se basa en las relaciones entre el tipo de contenido enseñado (hecho, concepto, procedimiento, y principio) y el nivel de rendimiento requerido (recordar, usar o encontrar). Merrill define los cuatro tipos de contenido:

- ***facts***: son arbitrarios, piezas de información unitaria;
- ***concepts***: son grupos de objetos, eventos o símbolos que comparten una característica común;
- ***procedure***: es un conjunto ordenado de pasos para lograr un objetivo o resolver un problema particular;
- ***principles***: son relaciones correlacionales que interpretan o predicen una situación.

En cuanto a las actuaciones,

- ***remember***: requiere un aprendiz para reconocer y luego reproducir elementos de información;
- ***use***: supone aplicar alguna abstracción o enfoque;
- ***find***: requiere la derivación o síntesis de una nueva abstracción o proceso.

A pesar de su sesgo cognitivo y constructivista, el marco del HCMM incluye componentes de aprendizaje e instrucción, en la firme creencia de que algunos tipos de habilidades y aprendizajes se enseñan mejor de esta manera; a veces, incluso, en un entorno descontextualizado.

El CDT examina si las estrategias de instrucción utilizadas en un aprendizaje pueden alcanzar eficazmente sus objetivos de instrucción. Cada objetivo de aprendizaje está relacionado con el contenido apropiado y el rendimiento deseado. El resultado es un componente instructivo que se posiciona en una cuadrícula bidimensional de rendimiento-contenido.

Merrill (2001) enfatiza en el uso de componentes de instrucción como herramientas teóricas en el diseño de productos de instrucción efectivos, eficientes y atractivos, tanto en material didáctico directivo como en entornos de aprendizaje experimental.

Uno podría preguntarse: ¿la instrucción en los componentes básicos está en conflicto con la construcción e interpretación del conocimiento personal? No, en muchas situaciones los dos enfoques son complementarios y compatibles. Particularmente, en dominios bien estructurados con conceptos muy definidos.

La enseñanza inicial explícita de los conocimientos, los conceptos y las anotaciones básicas son fundamentales. Esos

conocimientos y aptitudes esenciales ofrecen una plataforma para la interpretación y la síntesis posteriores.

Aunque la educación basada en los resultados puede ser la más popular, los ámbitos de procedimiento suelen requerir la enseñanza explícita de conocimientos básicos y habilidades, que todos los estudiantes deben comprender. La tutoría en componentes unitarios, como los hechos y conceptos de la teoría de la visualización de componentes (CDT), debe preceder a los componentes más compuestos, como el CDT principios y procedimientos. Además, las demostraciones de ejemplos que implican un conocimiento algorítmico pueden ser subdivididas en pasos.

Los ejemplos y ejercicios pueden estar disponibles como componentes y seleccionados por los estudiantes, con el control del alumno sobre la cantidad y el grado de dificultad. En dominios bien estructurados, los entornos de práctica interactiva pueden ser diseñados para ofrecer mucho más que el simulacro original basado en computadora y controlado por programa. Los procesos bien definidos y el trabajo por pasos dentro de los procedimientos fijos pueden apoyar a los estudiantes mientras están haciendo ejercicios. Cuando proceda, los componentes básicos, como la teoría y las definiciones pertinentes, pueden vincularse a la tarea en cuestión. En los ejercicios menos estructurados, los componentes pertinentes deben ser una base preexistente, conocida por los estudiantes antes de que emprendan la resolución de problemas abiertos. Puede haber un acceso electrónico vinculado a recursos básicos o a listas de recursos externos. Además, los componentes pueden contextualizarse e integrarse, según sea necesario.

Hay una serie de factores menos positivos que surgen asociados al aprendizaje electrónico. Son elementos técnicos,

pedagógicos, de coyuntura de mercado, o, incluso, basados en prejuicios que, en poco o nada, corresponden a la realidad. Como estos factores no implican pérdidas significativas de calidad o eficiencia en todo el proceso de formación, no se puede hablar realmente de desventajas, sino, más bien, de las dificultades o los obstáculos que el *e-learning* enfrenta en su proceso de desarrollo.

En cambio, la lista de ventajas del aprendizaje electrónico incluye factores como la eficacia, la facilidad de acceso y simplicidad de uso, actualización de contenidos, uniformidad, interacción e interactividad, economía y velocidad.

Los efectos están a la vista. Un modelo de enseñanza en el que el docente tiene la posibilidad de enseñar en cualquier momento, en cualquier lugar, definiendo la forma en que da sus clases de acuerdo con el registro histórico de aprendizaje del estudiante y la forma en que él o ella ha evolucionado en cursos anteriores. También tiene a su disposición un conjunto de herramientas que permiten actualizar los contenidos rápidamente, corregir los fallos e insertar nueva información.

Del mismo modo, el *e-learning* beneficia por la simplicidad con la que los alumnos utilizan computadoras e Internet, y por los recursos que posibilitan al docente estar en contacto permanente con sus aprendices, y entre sí.

Elementos del e-learning

Se conoce al *e-learning* como el tomar un curso y proyectarlo en la computadora, pero no es solamente eso: es una combinación de recursos interactivos, soporte y, sobre todo, actividades de aprendizaje estructuradas. La modalidad del *e-learning* puede ser sincrónica o asincrónica; por ejemplo:

Asincrónica: el aprendizaje queda diferido en el espacio. Los estudiantes se conectan de acuerdo a sus tiempos disponibles.

Sincrónica: los estudiantes se conectan en el horario establecido. En el o los cursos existe un material específico para trabajar, también si el estudiante no entiende ciertos temas hay la posibilidad de que reciba tutorías, en este caso el aprendizaje queda diferido en tiempo y espacio.

Learning Management System o LMS

Este tipo de *software* guarda información de los usuarios en la nube; por ejemplo, los nombres, la fecha en la que se inscribieron, los aprendizajes adquiridos y, luego, se generan informes. La ayuda de la tecnología también nos permite filtrar la información que busca el participante para poder buscar el curso más adecuado. Finalmente, se gestionan los servicios de comunicación, como el apoyo al material *online*, foros de discusión, chats, etc.

Courseware

El más conocido de este apartado es el Web Based Training. Este es un curso *online*, con materiales interactivos que permiten que los estudiantes avancen en su aprendizaje. Al finalizar cada módulo o curso, se evalúa lo que han aprendido. Con este *software* es posible realizar videoconferencias, es decir, una sesión de aula virtual en la que los usuarios o estudiantes interactúan con el docente, mediante actividades sincrónicas.

Sistemas de comunicación sincrónica y asincrónica

El sistema sincrónico es el que ofrece comunicación en tiempo real entre estudiantes o tutores, por medio de conferencias o charlas.

En cambio, los sistemas asincrónicos se refieren a que la comunicación no se da en tiempo real, por lo cual las actividades se pueden realizar de acuerdo al tiempo del participante.

Está claro que el *e-learning* se refiere al uso de las tecnologías de Internet para ofrecer una amplia gama de modalidades de aprendizaje que mejoren los conocimientos y el rendimiento de los alumnos. Hay pruebas de la eficacia y la aceptación de la enseñanza en la comunidad, especialmente cuando se combina con las actividades tradicionales dirigidas por el profesor, en una experiencia educativa de aprendizaje mixto. Existen varios depósitos digitales de materiales de aprendizaje electrónico; algunos, con examen por equivalentes, en los que los instructores o desarrolladores pueden presentar materiales para su uso generalizado o recuperarlos para crear nuevos materiales. La evaluación de esta enseñanza debería incluir un proceso de revisión por semejantes y una evaluación de resultados, como la satisfacción de los alumnos, la facilidad de uso del contenido y la demostración del aprendizaje. Las aptitudes del profesorado para crear el *e-learning* pueden ser diferentes de las necesarias para la enseñanza tradicional. Las recompensas al profesorado por su actividad académica deben reconocer esta diferencia y deben ser proporcionales al esfuerzo. Con el avance tecnológico, el futuro ofrece la promesa de simulaciones de alta fidelidad y velocidad e instrucción personalizada utilizando tanto el aprendizaje adaptativo como el colaborativo. Los centros de excelencia en este método pueden proporcionar apoyo nacional para el diseño, el desarrollo, la aplicación, la evaluación, la colaboración y el intercambio de materiales de aprendizaje electrónico digital.

Finalmente, este método utiliza la tecnología para evaluar los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de los alumnos

al comienzo de la capacitación en línea, con el fin de entregar materiales educativos al nivel más apropiado para cada alumno.

En cuanto a los avances en el *e-learning* y las tecnologías, se están creando las bases para una revolución en la educación, que posibilite que el aprendizaje sea individualizado, que mejoren las interacciones de los alumnos entre sí y se transforme el papel del profesor.

Microlearning

El *microlearning*, también conocido como microaprendizaje, es social, económico y tecnológico. Existen cambios cotidianos que pueden desencadenar los conceptos y las estrategias que apoyan al aprendizaje. Este puede estar dividido en pequeños contenidos formativos que se ajusten al intervalo de atención en el que el cerebro humano se mantenga concentrado. Según Hug (2006):

El microlearning (...) es un tema que se ha ido desarrollando en nuestro ámbito actual de forma progresiva; este debe ser considerado un método que afecta a varios aspectos de aprendizaje y educación, teniendo en cuenta que las personas y su interés toman un papel muy importante en su aplicación. Cabe recalcar que si no existe un trabajo conjunto de capacitadores-capacitados, este método será obsoleto y no tendrá un buen desarrollo.

El *microlearning* proviene de “micro”, en modo corto. Ofrece métodos tradicionales para el desarrollo profesional. Este método puede ser considerado como una línea nueva de investigación, que está orientada a explorar modelos innovadores para responder a la necesidad de las personas en cuanto a formación constante o aprendizaje. Esta demanda es considerada importante para los miembros de nuestra sociedad, también llamados trabajadores del conocimiento.

Microlearning es una hipótesis para poder resolver tareas de aprendizaje escolar; por ejemplo, responder una pregunta, memorizar un elemento de información o la misma búsqueda de un recurso necesario en la escolaridad. El *microlearning* tiene una velocidad de hasta 15 segundos. La persona o la empresa puede realizar consultas por medio del móvil. Por eso está relacionado con la microenseñanza; es decir, las personas pueden aplicar el aprendizaje informal en la vida diaria (Masie, 2006).

El *microlearning*, al ser un contenido corto, se puede considerar como una nueva forma de explorar la necesidad social creciente de información permanente o aprendizaje (Conole y Oliver, 2006).

El microaprendizaje está dirigido a un desarrollo tanto personal como profesional de las personas que dedican su tiempo a realizar actividades diarias, ya sean formales o informales, pero que tengan inclinación por adquirir nuevas competencias o una actualización de su conocimiento. Dicho de otra manera, este aprendizaje está dirigido a todas las personas que buscan ser innovadoras y acoger y procesar información nueva que puede complementar la información aprendida previamente.

Gabrielli *et al.* (2006) señala que el microaprendizaje, por lo general, tiene que ver con actividades específicas de las tareas. En estas, los estudiantes llegan a tener mayor interés en acceder a ciertas piezas específicas de información que suplanten a un cuerpo completo de conocimientos, con la finalidad de poder apoyar al momento de tomar decisiones o al momento de adquirir habilidades sólidas.

Por eso, el *microlearning* responde a una necesidad de desarrollo personal o profesional en aquellas personas cuyas ac-

tividades diarias se vinculan con las nuevas competencias o la actualización de conocimientos.

Hug (2006) expuso ciertos parámetros con los cuales el *microlearning* llegaría a ser óptimo. Si se realizan los siguientes puntos, la persona tendrá una noción más clara de lo que enfrenta y cómo sobrellevarlo.

- **Tiempo:** menor esfuerzo, canalizar gastos, tiempo utilizado.
- **Contenido:** unidades reducidas, temas.
- **Currículo:** configuración, generar elementos de aprendizaje.
- **Forma:** ciertos cortos fragmentos, cápsulas, episodios y aspectos.
- **Proceso:** conciencia de formar parte del proceso, separado, actividades integradas.
- **Medialidad:** valor cultural y simbólico, monomedia, multimedia, presencial, información.
- **Tipo de aprendizaje:** activo, pragmático, reflexivo; aprendizaje por ejemplos, tareas o ejercicios; consciente o inconsciente.

Pesch (2007), tomando en cuenta el proceso, expone algunas características referentes al *microlearning*:

- En micropasos se puede realizar el aprendizaje.
- Una de las bases del éxito del aprendizaje son los micropasos.
- Los pasos siempre facilitan que el proceso de la comprensión profunda y la creación de conocimientos sean incorporados en un apropiado diseño de aprendizaje.
- Se ofrece las posibilidades de que el aprendizaje sea omnipresente y, con el tiempo, se convierta en un aprendizaje situado.

- Apoya un proceso continuo de aprendizaje en un periodo alargado de tiempo.

Ámbito de aplicación de microlearning

El *microlearning* está muy relacionado con el aprendizaje móvil. Este es un aprendizaje contextualizado, que es analizado el momento en el que se necesita. En este modelo también se implementan contenidos, propuestas, estrategias y actividades adaptadas a dichos dispositivos.

Garg (2010) distingue tres tipos principales de aprendizaje móvil:

1. **Se utiliza muchas veces como parte del aprendizaje semipresencial.** En estos casos, los dispositivos se llegarán a utilizar en los programas de formación que se manejan de manera semipresencial. Con estos se llega a ayudar a los aprendices y así ellos podrían aplicar algo de lo que han aprendido. Sin tomar en cuenta si se trata de un curso pequeño o no, antes de las clases se debe realizar un seguimiento a manera de síntesis.
2. **El uso para el acceso de la información.** Es el uso más común en el aprendizaje de las personas que son adultas, con el fin de solucionar una problemática. En ese momento, la mente y la memoria son mucho más receptivas al procesar nueva información y el interés por aprender es mucho mayor.
3. **Existen varios agentes de apoyo al desempeño de las personas.** Es importante generar una inversión adecuada en el proceso de formación para la adecuada gestión de personas. Si no se detectan las necesidades de capacitación

a tiempo, difícilmente la capacitación se verá como una inversión; esta pasará a convertirse en un gasto.

Microlearning en la organización

Kerres (2007) menciona que: “El *microlearning* es un tema que se contextualizó en el centro de Europa y este contribuye a una enseñanza no planeada pero el individuo puede prepararse por sí solo”.

El *microlearning* se aplica a la organización en el área de Recursos Humanos, con los gerentes, para poder identificar las necesidades de formación que requiere cada departamento. Por medio de este, se pueden cumplir de manera exitosa las labores diarias al formar esquemas de contenidos.

Hermann Ebbinghaus (1885) estudió la llamada “curva del olvido”, que relaciona cómo nuestro cerebro, al pasar el tiempo, experimenta la pérdida de información. Esta curva muestra que tardamos en olvidar la mitad de lo que aprendimos ya sea en días o semanas. Hermann llegó a la conclusión de que para que nuestro cerebro absorba información permanente, se deben considerar dos factores para el aprendizaje, tanto en calidad como en repetición. Por eso, el *microlearning* es una excelente herramienta para que el trabajador en cuestión en segundos pueda acceder a la información y pueda recordar lo aprendido anteriormente. De esta forma, la curva del olvido se puede controlar.

En la empresa, se puede usar el *microlearning* en dos modalidades, ya sea para recordar conceptos o bien para tomar un curso de información completo, a fin de no sobrecargar de datos al trabajador. Así, se puede aportar con respuestas sencillas, rápidas y eficaces.

Existen beneficios importantes para la organización:

- **El *microlearning* es efectivo:** enseña conceptos específicos con múltiples recursos digitales.
- **Aumenta la productividad:** los cursos cortos que ofrecen las empresas pueden reducir el tiempo de aprendizaje y aumentar el tiempo de dedicación al trabajo.
- **Asimilación:** su adaptación a los distintos recursos y herramientas hace que el trabajador asimile información clave.
- **Reduce costos:** se crean cápsulas pequeñas de aprendizaje. De este modo, se pueden reducir costos.
- **Flexibilidad:** desde cualquier dispositivo, los trabajadores pueden ingresar a la plataforma en cualquier momento y, así, poder aprender o actualizar el tema que quieren aprender.

Microlearning en la educación

Para Garg (2010), el *microlearning* posibilita a las personas un aprendizaje inteligente, también denominado *smart learning*. Este se encuentra presente en el estudiante, quien paulatinamente consigue un aprendizaje efectivo y adaptado a las TIC, conocida como tecnología de la investigación. Para el estudiante, es mucho más fácil aprender a través de medios digitales que aprender mediante la escritura en la pizarra, por así decirlo; esto va a depender también del perfil del estudiante sin dejar de lado que para muchas personas el aprendizaje puede facilitarse también a través de una metodología tradicional.

En la actualidad, millones de personas consumen *microlearning*, para tener mejor información, así sea general. En efecto, la información es mejor explicada y es explícita. Además, se adapta al ritmo de cada persona en su manera de aprender y se integra en la memoria a largo plazo.

Plataformas que usan microlearning

Como se ha mencionado, el beneficiario del *microlearning* es el trabajador. Las plataformas de *microlearning* son muchas. A continuación, se señalan unas pocas.

Academia Play: registra más de un millón de seguidores. Esta plataforma ofrece temas educativos, con contenidos de refuerzo en asignaturas como matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales, entre otras. Todo esto, en formato de *comic*, con la realidad adaptada a las nuevas generaciones.

Atrivity: esta plataforma combina ventajas de *microlearning* con procesos de aprendizaje divertido, como juegos. Esta aplicación presenta tutoriales y pruebas para que los usuarios compitan entre ellos.

Grovo: en esta plataforma se puede acceder para aprender matemáticas relacionadas con *marketing*, productividad, técnicas de liderazgo y manejo de herramientas informáticas.

Software en microlearning

Este *software* ofrece a las empresas la posibilidad de que toda su información esté en la nube. Así, cuando el trabajador necesite recordar información puede acceder a ella fácilmente, sin límite de tiempo. También permite a la empresa realizar o crear cursos para capacitar virtualmente a sus empleados. De este modo, los trabajadores, al participar en los cursos, podrán obtener certificados de la empresa. También los trabajadores pueden crear sus usuarios para guardar toda la información que revisaron antes.

Está claro que, en la actualidad, el *microlearning* es indispensable en la vida de cada ser humano. Al respecto, cabe recalcar que por más que una persona tenga información siempre

pueden aparecer dudas u olvidarse ciertas pequeñas palabras o frases importantes. Para Linder (2006), la memoria de aprendizaje es como que si se tratara de técnicas conductistas. En ese sentido, el *microlearning* sirve para recordar información antes adquirida. El *microlearning* se puede usar en esquemas, en videos e, incluso, en pequeños textos, para que así cada usuario pueda relacionar y grabar a largo plazo esta información. También es pertinente mencionar que en una empresa es fundamental guardar información, ya que siempre existen evaluaciones de desempeño en las que el propio gerente, con ayuda de Recursos Humanos, puede evaluar y definir si el personal está apto para el espacio de trabajo.

Muchas veces, las dificultades al afrontar todos los aspectos relacionados con la estructura previa o con el grado de apertura están vinculadas con el grado y las circunstancias en los que el aprendizaje se ha dado.

El *microlearning* es prácticamente una nueva perspectiva de aprendizaje. Está orientado a la fragmentación de contenidos didácticos y de una duración corta, en la perspectiva de ofrecer apertura y flexibilización para poder ver el material en cualquier momento y a cualquier hora. Con el auge de los dispositivos tecnológicos móviles, este enfoque adquiere gran relevancia para el aprendizaje durante toda la vida. Vale señalar que este método es utilizado en todo ámbito tanto educativo como profesional, ya que es una forma viable de acceder a la información, poder utilizarla óptimamente y, sobre todo, sacar provecho de eso.

Existen muchos puntos y consideraciones que deben tomarse en cuenta, y no dejarlas pasar. En algunos estudios, ciertos autores llegan a la conclusión que existen canales mediante los cuales se puede comunicar y llegar a las personas que les interese seguir este método.

Está claro que, en la actualidad, el *microlearning* es indispensable en la vida de cada ser humano. La memoria de aprendizaje es como tratar técnicas conductistas; es decir, el *microlearning* sirve para recordar información antes adquirida.

Gamificación en capacitaciones

La gamificación es una práctica reciente en las empresas y se encuentra en la intersección entre el *marketing*, los juegos y la psicología. De esta forma, se pretende crear experiencias muy atractivas y emocionales, que motiven la participación del cliente.



(iStock, 2015)

La gamificación implica la utilización de distintos métodos y técnicas de juegos y actividades, como desafíos, reglas, azar, recompensas y niveles de objetivos, con el propósito de convertir las tareas cotidianas en actividades atractivas y divertidas. Su objetivo es lograr que los clientes experimenten

sensaciones de entretenimiento mientras realizan sus labores. La recompensa consiste en que los empleados alcancen los objetivos requeridos, fomentando así un comportamiento positivo.

Los objetivos primordiales que persiguen las compañías que imparten esta práctica son:

- Identificar las diferentes tendencias que tienen las personas.
- Retener audiencias.
- Minimizar el tiempo de adopción de los productos.

Teorías de diferentes empresas respecto a la gamificación

Analizando desde un punto de vista de la organización, es posible considerar a la gamificación como un proceso que innova e incrementa a la vez y, mediante un *software*, se puede llegar a establecer la relación con el cliente, ya que este es quien mantiene una relación constante con las empresas y su proceso de innovación. Se intenta establecer una relación más estrecha entre el servicio y el producto.

Christensen y Bower (1996) aseguró que el nivel de innovación dentro de las empresas e instituciones depende mucho del rol de los usuarios. La habilidad de los usuarios en cuanto a expresar sus necesidades e incomodidades acerca de un servicio o un producto ayuda a las empresas a tomar en cuenta y mejorar las áreas donde están fallando. Para que se reduzcan los costes asociados y aumentar la velocidad de desarrollo, es de suma importancia la participación de los usuarios.

Analizando este escenario, las empresas, a través de la gamificación, ayudan a los usuarios y también a los consumidores a configurar un marco colaborativo que incentive a participar. Así, llegan a ser ellos quienes evolucionan el producto mediante sus decisiones.



(iStock, 2019)

Con el paso del tiempo, los comportamientos de mercado posibilitan una mayor interacción entre compañías, independientemente de su objetivo y población de mercadeo. En 1980, Toffler creó el término *prosumers*, que se refiere a las personas que producen y las personas que consumen.

En los *prosumers* se tomó en cuenta el mercado colapsado de producción en masa, que era estándar, en el que, de una u otra forma, los clientes llegaban a sentirse satisfechos y complacidos; por lo tanto, las empresas incrementaban las ganancias significativamente.

Tapscott (1996) profundizó más en este concepto y usó el término *prosumption*. Este hace referencia a la fusión o unión de los conceptos de producción y consumo. Tomando en cuenta el desarrollo de estas nuevas relaciones, las empresas efectúan un

pequeño reajuste y colocan por delante las exigencias del consumidor.

Brynjolfsson, Hu y Simester (2006) mencionan que, debido a que existió una reducción de cortes de búsqueda, las tecnologías de la información, las instituciones y empresas que tienen relaciones con el internet aumentaron significativamente las probabilidades de obtener productos que, muchas veces, son inaccesibles. Así se crea una cola de distribución de ventas.

Las tres fuerzas que posibilitan este cambio de modelo de comercialización son:

- La democratización de las herramientas de producción
- La liberalización de las herramientas de distribución
- La conexión más efectiva entre oferta y demanda

Estos factores, expuestos anteriormente, han modificado la realidad de muchos mercados, de tal forma que los resultados responden a un entorno que es predecible, influenciado y mutable. Esto exige más de las instituciones, ya que deben gestionar sus procesos de innovación de nuevas maneras y, de esta forma, propiciar la apertura de organizaciones a todos los medios que están relacionados con ella.

En lo anteriormente expuesto es importante que se centre la innovación en las necesidades del usuario, muchas veces basados en lo que hoy en día se entiende como diseño basado en el usuario.

Experiencias de empresas en las cuales han sido aplicados los juegos dentro de su organización

Las diferentes dinámicas de juegos extrapolados que llegan a tener recompensas posteriormente llegan a alcanzar los objetivos empresariales con una motivación constante.

Las oportunidades organizacionales son bastantes amplias: personal altamente comprometido y proyección de estrategias de *crowdsourcing*. Según Estellés y González (2012),

(...) el *crowdsourcing* es un don de las actividades en donde comienza a practicarse ciertas cualidades personales y, por ende, gracias a estas las empresas van a comenzar a tener un sentido mucho mejor en cuanto a productividad y rendimiento de sus trabajadores, el ser abierto, flexible, la realización libre y voluntaria de una tarea.

El trabajador podrá percibir el logro de una necesidad específica, sea esta económica, de reconocimiento personal, de motivación o de desarrollo de aptitudes blandas, mientras que el *crowdsourcer* obtendrá y utilizará, en su propio beneficio, la participación y aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad que se vaya a realizar.

Existen muchas dinámicas en los juegos de extrapoladas e interrelacionados a todos los negocios de servicio que ayudan a lograr los objetivos. Mediante la gamificación, es posible mejorar el nivel de compromiso, cambiar o modificar varios comportamientos y estimular la innovación, a través de la creación de varias recompensas.

Las oportunidades que tienen las empresas son muchas, ya que existen clientes más comprometidos y un mayor desarrollo de estrategias de *crowdsourcing*. Según Estellés Arolas y González Ladrón-de-Guevara (2012):

(...) el *crowdsourcing* es una actividad en la que se genera la participación (...) de personas, instituciones, organizaciones sin ánimo de generar dinero; propone a un grupo de personas a través de una convocatoria abierta, flexible la realización libre y voluntaria de una tarea.

Según la descripción de experiencias pioneras en gamificación que hemos realizado, independientemente del sector en el que operan, las organizaciones que desarrollan este tipo de prácticas buscan estos objetivos:

- **Reconocimiento social:** cuando se realizan publicaciones en los medios de difusión masiva, es importante tener en cuenta que van a llegar a ser vistas por muchas personas y la cantidad de publicidad será elevada.
- **Publicidad:** los juegos propios de las empresas que permiten publicar los resultados en las redes sociales están diseñados con el fin de anunciar un producto concreto de la marca, para difundirlo entre los contactos de la red de los usuarios.
- **Captación y retención de usuarios:** a través de materializar los puntos en regalos y sorteos, el cliente siente una motivación por seguir jugando, a la vez que se fideliza a la marca. Junto al boca-boca, se obtiene publicidad y nuevos clientes. Dichos juegos crean una necesidad de producto por ser fácilmente alcanzables.

La gamificación, como práctica de negocio que apoya estrategias de comunicación empresarial, está afianzándose a nivel mundial. Muchas son las compañías que la incorporan a sus procesos.

Gran parte de la literatura escrita sobre este tema procede de otros países. Las prácticas de innovación abierta cada vez se

fomentan más en las empresas, para generar ventaja competitiva. Las empresas necesitan la recombinación de los recursos existentes, para ser más eficientes.

La gamificación es una actividad nueva e interesante que se está adoptando en las instituciones y organizaciones, con el fin de garantizar una buena capacitación y adaptación de su personal, a través de métodos lúdicos a los que sea fácil adaptarse. No obstante, hay que tener en cuenta que los juegos y las actividades deben ser analizados para que tengan un buen impacto y funcionen según el fin que se desea.

Conclusiones

En general, este capítulo resalta la importancia de una capacitación continua y personalizada en las organizaciones, así como la adaptación a nuevas formas de aprendizaje como el *microlearning*, *e-learning* y gamificación. La inversión en el desarrollo y la capacitación de los empleados puede ser una herramienta efectiva para mejorar la productividad y expandir los horizontes y conocimientos en la organización, lo que puede marcar la diferencia frente a la competencia en el mercado actual.

Con respecto al *microlearning*, esta forma de capacitación permite ofrecer información y conocimientos de manera rápida y concisa, adaptándose a la disponibilidad y el tiempo de los empleados. Además, el *microlearning* es especialmente útil para transmitir información que debe ser recordada a largo plazo, ya que se basa en la repetición y la práctica constante.

En cuanto al *e-learning*, una de las conclusiones a destacar es su efectividad para llegar a un público amplio y diverso, capacitando a empleados de todo el mundo y permitir una mayor flexibilidad y personalización del proceso de aprendizaje. Además,

esta forma de capacitación puede ser más económica y menos invasiva para las agendas de los empleados.

Por último, en relación a la gamificación en capacitación, se ha concluido que esta técnica puede ser muy efectiva para estimular el aprendizaje y la motivación de los empleados, aumentando su compromiso y su interacción con el contenido. La gamificación en capacitación puede representar un ambiente más atractivo y retador que puede crear hábitos positivos para el colaborador en su cotidianidad.



Conclusiones generales

Las habilidades en el ámbito laboral deben combinar una serie de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades. La habilidad es la capacidad, el talento o la aptitud para desarrollar eficazmente las múltiples funciones dentro de una organización y lograr con éxito los objetivos planteados, gracias a estas destrezas personales. Las habilidades necesarias tanto para el líder como para el trabajador son múltiples para tener un buen desempeño; Sin embargo, estas habilidades no son innatas. Muchas de ellas se adquieren a lo largo de la vida, a través de la experiencia y el aprendizaje durante la formación académica.

Por ello, en la actualidad, es imprescindible formar individuos más preparados para los rápidos cambios tecnológicos. La universidad es un vínculo entre el estudiante y el mundo del trabajo. Por ende, debe programarse con el fin de desarrollar determinadas competencias que garanticen la aptitud de su egresado para hacer frente a los problemas actuales de nuestra sociedad. Cada individuo que aprende tiene un compromiso personal. Dentro de su compromiso se cultivan sus ansias de nuevo conocimiento y el fortalecimiento del que ya cuentan los ámbitos educativos.

Hoy más que nunca, en los ámbitos laborales, las exigencias son cada vez mayores e involucran valores como la respon-

sabilidad al exigir y plantearse mayores metas de aprendizaje. También es importante que las organizaciones propicien un ambiente favorable, donde se produzca la motivación, el aprendizaje y el crecimiento personal, lo cual lleva a comportamientos laborales favorables, tales con un mejor desempeño laboral y conductas de ciudadanía organizacional, en especial para aquellos individuos que iniciar su vida profesional.

Referencias bibliográficas

- Abad J. (2018). Perfil del gerente de Recursos Humanos. https://www.academia.edu/26909285/Perfil_Gerente_Recursos_Humanos
- Abhinav Rai (2018). What is big data: types, characteristics, benefits and examples. <https://www.upgrad.com/blog/what-is-big-data-types-characteristics-benefits-and-examples/>
- Aburto P., Hugo I. Bonales y Valencia (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Aburto Pineda, HI, y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Aguado García, D. (2016). HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. <https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HR-analytics.pdf>
- Aguado García, D. (2018). HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto. ESIC Editorial. https://books.google.com.ec/books/about/HR_Analytics.html?id=7wpjDwAAQBAJ&redir_esc=y

- Alfonso, M. B. y Eva Cifre (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 83, 55-61. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Ediciones Granica. <https://books.google.com.ec/books?id=AZtfAAAA-QBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2014). Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. https://www.academia.edu/10150603/La_marca_Recursos_Humanos_c_mo_lograr_prestigio_dentro_de_la_organizaci_n
- Alles, M. A. (2006) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, vol. 1. Ediciones Granica S. A.
- Alonso L. (2019). Formar para transformar: cambio social y profesiones educativas. Universidad de Málaga. https://www.researchgate.net/profile/Laura_Diaz30/publication/335866775_EL_DESARROLLO_DEL_TALENTO_EN_LA_PRACTICA_PROFESIONAL_EDUCATIVA_XXXVIII_Seminario_Interuniversitario_de_Teoria_de_la_Educacion_FORMAR_PARA_TRANSFORMAR_CAMBIO_SOCIAL_Y_PROFESIONES_EDUCATIVAS/links/5d80d84d299bf10c1ab2d6dc/EL-DESARROLLO-DEL-TALENTO-EN-LA-PRACTICA-PROFESIONAL-EDUCATIVA-XXXVIII-Seminario-Interuniversitario-de-Teoria-de-la-Educacion-FORMAR-PARA-TRANSFORMAR-CAMBIO-SOCIAL-Y-PROFESIONES-EDUCATIVAS.pdf
- Álvarez, J. V. (2004). Uso de estándares e-learning en espacios educativos. *Revista Fuentes*. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2418/2338>

- Álvarez, S. (2020). Las claves para el liderazgo en remoto: organizar, informar, formar, acompañar y evaluar. *RRHH digital*. http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/141206/Las-claves-para-el-liderazgo-en-remoto-organizar-informar-formar-formar-acompanar-y-evaluar?target=_self
- Álvaro, S. M. (2014). Las consecuencias laborales y sociales del avance de las nuevas tecnologías en el mundo empresarial. <https://www.bufetecadeley.com/consecuencias-laborales-tecnologia-empresas/>
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. *Revista Wired*, <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- Andrade, V. (2014). Cambios en las relaciones de trabajo: paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 10(2), 337-351. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000200011
- Arqués, N. (2019). Y tú, ¿Qué marca eres? 20 claves para gestionar tu reputación personal. https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/41/40313_Y_tu_de_que_marca_eres.pdf
- Arteaga, L. (2020). Liderazgo Remoto: El reto de dirigir equipos a distancia. *IDESAA*. <https://idesaa.edu.mx/blog/liderazgo-remoto-el-reto-de-dirigir-equipos-a-distancia/>
- Assul, M. (2018). Cómo liderar equipos de trabajo remoto: los 3 pilares de la efectividad. *Workana*. Obtenido de <https://blog.workana.com/emprendimiento/equipos-de-trabajo-remoto/>
- Ayala, S. (2010). Perfil del Jefe de Recursos Humanos. <https://gestrh.files.wordpress.com/2010/02/perfil-del-jefe-de-recursos-humanos.pdf>

- Balladares (2017). Una ética digital para las nuevas generaciones digitales. *Revista PUCE* No. 104. Disponible en: <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/81/174>
- Banco de la Nación (2015). *Manual de organización y funciones Gerencia de Recursos Humanos*. Disponible en: <https://docplayer.es/13516339-Manual-de-organizacion-y-funciones-gerencia-de-recursos-humanos.html>
- Bang. (2018). La teoría del Big Bang! Personal Branding. <https://bangbranding.com/blog/teoria-big-bang-personal-branding/>
- Bassi, L., Carpenter, R. y McMurrer, D. (2010). *HR Analytics Handbook: Report of the State of Knowledge*. Reed Business. Amsterdam, Holland.
- Batista J., Bermúdez M. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistaelectronicadehumanidadeseducacionycomunicacionsocial/2009/no7/4.pdf>
- Begoña, L. D. D. (2009). Dirigir y educar con Inteligencia Emocional. In Ponencia del VII congreso de Educación y Gestión. 1-10. https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4980/iegfernandez4.pdf
- Belzunce M., Danvila del Valle I., Martínez-López, F. y Sastre M. (2013). Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026161008>
- Bersin, J. (1 de Julio de 2016). People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know. <https://joshbersin.com/2016/07/people-analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>

- Betancur (2020). Knowmads: un desafío para el mercado laboral colombiano. Disponible en: https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3031
- Blanch, A. M., & Icart, I. B. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad. Universitat de Lleida. <https://papers.uab.cat/article/view/v59-morell-brunet>
- Blanchard, K. (2006). *El empowerment requiere más de un minuto*. Bilbao.
- Bodenheimer, Juan M. (2017). *People Analytics, gestión de personas y decisiones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Alfaomega.
- Boneu, J. M. (2007). Plataformas abiertas de e-learning para el soporte de contenidos educativos abiertos. *Rev. U. Soc. Conocimiento*, 4, 36. <https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v4n1-boneu.html>
- Bonilla, L., Plaza, D., De cequera, G. y Riaño, M. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 38-42. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000100007
- Bradford S. Bell, S. W. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group and Organizational Management*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601102027001003>
- Brynjolfsson, E., Hu, J. y Simester, D. (2006). Goodbye Pareto, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=953587
- Caballar Falcon, J. A. (2012). *SOCIAL MEDIA. Marketing personal y profesional*. RC libros. <https://books.google.co.ve/books?id=OazxpisbcqMC&printsec=frontcover#v=one>

page&q&f=false

- Cabello, R., Ruiz, D. y Fernández, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 13 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3163455>
- Cabrero, J. (2006). *Bases pedagógicas del e-learning*. España.
- Calderón, G. y Naranjo J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>
- Candia, J. M. (abril de 1996). Empleo precario y conflicto social: ¿nuevas formas de organización popular? <https://nuso.org/articulo/empleo-precario-y-conflicto-social-nuevas-formas-de-organizacion-popular/>
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skill. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 9-36, <https://doi.org/10.1108/01437720610652817>.
- Cascio, W. y Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson Education, Inc. USA. <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137070923/samplepages/9780137070923.pdf>
- Casco J. (2016). Knowmads. Los trabajadores del futuro ya están aquí. *El blog de Juan Carlos Casco*. <http://juancarloscasco.emprendedores.com/knowmads-los-trabajadores-del-futuro-que-ya-estan-aqui/>
- Casco J. (2017). La revolución de los knowmads. <https://www.propronews.es/la-revolucion-los-knowmads/>
- Cetina T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/94/106>

- CEUPE (Centro Europeo de Postgrado) (2020). Perfil del responsable de Recursos Humanos. <https://www.ceupe.com/blog/perfil-del-responsable-de-recursos-humanos.html>
- Chambers, J. (2016). *19th Annual Global Survey*. Argentina: PricewaterhouseCoopers.
- Christensen, C. y Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal* (17), 197-218.
- Conole, g. y Oliver, M. (Ed.) (2006). Contemporary perspectives in E-learning Research. Themes, methods and impact on practice.
- Cornerstone. (2017). *cornerstoneondemand*. <https://www.cornerstoneondemand.com/analytics>: <https://www.cornerstoneondemand.com/>
- Cravino, L. M. (2003). *Un trabajo feliz*. Temas Grupo Editorial
- Cravino, L. M. (2017). Gestión del Desempeño: larga vida y prosperidad. <http://www.aoconsulting.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/GD-larga-vida-y-prosperidad-LMC-2017-07-04.pdf>
- Cristian Foix, S. Z. (2002). *Estándares e-learning*. Chile.
- Cruz C. (2017). Cambios estructurales en las organizaciones y aparición de un nuevo perfil laboral: los knowmads. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10953.1/7119>
- Cuartas, M. y Montoya, C. (2014). Nuevos liderazgos para empresas competitivas en entornos globalizados. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, ISSN-e 2462-9006, ISSN 1692-343X, N°. 21, 2013. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5235924>
- Da Silva, D. (2020). ¿Cómo liderar equipos remotos? Tips para lograr el mejor liderazgo remoto. *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/liderazgo-remoto/> Das, M.

- (2019). IEBS. Employer Branding: ¿qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>
- Das, M. (2020). ¿Qué es el employer branding? *Employer Branding Lab*. <https://employerbrandinglab.com/employer-branding/>
- Davenport, T. (2008). *Competing on Analytics*. Barcelona, Profit.
- Davenport, T. H., Harris, J. G. y Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA. https://analytics.typepad.com/files/accenture_analytics_at_work.pdf
- Day, D., Gronn, P. y Salas E. (2004). Leadership capacity in teams. *ScienceDirect*. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000852#:~:text=1.,Leadership%20capacity%20in%20teams&text=It%20is%20conceptualized%20mainly%20in,affect%20team%20processes%20and%20performance>
- De La Torre, C. y Rubio, R. (2016). HR Analytics: impacto en las relaciones laborales en la empresa. http://www.adirelab.es/wp-content/uploads/2016/04/MADDOCS-2352832-v1-BM_Dossier_HR_Analytics-short.pdf
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20, 165–197. Elsevier Science/JAI Press. https://www.researchgate.net/publication/235266078_The_strategic_management_of_people_in_work_organizations_Review_synthesis_and_extension
- Drucker (1997). *La sociedad Post capitalista*. Bogotá, Colombia.
- Ebbinghaus, H. (1885). *Über das gedächtnis: untersuchungen zur experimentellen psychologie*. Duncker & Humblot. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-4_

- XwPeyP68C&oi=fnd&pg=PR2&dq=Hermann+Ebbinghaus+(1885)+Ueber+das+Ged%C3%A4chtnis&ots=-FWaE3LpUdD&sig=M7fXEHkYABsTnWOPQrP3U-brIm88#v=onepage&q=Hermann%20Ebbinghaus%20(1885)%20Ueber%20das%20Ged%C3%A4chtnis&f=false
- Edenred (2016). Reclutamiento en redes sociales: 5 ventajas de la nueva selección personal. <https://blog.edenred.es/reclutamiento-en-redes-sociales-5-ventajas-de-la-nueva-seleccion-personal/>
- El mundo (2003, 4 de noviembre). Gucci sufre la salida de su presidente y su director creativo. <https://www.elmundo.es/mundodinero/2003/11/04/Noti20031104101346.html>
- Elliott Masie, E. (2006). Nano-Learning - Miniaturization of Design. Disponible en:
- EP. PETROECUADOR. Gerencia de Talento Humano: descripción funcional y perfil por competencias. [https://sistemasinternos.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/CARGOS/GERENCIA%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20\(INTEGRAL\).pdf](https://sistemasinternos.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/CARGOS/GERENCIA%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20(INTEGRAL).pdf)
- Esteban, J. (2012). Creación de Valor en los Recursos Humanos a través del Desarrollo de Marca de Empleador. Trabajo de fin de grado. Harvard Deusto Business Review. <https://www.harvard-deusto.com/creacion-de-valor-en-recursos-humanos-a-traves-del-desarrollo-de-marca-como-empleador>
- Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Hacia una definición integrada de crowdsourcing. *Diario de la ciencia de la información*, 38 (2), 189-200. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551512437638?journalCode=jisb>

- Fabregat, A., Bernandina, M., y Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del psicólogo*, (83), 55-61. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>
- Fernández, T. (2011). El orgullo de pertenencia se valora jugando. *Expansión.com* <http://www.expansion.com/2011/11/18/empleo/desarrollo-de-carrera/1321627837.html>
- Ferré, J.M. (2003): *Marketing Personal, Gestión 2000*, Barcelona.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. y Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206399000070>
- Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent changes in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157-180. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/current-recurrent-challenges-hrm/docview/215256883/se-2>
- Fisher, C. D. (1989): Current and Recurrent Changes in HRM. *Journal of Management*, 15 (2). <https://www.proquest.com/docview/215256883>
- Fitz-enz, J. (2010). The new HR Analytics. American Management Association. <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/f/fb30e8a98c5d9a85/pdf.pdf>
- Fitz-enz, J., Mattox, J.R II (2014). Predictive Analytics for Human Resources. Wiley. <http://repo.darmajaya.ac.id/4065/1/%28Wiley%20and%20SAS%20Business%20Series%29%20Jac%20Fitz-enz%2C%20John%20Mattox%20II%20-%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources-Wiley%20%282014%29.pdf>
- Flórez Saborido, I., González Rendón, M. y Alcalde Castro, M. (1992). Human Resource Management in Spain, *Employee Relations*,

- vol. 14, num. 5, pp. 39-62. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425459210022436/full/html>
- Fombrun, C., Tichy, N., Devanna, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. Wiley. https://books.google.com.ec/books/about/Strategic_Human_Resource_Management.html?id=WpjvngEACAAJ&redir_esc=y
- Gabrielli, S.; Kimani, S. y Catarci, T. (2006): The design of MicroLearning Experiences: A Research Agenda. En hug, T., Lindner, M.,bruck, P. (Eds.): *Microlearning: Emerging Concepts, Practices and Technologies after e-Learning*. Proceedings of Microlearning 2005. Learning & Working in new Media. 45-54 Innsbruck: Innsbruck University Press. https://www.researchgate.net/profile/Tiziana-Catarci/publication/253150976_The_Design_of_MicroLearning_Experiences_A_Research_Agenda/links/5af470584585157136ca2c2c/The-Design-of-Micro-Learning-Experiences-A-Research-Agenda.pdf
- Galindo, J. C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías. Tesis de grado. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079>
- García M. J. y Pérez L. C. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior: competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*. https://www.researchgate.net/profile/Juan_Garcia_Manjon/publication/28230605_Espacio_Europeo_de_Educacion_Superior_competencias_profesionales_y_empleabilidad/links/576a737b08aeb526b69ce782.pdf
- García Peñalvo, F.J. (2005). Estado actual de los sistemas e-learning. España. <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201021055001.pdf>

- Garg, A. (2010): Three Ways to Use Mobile devices in Workplace Learning. [Upside blog]
- Garrison, R. y Anderson, T. (2005). El e-learning en el siglo XXI. Barcelona, España. <https://es.scribd.com/document/46517341/El-e-learning-en-el-siglo-XXI-Garrison-Anderson>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Gómez, J. (2019). Knowmads: el nuevo perfil de los trabajadores en la sociedad del conocimiento y el aprendizaje continuo. *CEREM*. <https://www.cerem.ec/blog/knowmads-el-nuevo-perfil-de-trabajadores-en-la-sociedad-del-conocimiento-y-el-aprendizaje-continuo>
- Graciela, B. (2016). Nuevas tendencias en el empleo: retos y opciones para las regulaciones y políticas del mercado de trabajo. *relats.org*. <http://www.relats.org/documentos/FTGeneral.Bensusan2.pdf>
- Grassi, M. y Poblete, M. (2018). Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN_Efectos_del_teletrabajo_sobre_la_salud_FINAL.pdf
- Grasso F. (2008). El nuevo rol del gerente de RRHH. *Revista Gerencia*. <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1361&ni=el-nuevo-rol-del-gerente-de-rrhh>
- Green, D. (2015). 6 Steps To Getting Started With Analytics In Recruiting. <https://www.ere.net/articles/6-steps-to-getting-started-with-analytics-in-recruiting>
- Grimm, M. (2004). Tom Ford vuelve a nacer. *El País*.

- Guevara, V., y Mudfi, M. (2017). La evolución del concepto de contrato y su incidencia en los principales mecanismos de protección del acreedor insatisfecho. Trabajo para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143963/La-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-contrato-y-su-incidencia-en-los-principales-mecanismos-de-protecci%C3%B3n-del-acreedor-insatisfecho.pdf?sequence=1>
- Gutiérrez, M. (2015). La sociedad knowmad y los nuevos circuitos de diseño. *Academia*. https://www.academia.edu/22758512/LA_SOCIEDAD_KNOWMAD_Y_LOS_NUEVOS_CIRCUITOS_DE_DISE%C3%91O
- Hackman, R., y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *The academy of management* No. 30. doi: https://www.researchgate.net/publication/253963423_A_Theory_of_Team_Coaching
- Harris, J. G., Craig, E., y Light, D. A. (2011). Talent and Analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 6 (32), 4-13.
- Hernández, D. (2009). La gestión y el buen manejo del área de recursos humanos para el éxito de la organización. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2274/131472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human Resource Management Review. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482212000502>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M.A., Wan, W.P. y Yiu D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, 25, 417-456. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2)

- Hoyos N. (2007). Perfil del gerente de Recursos Humanos especialmente enfocado hacia la motivación propia, para proyectarse así a los empleados. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/3-2007/art%2016.pdf>
- <http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Nano-http://www.upsidelearning.com/blog/index.php/2010/12/09/three-ways-to-use-mobile-devices-in-workplace-learning/>
- Huang, R., Kajai, S. y Jestice R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563210000543>
- Huber, G.; Fernández, G.; Lorenzo, O. y Herrera, L. (2001). Análisis de datos cualitativos con Aquad Cinco para Windows, Granada, Grupo Editorial Universitario. https://www.researchgate.net/profile/Oswaldo-Quiles/publication/268215654_Analisis_de_datos_cualitativos_con_AQUAD_Cinco_para_Windows/links/572b520908aef5d48d3276a1/Analisis-de-datos-cualitativos-con-AQUAD-Cinco-para-Windows.pdf
- Hug, T. (2006). Microlearning: a new pedagogical Challenge (Introductory Note). In T. Hug, M. Lindner, & P. A. Bruck, (Eds.), *Microlearning: Emerging Concepts, Practices and Technologies After E-Learning: Proceedings of Microlearning Conference 2005: Learning & Working in New Media* (pp. 8-11). Innsbruck, Austria: Innsbruck University Press. [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1188898](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1188898)
- Hug, T. (2010). Mobile Learning as 'Microlearning': Conceptual Considerations towards Enhancements of didactic. *Thinking International Journal of Mobile and blended*

Learning.2(4). 47-57. https://www.researchgate.net/publication/220467668_Mobile_Learning_as_'Microlearning'_Conceptual_Considerations_towards_Enhancements_of_Didactic_Thinking

Instituto de Seguridad Laboral. (2005). Riesgos psicosociales en el trabajo. Recomendaciones para el autocuidado. <https://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/Teletrabajo-Recomendaciones-Autocuidado.pdf>

Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. John Wiley & Sons. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PunoAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP13&dq=Jac+Fitz-enz+y+John+R.+Mattox+I+\(2014\).+Predictive+Analytics+for+Human+Resources.+&ots=WoJWtKfpro&sig=5vI2dMfoCddOqnRJzAJFWI_SFL4#v=onepage&q=Jac%20Fitz-enz%20y%20John%20R.%20Mattox%20II%20\(2014\).%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PunoAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP13&dq=Jac+Fitz-enz+y+John+R.+Mattox+I+(2014).+Predictive+Analytics+for+Human+Resources.+&ots=WoJWtKfpro&sig=5vI2dMfoCddOqnRJzAJFWI_SFL4#v=onepage&q=Jac%20Fitz-enz%20y%20John%20R.%20Mattox%20II%20(2014).%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources.&f=false)

Jiménez A. (2015). Knowmads: los trabajadores del futuro. *El economista.es*. <https://www.eleconomista.es/blogs/empresamientos/?p=548>

Kayworth, T. y Leinder, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. https://www.researchgate.net/publication/220591285_Leadership_Effectiveness_in_Global_Virtual_Teams

Kerres, M. (2007). Microlearning as a Challenge for Instructional design. En hug, T. (ed.). *Didactics of Microlearning. Concepts, discourses and Examples*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J0-KAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA98&dq=microlearning+as+a+Challenge+for+Instructional+design.+En+hug,+T.+\(ed.\).+Didactics+o-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J0-KAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA98&dq=microlearning+as+a+Challenge+for+Instructional+design.+En+hug,+T.+(ed.).+Didactics+o-)

f+Microlearning.+Concepts,+discourses+and+Exam-
ples.&ots=3uO7t9BJnv&sig=6Dazhg35YEA9v3kUR0Ai-
zkKRFSQ#v=onepage&q&f=false

- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill, New York.
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 83 (11). 17-25. <https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>
- Lampert, M. y Poblete, M. (2018), Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud. *Asesoría Técnica Parlamentaria*, 1, 1-9. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN_Efectos_del_teletrabajo_sobre_la_salud_FINAL.pdf
- Lara, D. C. (2016). Los principios del Sistema Nacional de Contratación Pública y su incidencia en los procesos de subasta inversa electrónica de la Universidad Nacional de Chimborazo durante el año 2014. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2968>
- Learning%20-%20Miniaturization%20of%20Design%20(Jan%2006).pdf
- Lenguita, P. (2010). Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma. *Argumentos* (México, DF), 23(64), 245-263. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-57952010000300011&script=sci_abstract&tln-g=en
- León, J. E. (2019). *Formas de reclutamiento apropiadas en el entorno guayaquileño: publicidad, tradicional o redes sociales*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17455/1/UPS-GT002692.pdf>

- Lichtenthaler, U. y Ernst, H. (2006). Attitudes to externally organising knowledge management task: a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome. *R&D Management*, 36(4): 367-386. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00443.x>
- LinkedIn (2011). Guía de imagen LinkedIn de marca empleadora: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Lindner, M. (2006). Use these Tools, your mind will follow. Learning in immersive Macromedia and microknowledge environments. En Whitelock, d., Wheeler, S. (Eds.). *ALT-C 2006: The next generation Research Proceedings*. Heriot-Watt University, Edinburgh,
- Liquidano M. (2007). El perfil del administrador de Recursos Humanos y el contexto en que se desempeña. *Conciencia tecnológica* No. 34. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94403406.pdf>
- Lluzar Martí, P. (2017). Propuesta de una estrategia para el desarrollo de la marca personal en dirección y gestión de proyectos. <https://riunet.upv.es/handle/10251/77911>
- Lluzar Martí, P. (2017). Propuesta de una Estrategia para el Desarrollo de la Marca Personal en Dirección y Gestión de Proyectos. <https://riunet.upv.es/handle/10251/77911>
- Loaiza, C., Pulgar, F. y Fajardo C. (2013). Consideraciones sobre el perfil profesional del gerente de talento humano visión gerencial. *Revista Visión General*. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894005.pdf>
- López, M. (s.f.) Talent Analytics: Analítica aplicada a Recursos Humanos. <https://www.masterseosem.com/blog/talent-analytics-analitica-aplicada>

- López, N. W., Pérez-Simon, M. C., Nagham-Ngwessitchou, E. G., & Vázquez-Ubago, M. (2014). Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60 (236), 587-599. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v60n236/revision3.pdf>
- Loustalet G. (2020). Perfil Knowmad en el futuro del trabajo-Reskilling-Upskilling. Revolución de las habilidades y competencias. *Blog Meet Jobs*. <http://blog.meet-jobs.com/perfil-knowmad-en-el-futuro-del-trabajo-reskilling-upskilling-revolucion-de-las-habilidades-y-competencias/>
- Lozano, G. (2004). El triángulo de e-learning. <http://www.noticias.com/> Marcos, T. y Perez, A. (2010). Personal branding “la esencia de las personas.” 57-60. <https://www.andresperortega.com/documentos/99com.pdf>
- Mahoney, T. A. y Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223–241. https://www.researchgate.net/publication/247569555_Evolution_of_Concept_and_Practice_in_Personnel_AdministrationHuman_Resource_Management_PAHRM
- Martínez, E., Peña, L. (2016). Formación de profesionales para la empresa del siglo XXI. <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2016107.html>
- Marzo N. M., Pedraja I. M., Rivera T. P. (2004). Las competencias profesionales demandadas por las empresas: el caso de los ingenieros. *Revista de educación*. https://www.researchgate.net/profile/Mercedes_Marzo/publication/28132776_Las_competencias_profesionales_demandadas_por_las_empresas_el_caso_de_los_ingenieros/links/00b7d52396d89528cb000000.pdf

- McMahan, G. C., Bell, M. P., Wright, P. M. (1998): Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues. *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 3.
- Merco (2018). Merco. <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>
- Molina, C. (2004). Derecho y trabajo en la era digital: ¿Revolución industrial 4.0 o Economía sumergida 3.0? Disponible en: https://negociacioncolectiva.fesmcutg.org/wp-content/uploads/sites/49/2019/05/cristobal_molina_derecho_y_trabajo_en_la_era_digital.pdf
- Montoya, P. y Vandehey, T. (2002). El fenómeno de la marca personal: obtenga una mayor influencia, un crecimiento explosivo de los ingresos y un rápido avance profesional aplicando las técnicas de marca de Michael, Martha y Oprah. Pedro Montoya. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZIt0rdXb7y0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Montoya,+P.+ \(2002\).+ The+Personal+ Branding+Phenomenon.&ots=29PVrj5Lzx&sig=q5E-g12GNPfhPrwrYfnQk1k-Py-k#v=onepage&q=Montoya%2C%20P.%20\(2002\).%20The%20Personal%20Branding%20Phenomenon.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZIt0rdXb7y0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Montoya,+P.+ (2002).+ The+Personal+ Branding+Phenomenon.&ots=29PVrj5Lzx&sig=q5E-g12GNPfhPrwrYfnQk1k-Py-k#v=onepage&q=Montoya%2C%20P.%20(2002).%20The%20Personal%20Branding%20Phenomenon.&f=false)
- Montuschi, L. (1997). Tendencias recientes en las relaciones laborales y en la organización del trabajo. Análisis de experiencias con referencia al papel de los sindicatos. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/116.pdf>
- Morales F. (2018). ¿Cuál es el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos? [https://ekosnegocios.com/articulo/cual-es-el-perfil-ideal-del-gerente-de-recursos-humanos\(2\)](https://ekosnegocios.com/articulo/cual-es-el-perfil-ideal-del-gerente-de-recursos-humanos(2))
- Moravec, J. (2013). Introducción a la sociedad knowmad. *Sociedad Knowmad*. <https://www2.educationfutures.com/>

sociedadknowmad/contenido/introduccion-a-la-sociedad-knowmad/

- Moravec, J. (2016). La necesidad de un aprendizaje invisible: en busca de vencer al dinosaurio del aula. *Docentes en línea*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60618/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Moreno, A. (2015). Nuevos métodos de reclutamiento de personal. Universidad Pontificia ICAICADE COMILLAS. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5815/retrieve>
- Morgeson, F.P., Scott, D. y Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. http://www.morgeson.com/downloads/morgeson_derue_karam_2010.pdf
- Munich. (2005). *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (32), 83-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Nestar, C. (2019). Nuevas tendencias en reclutamiento de personal: Marca empleadora versus Marca personal. Trabajo de fin de Grado: [https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40314/TFG-E-833.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40314/TFG-E-833.pdf?sequence=1&isAllowed=New York, Routledge) New York, Routledge.
- Nike(2011). Letter to Shareholders. https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2011/mark_parker_letter.html

- NN. (2008). Reclutar, seleccionar y contratar al personal. Universidad Santiago de Guayaquil. https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/ppp_seleccion_rrhh_ene08.pdf
- Ortiz, A. G. (2018). Liderazgo y trabajo en equipo. *Academia edu*. doi: https://www.academia.edu/4889111/Liderazgo_y_trabajo_en_equipo
- Paniagua S. (2018). Virtual down: un proyecto de realidad virtual social. Grado en educación social. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31714/TFG-L2062.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, M., Rubio, G. y López, L. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. ECOE ediciones. <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2017/09/Emprendimiento-y-creatividad.pdf>
- Parra, M., Rubio, G. y López, M. (2013). *Emprendimiento y creatividad: aspectos esenciales para crear empresa*. ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/09/Emprendimiento-y-creatividad.pdf>
- Pastrana, C. (2013). Employer branding. ¿cómo captar talento para tu empresa? IEBS. <http://www.iebschool.com/blog/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa-rrhh-2-0>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., y Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory. *The leadership quarterly*, 19(5), 281-288. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=managementfacpub>
- Pearce, C., Youngjin, Y. (2004). Leadership, Social Work, and Virtual Teams: The Relative Influence of Vertical Versus Shared Leadership in the Nonprofit Sector. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/232576832_Leadership_Social_Work_and_Virtual_Teams_The_Relative_In

fluence_of_Vertical_Versus_Shared_Leadership_in_the_Nonprofit_Sector

- Pereda F., López T., González F. (2015). La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67446014005>
- Pereda, P. F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público en la provincia de Córdoba. Tesis doctoral. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Pérez Ortega, A. (2011). Marca Personal. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/36/35195_MARCA_PERSONAL.pdf
- Pérez, A (2008): Marca Propia, ESIC, Madrid. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u6qMCgAAQBA-J&oi=fnd&pg=PT5&dq=P%C3%A9rez,+A+\(2008\):+Marca+Propia,+ESIC,+Madrid&ots=S-_I5B7c7h&sig=WsmU_0Famn4RyyxsOleCtMy37SM#v=onepage&q=P%C3%A9rez%2C%20A%20\(2008\)%3A%20Marca%20Propia%2C%20ESIC%2C%20Madrid&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u6qMCgAAQBA-J&oi=fnd&pg=PT5&dq=P%C3%A9rez,+A+(2008):+Marca+Propia,+ESIC,+Madrid&ots=S-_I5B7c7h&sig=WsmU_0Famn4RyyxsOleCtMy37SM#v=onepage&q=P%C3%A9rez%2C%20A%20(2008)%3A%20Marca%20Propia%2C%20ESIC%2C%20Madrid&f=false)
- Pérez, A. (2022). Importancia del trabajo en equipo en las empresas. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Pérez, C. (2013). Liderazgo y trabajo en equipo. doi: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/15150/1/Liderazgo%20y%20trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Pernía, N. (2007). Perfil del gerente de recursos humanos especialmente enfocados hacia la motivación propia, para proyectarse así a los empleados. *Revista de la Facultad de*

- Ciencias Jurídicas y Políticas*, 3, 327-332. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/3-2007/art%2016.pdf>
- Peschl, M. (2007). from double-Loop Learning to Triple-Loop Learning. Profound Change, Individual Cultivation, and the Role of Wisdom in the Context of the Microlearning Approach. En hug, T. (ed.). *didactics of Microlearning. Concepts, discourses and Examples*, 292-312. Münster (GE): Waxmann.
- Pin Arboledas, J., García, P. García, P. y Peiró-Barra, A. (2012). El papel estratégico de la dirección de personas en la administración pública española. Universidad de Navarra. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-261.pdf>
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 4(2), 133-144. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5039>
- Prado Martínez, L. M., Ángela María, A. G., & Parra Cortés, J. A. Selección y contratación en administración internacional de los recursos humanos (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana). <http://hdl.handle.net/10818/2202>
- Prieto, R., Villasmil, M. y Chirino, D. (2010). Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. *Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada Vol. III. N°. 1* researchgate.net/profile/Ronald_Prieto_Pulido/publication/319653727_Liderazgo_compartido_nuevo_perfil_de_gestion_en_empresas_de_servicio/links/59b857a8aca272416188e52d/Liderazgo-compartido-nuevo-perfil-de-gestion-en-empresas-de-servicio.pdf
- Purvanova, R. y Bono, J. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *ScienceDi-*

rect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309000800>

- Racig, N. (2020). *Microlearning en educación superior*, tesis de maestría, Universidad Oberta de Catalunya, Repositorio OUC. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/107608/6/nracigTFM0120memoria.pdf>
- Reguera, L. (2019). El liderazgo de equipos. 15 claves para ser un buen líder. La mente es maravillosa. doi: <https://lamenteesmaravillosa.com/liderazgo-equipos-15-claves-buen-lider/>
- Reigeluth, CH, (Ed.). (1999). *Diseño de la instrucción. Teorías y modelos. Un nuevo paradigma de la teoría de la institución. (Parte I)*. España: Aula XXI Santillana. <https://es.scribd.com/document/61151863/DISENO-DE-LA-INSTRUCION-CHARLES-REIGELUTH>
- Rivas J. (2014). Navegando fuera del currículum: ecologías del aprendizaje en tiempos inciertos. https://www.academia.edu/40430588/NAVEGANDO_FUERA_DEL_CURR%C3%8DCULUM_Ecolog%C3%ADas_del_Aprendizaje_en_tiempos_inciertos
- Rivera, N. M., Pernas Gómez, M. y Nogueira, M. (2017) Un sistema de habilidades para la carrera de Medicina, su relación con las competencias profesionales. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412017000100019&script=sci_arttext&tlng=en
- Roca R. (2020). La clave de la supervivencia profesional: aprender a transitar por lo desconocido. <https://raquelroca.com/2020/07/15/la-clave-la-supervivencia-profesional-aprender-transitar-lo-desconocido/>
- Rodríguez, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento*

- Psicológico*, 9(16), 171-181. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612011.pdf>
- Rogers, E. (1976). New Product Adoption and Diffusion. *Journal of Consumer Research*. <http://dx.doi.org/10.1086/208642>
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovation*. Nueva York: The Free Press.
- Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento (Vol. 37). Editorial UOC. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IA4jJgJ-cyWYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Rojas,+P.++\(2010\).+Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n:+la+nueva+forma+de+encontrar+trabajo.&ots=SD131Y8m5f&sig=7D-hZA1BoEE6uh3KPHRdcn5ouSKc#v=onepage&q=Rojas%2C%20P.%20\(2010\).%20Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%3A%20la%20nueva%20forma%20de%20encontrar%20trabajo.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IA4jJgJ-cyWYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Rojas,+P.++(2010).+Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n:+la+nueva+forma+de+encontrar+trabajo.&ots=SD131Y8m5f&sig=7D-hZA1BoEE6uh3KPHRdcn5ouSKc#v=onepage&q=Rojas%2C%20P.%20(2010).%20Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%3A%20la%20nueva%20forma%20de%20encontrar%20trabajo.&f=false)
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en selección de personal. Trabajo final de grado. <http://193.147.134.18/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Rosemberg. (2001). *E-learning: Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Bogotá, Colombia.
- Rosenberg, M. J. (2001) E-learning strategies for delivering knowledge in the digital age. McGraw-Hill. https://books.google.co.cr/books?id=v5KML06O4TgC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Rothery Brian, Robertson Ian. *Oursourcing - la Subcontratación*. México: Noriega Editores. 1996.
- Rubio, M. J. (2003). Enfoques y modelos de evaluación del e-learning. *FALTA EDITORIAL O REVISTA Y URL*

- Ruiz, J. A. C., de Lucas, J. M., López, J. C. D., Vega, F. C., Fernández, J. C., De Morales, G. G. M. y Laredo, L. F. P. (2013). Big data en los entornos de defensa y seguridad. *Pre-bie3*, (6), 17. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/DIEEEINV03-2013_Big_Data_Entornos_DefensaSeguridad_CarrilloRuiz.pdf
- Salazar, C. (2007). Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista Internacional de Sostenibilidad, tecnología y humanismo*, 2, 69-152. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/4233/Salazar.pdf>
- Salinas, J., y Pérez, A. (2008). *Metodologías centradas en el alumno para el aprendizaje en red*. Madrid: Síntesis.
- Salinas, Jesús V. M. (2014). Pasado, presente y futuro del micro-learning como estrategia para el desarrollo profesional. Mallorca, España.
- Sánchez, A. (2015). Liderazgo compartido o colaborativo en equipos que desarrollan su trabajo en entornos virtuales. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55449/S%C1NCHEZ%20-%20Liderazgo%20compartido%20o%20colaborativo%20en%20equipos%20que%20desarrollan%20su%20trabajo%20en%20entornos%20v....pdf?sequence=4>
- Santillán, G. P. (2017). La selección de personal y la nueva tecnología. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2328/1/La%20Selecci%C3%B3n%20del%20personal%20y%20la%20nueva%20tecnolog%C3%ADa.pdf>
- Sarramona, J. y Vázquez, G. (1997). El Teletrabajo: sus implicaciones sociales y para la formación. *Educación social: revista de intervención socioeducativa*. 7, 113-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=188705>

- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management*. <https://www.jstor.org/stable/4164753>
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. *Debate*. https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/286991/mod_resource/content/1/La%20cuarta%20revolucion%20industrial%20-%20Klaus%20Schwab.pdf
- Scotland, UK. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66651907/Fisser06using-libre.pdf?1619231151=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_modus_operandi_of_the_next_generatio.pdf&Expires=1687923904&Signature=OJ2R6g5ARhry4HRoe-kRaQdA5eTDaB~wuNAj~ZgCTTVWz792cX-KqU-PyRG-4-A5huCGc1NagoSz35IfW~vZrzdsA6M32Ua-9Vax8xQC3hpmNhnkrATHrc1NSQ7JgGu7COB-JcfLj~J0mR2pyoGynB9J1UkHkmAXz~-7uanO-YkmeRO0WWP0NCANaPQCPQbXC06J8IE5putaYqmZcoqw7sEq40gtC~yrKOD5V52YQM-4J7O-qX9wZ~Zc2d2FUAoAsJQvvDwXu8v~73gGbDAQR6LfxvJBskOM7JNnmVFnGs84N2oyyE~W6o5mb4EIXxReiXCnSRQnRg1hoZq7Hz-RUWknPhsw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=50
- Scott, C. (2015). El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el Siglo XXI? *Documentos de trabajo UNESCO* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242996_spa#:~:text=La%20capacidad%20de%20autonom%C3%ADa%20resulta,largo%20de%20toda%20su%20carrera.
- Serrano, I. (2019). Teletrabajo o trabajo a distancia. Implicaciones laborables. *INEAF*. <https://www.ineaf.es/tribuna/teletrabajo-o-trabajo-a-distancia-implicaciones-laborales/>

- Shawe-Taylor, J., y Cristianini, N. (2004). *Kernel methods for pattern analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Silva, F. (2019). Microlearning aplicado para la adquisición de competencias, tesis de maestría, Universidad Oberta de Catalunya. Repositorio UOC. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/98008/6/fsilvavTFM0619memoria.pdf>
- Stephenson J, S. (2003). *Modelos pedagógicos de e-learning*. Barcelona, España. <https://yedaldisenodecursosenlinea.files.wordpress.com/2012/09/modelos-pedagogicos-y-e-learning.pdf>
- Stern, S. (2006). Eighth skills that make you a good leader. <http://www.b2binternational.com/b2b-blog/2006/11/30/eight-skills-that-make-you-a-good-leader/>
- Tapasco, O. y Jaime Giraldo (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 87-93. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492016000200003
- Tapscott, D. (1996). *La economía digital*. Mc Graw Hill.
- Tarcica, J. y González, M. (2013). 120 Descripciones de Puestos: Materiales de alta calidad en Recursos Humanos. <https://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>
- Toon Devloo (2019). Regional People Analytics Manager en Von Der Heide. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elegir-la-tecnolog%C3%BA>
- Torres, G. (2017). La selección de personal y la nueva tecnología. tesis de maestría Universidad de Especialidades Espíritu Santo.]Repositorio UESS. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2328/1/La%20Selecci%C3%B3n%20del%20personal%20y%20la%20nueva%20tecnolog%C3%ADa.pdf>

- Ulrich, D. y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Uriarte, O. E. (1987). Las relaciones de trabajo en América Latina: Problemas y tendencias actuales. *THEMIS: Revista de Derecho*, (8), 15-20. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/108507>
- Vadillo, P. (2013). Liderazgo y motivación en los equipos de trabajo. Madrid : ESIC. https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de Equipos_de_trabajo
- Valderrama, H. (2000). Liderazgo en equipo, clave para potenciar la empresa. *El tiempo*. doi: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-516449>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1 (2), 20-33. <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Valencia, Eduardo (2018). People Analytics, analítica y datos para recursos humanos. Aranzadi.
- Vargo, S. y Akaka, A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: Clarifications. *Service Science*, 1(1). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. y Maglio, P. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vázquez, M. (2013). Las nuevas formas de contratación y sus repercusiones en los derechos laborales. Estudio desde el marco jurídico laboral vigente. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (16), 83-121. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702013000100083

- Viillanueva Lomelí, D. (2008). *Liderazgo racional y emocional*. México: Universidad de la Américas Puebla.
- Visier. (2017). 10 ways people analytics impact beyond HR. <http://www.visier.com/workforce-analytics-101-infographic/>
- Vizueta G., Rojas S. (2016). Knowmads y su impacto en el comportamiento organizacional de las empresas ecuatorianas. Universidad Politécnica Salesiana, Desarrollo social y entornos empresariales en Ecuador: Memoria del Encuentro de Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios 2016 (pp.107-121). Editorial Universitaria Abya-Yala. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14922/1/Desarrollo%20social%20y%20entornos%20empresariales.pdf>
- Von Hippel, E. (1998). Economics of product development by users: The impact of 'sticky' local information. *Management Science*, 44(5): 629-644. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.44.5.629>
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://link.gale.com/apps/doc/A12720961/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=0857f81e>
- Wright, P.M. and Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnst1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1333113](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnst1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1333113)
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009), Team Leadership and team effectiveness. En: Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organization:*

- crossdisciplinary perspectives and approaches (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press. <https://psycnet.apa.org/record/2008-09940-004>
- Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M. (2001). The leadership quarterly. *ScienceDirect*. doi: de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000935>
- ZALEZNIK A., (2004). Liderazgo, [Directivos y Líderes: Son Diferentes?]. *Harvard Business Review*, Deusto, pp. 64-71. <https://n9.cl/gdh07>
- Zamora Manzano, J. L. (2011). La videoactividad, el M-Learning y los blogs como herramientas de innovación en el ámbito educativo universitario. *Revista Electrónica De Investigación Docencia Y Creatividad-Docrea*. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/57596/1/Dialnet-LaVideoactividadElMLearningYLosBlogsComoHerramientas-4060364.pdf>
- Zhu, Z. T., Yu, M. H., & Riezebos, P. (2016). A research framework of smart education. *Smart learning environments*, 3, 1-17. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40561-016-0026-2>



El libro *Nuevas Tendencias Laborales: Del trabajador recurso al colaborador* pretende cambiar la visión del trabajador en el mundo laboral. En muchas empresas se mantiene el enfoque de ver al trabajador como un empleado y un recurso más a utilizar dentro de la cadena de productividad; sin embargo, ello puede hacernos perder realmente el valor de un trabajador. Si pensamos qué pasaría en el caso de que el trabajador que por tantos años hemos capacitado y formado, en un momento decida irse, por no sentir que tiene un plan de crecimiento. ¿Acaso no pierde la empresa en tiempo, recursos y el know how del negocio?

El ser humano se compone de una serie de competencias y aptitudes que deben impulsarse para alcanzar su máximo potencial; pero, ¿cómo logramos aquello? Las nuevas tendencias laborales permiten tener una visión más amplia de como liderar un equipo de trabajo desde el entendimiento humano, sus emociones y comportamiento; como seleccionar personal mirando más allá de una prueba psicométrica, como capacitar a nuestros trabajadores sin que sientan que es una capacitación ya impartida, como generar una buena imagen corporativa que sea transmitida a través de los trabajadores y por último como gestionar datos que proporcionen información valiosa de nuestros colaboradores.

