



**UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“EL AVANCE TECNOLÓGICO Y SUS REPERCUSIONES EN LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS”**

**Alumno: Valentina Muscianisi**

**Tutor disciplinar: Lic. Ricardo Oliva**

**Tutor metodológico: Dra. Paola Boarelli**

**MENDOZA**

**2017**

**Mediante el presente trabajo final de Prácticas Profesionales Supervisadas por el Lic. Ricardo Oliva y la Dra. Paola Boarelli y la defensa del mismo aspiro al título de Licenciada en Recursos Humanos.**

**Alumno: Valentina Muscianisi**

**DNI: 38.756.531**

**Matrícula: 1746**

**Fecha del examen final:**

**Docentes del Tribunal Evaluador:**

**Calificación:**

## **RESUMEN DEL TRABAJO**

En el presente trabajo se busca analizar las posibles alternativas que tiene Recursos Humanos, como área dentro de una organización, para hacer uso de la tecnología aplicada en los procesos que conllevan a una correcta gestión.

Además, es importante destacar el valor que tiene la tecnología en una organización, el impacto que genera en los resultados de la misma y que a través de ello nos damos cuenta que quien hace uso de la tecnología es realmente el que hace la diferencia competitiva.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como herramienta de recolección de datos: la entrevista. La misma fue realizada en dos consultoras de la ciudad de Mendoza, con magnitud diferente pero no obstante, con las mismas necesidades.

El trabajo de investigación que se realiza es cualitativo porque se busca comprender o entender un fenómeno determinado como lo es la tecnología.

El resultado obtenido de este proceso según los trabajadores en las consultoras es que, el recurso humano nunca va a ser reemplazado por la tecnología. Que la tecnología llegó para instalarse en el mundo tanto laboral como personal, eso está claro; pero los trabajadores no deben enfrentar esta era de cambio con temor a lo que pueda suceder, sino deben ser flexibles y abiertos para aprender las nuevas modalidades que van a surgir gracias a la tecnología.

## **PALABRAS CLAVE**

Recursos Humanos, tecnología, cambio, software.

**CORREO ELECTRÓNICO** [valentinamuscianisi@gmail.com](mailto:valentinamuscianisi@gmail.com)

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
OBJETIVOS .....	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
<b>CAPÍTULO I</b> .....	7
EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	7
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	9
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	13
El proceso de la gestión del desempeño.....	16
PLAN DE CAPACITACIÓN .....	20
PLANES DE DESARROLLO.....	24
<b>CAPÍTULO II</b> .....	27
EL AVANCE TECNOLÓGICO EN EL ÁMBITO LABORAL .....	27
EL IMPACTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS .....	27
LA TECNOLOGÍA EN EL ÁMBITO LABORAL- VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	28
TECNOLOGÍA Y RELACIONES LABORALES.....	30
EL IMPACTO DE INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	31
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	32
LA ADMINISTRACIÓN, LAS EMPRESAS Y LOS NUEVOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	34
NUEVAS TECNOLOGÍAS EMPLEADAS.....	34
POTENCIAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL CLIENTE INTERNO .....	36
LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA DINÁMICA DE LA CREACIÓN DE EMPLEOS ...	37
LAS NUEVAS RELACIONES DE TRABAJO Y LA TECNOLOGÍA .....	38
<b>CAPÍTULO III</b> .....	41

RESOLUCIÓN DEL CASO .....	41
ENTREVISTA .....	43
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS/RESPUESTAS.....	44
SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS .....	44
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>47</b>
<b>CONCLUSIÓN FINAL</b> .....	<b>47</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	48
SITIOS WEB .....	49

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis de investigación tiene como objetivo identificar a través de una empresa consultora de la provincia de Mendoza, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que apoyan los procesos de Gestión de Recursos Humanos; que sistemas o software han simplificado los procesos de los programas utilizados en Recursos Humanos para realizar una completa y correcta gestión de estos mismos dentro de una organización.

En primer lugar, se analiza principalmente los procesos básicos que se utilizan para gestionar recursos humanos de una empresa, los programas específicos y luego, dentro de ellos se observa que actividades no pueden dejarse pasar por alto y como debería ser llevado a cabo para lograr ser eficientes.

En segundo lugar, se investiga el avance tecnológico, cómo impacta en el trabajo principalmente, como también en las relaciones interpersonales y en las laborales. Se describen los nuevos sistemas para la aplicación de cada programa de Recursos Humanos junto con sus ventajas y desventajas.

El impacto de la tecnología en la empresa ha sido cada vez mas importante en los últimos años en que cada vez se ha ido incorporando nuevas tecnologías y se ha producido un gran avance dentro de la propia tecnología.

Cada vez las tecnologías facilitan las tareas de la empresa y producen innovación, lo que hace que las empresas que no se suman a estas tecnologías se vayan quedando atrás.

## **OBJETIVOS**

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

De acuerdo al tema propuesto, surgen las preguntas de investigación a abordar en esta Tesis:

- ¿Cuál son los temores que abundan en las empresas en relación a la aparición masiva de la tecnología?

- ¿Cuáles son los procesos de gestión de recursos humanos que pueden ser reemplazados?
- ¿Qué nivel de influencia tienen los procesos tecnológicos a la hora de agregar valor?

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es establecer propuestas para las organizaciones, orientadas a mejorar los procesos de gestión de RRHH a través de las nuevas tecnologías que ofrece el mercado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer un marco teórico que incluya detalladamente los procesos que integran la gestión de recursos humanos.
- Identificar las nuevas tecnologías aplicadas en el ámbito del trabajo.
- Elaborar propuestas o recomendaciones que puedan ser utilizadas en las empresas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Lo que se denomina gestión de recursos humanos es el proceso administrativo que se aplica al aumento y preservación del esfuerzo, las prácticas, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de una estructura en beneficio a una organización en general.

Esta gestión consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una organización.

La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Las claves imprescindibles para una buena gestión del área tienen que ser del conocimiento de los profesionales en recursos humanos (o personas que estén inmersas en el tema). Enumeradas a continuación:

- Identificación de los perfiles que mejor puedan encajar en cada puesto
- Reclutamiento del personal adecuado, con una base de datos con CV de posibles candidatos.
- Crear un ambiente de motivación en el trabajo, ya que un empleado motivado rinde más y es más productivo
- Hacer sentir a los empleados parte de la empresa, que son importantes, fidelizarlos, brindarles el lugar para poder expresarse, con derecho a la queja y a las sugerencias para mejorar.
- Medir el rendimiento de los trabajadores, conocer sus fortalezas y debilidades, para en los casos de que existan posibles promociones saber quiénes serían los candidatos perfectos para ocupar el puesto.



- Fijarles objetivos a los empleados y observar cada cierto tiempo si los están cumpliendo.
- Identificar las áreas con posibles deficiencias y trabajar para corregirlas.
- Sanción de faltas, control de despidos y posibles indemnizaciones.

Para poder llevar a cabo los aspectos nombrados anteriormente hay distintos pasos que permiten una gestión de recursos humanos óptima.



*Figura 1. Sistemas de Gestión de Recursos Humanos- Este grafico indica los programas necesarios para la correcta gestión de Recursos Humanos, y se puede observar además que es un proceso imperecedero. Prof. Hernán A. Sagristá, Práctica Profesional.*

En muchos libros, los procesos de gestión, están divididos por programas, funciones y/o sistemas, en este caso serán presentarlos en tres fases distintas.

En la **primera fase** se desarrollará la función de empleo: reclutamiento, selección e inducción.

## **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

El **reclutamiento** de personal surge por una necesidad de cubrir un puesto en la organización. Consiste en realizar procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización.

Recursos humanos debe tener la certeza de que es vital ocupar la vacante en algún puesto de trabajo acéfalo con un empleado nuevo, o bien, tener la capacidad de poder cubrirlo con el personal que tiene a disposición. En caso de definir el perfil del puesto, deberá decidir la temporalidad del vínculo (*full time o part time*).

En caso de solucionar el problema con un empleado con el que ya cuenta, la promoción interna habrá dado resultado. La misma consiste en tomar como candidatos a personas que ya trabajan para la organización, haciendo una reubicación de talento, otorgando un ascenso o algún movimiento horizontal, es decir, transferir al empleado de un puesto a otro en el mismo rango o jerarquía pero con distintas actividades.<sup>1</sup>

El *Job posting* es frecuente en empresas nacionales, que agobiados por las finanzas, consideran esta metodología como una alternativa de alivio económico con la ventaja del personal conocido.

Una vez analizados y comprobados los aspectos anunciados en el párrafo anterior se tomará la decisión de cubrir el puesto con personal interno o se procederá al reclutamiento externo.

En este último caso, se realiza un proceso de búsqueda de candidatos fuera de la organización y se lleva a cabo a través de diferentes medios: anuncios, bolsas de

---

<sup>1</sup> Blog People Next, Oscar Perez (2015)<http://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>

trabajo, empresas de consultoría externa y en la actualidad, también existe la opción del reclutamiento 2.0 (mediante redes sociales o internet).<sup>2</sup>

Luego se pone en marcha un proceso que suele seguir un esquema operativo similar al que se produce a continuación:

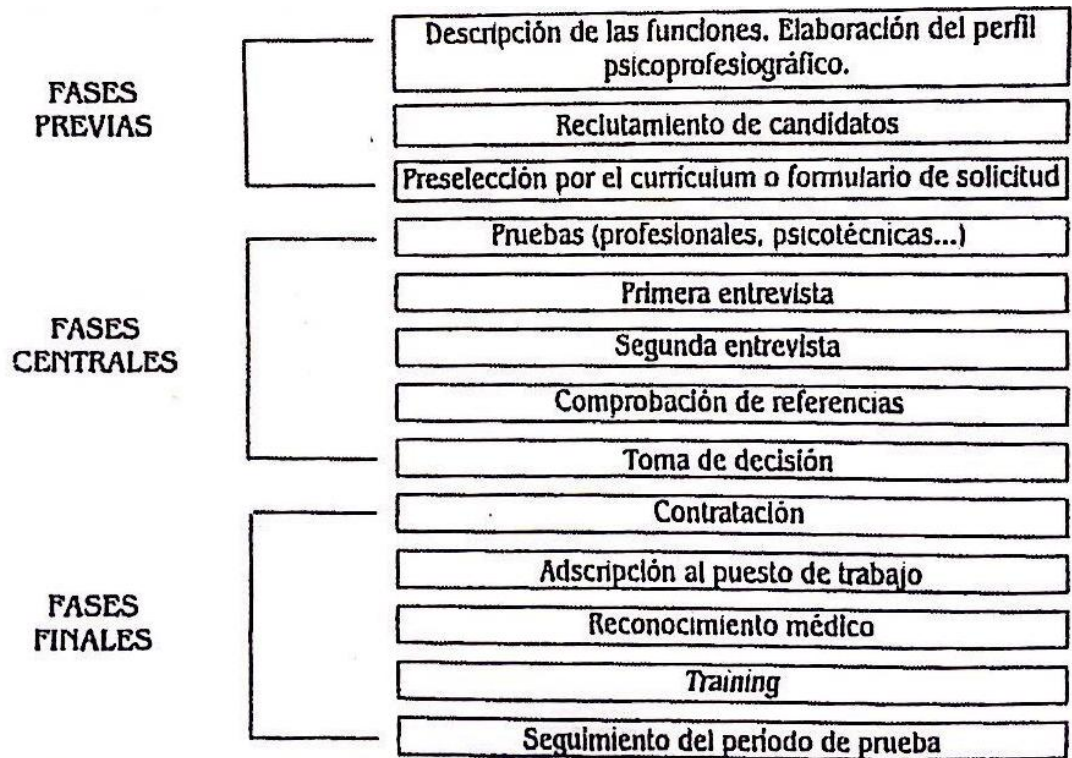


Figura 2. Fases o proceso que integran el sistema de reclutamiento y selección. Puchol Luis, Dirección y gestión de Recursos Humanos (1995)

Como verán en la imagen plasmada anteriormente, son muchos pasos que conforman el proceso de selección de personal, lo que plasmará un análisis minucioso del perfil a contratar.

<sup>2</sup> Blog People Next, Oscar Pérez (2015) <http://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>

En las fases centrales, hay cinco instancias que completar:

### **1- Pruebas profesionales y psicotécnicas.**

Las profesionales son las que evalúan directamente las competencias y habilidades de la persona para el puesto de trabajo. Además, se observan conocimientos propios de una profesión, ejercicios que simulan las condiciones reales que se darían en un puesto determinado. Lo que intentan averiguar este tipo de pruebas es hasta qué punto el postulante sabe hacer tareas similares a las que tendrían que realizar en el puesto al que aspira.<sup>3</sup>

Por otro lado, las pruebas psicotécnicas o test psicológicos tienen la finalidad de evaluar la salud mental de un individuo. El objetivo es obtener manifestaciones de la estructura psíquica de la persona. Una de las más utilizadas es la del test de Rorschach, que consisten en presentarle a la persona una serie de láminas (10 en total) con manchas de tinta simétricas que pueden ser interpretadas de diferentes maneras. Con esas imágenes, el evaluado deberá interpretar lo que está observando y lo relacionará con lo que crea conveniente.<sup>4</sup>

### **2- Primera entrevista**

Fase clave dentro del proceso de selección. Es el primer contacto personal con el futuro aspirante. Al margen de los datos duros que puede arrojar un test, el *face to face* permite descifrar y descubrir otras sensaciones que la estadística no contempla. La presencia, el modo de expresarse, los modales son algunos tips que se descubren con este paso y que serán claves para un futuro vínculo.

El sentido de la entrevista de recursos humanos es:

- Validar antecedentes y perfil del postulante.
- Conocer las expectativas del mismo.

---

<sup>3</sup>Red de Información y orientación profesional Navarra  
[https://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/](https://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/)

<sup>4</sup> Definición de prueba psicológica, Julian Perez Porto y Ana Gardey (2015) <http://definicion.de/prueba-psicologica/>

- Explorar las competencias personales y validar su alineamiento con los valores y competencias de la compañía.
- Brindar y asegurar que las condiciones de empleo quedan expresamente entendidas y alineadas a las expectativas de las partes (horarios, salario, condiciones, etc.).

### **3- Segunda entrevista**

Luego de que RRHH finaliza con este procedimiento, convoca a los postulantes preseleccionados para la realización de la entrevista técnica con los responsables del sector solicitante. Los mismos corroboran los conocimientos y destrezas que tienen dichos aspirantes sobre las tareas que posiblemente realicen a futuro.

### **4- Comprobación de referencias**

Existen ocasiones en que algunas empresas, antes de tomar la decisión definitiva de contratación, le pedirán al candidato que les facilite contactos profesionales de experiencias pasadas con los que pueda constatar diferentes datos y opiniones de su persona, como así también la posibilidad de realizarles las preguntas que consideren convenientes al respecto.

Siempre que sea posible, es conveniente que entre las referencias se encuentren los jefes anteriores del postulante, aunque también se pueden incluir a otras personas pertenecientes a la misma empresa (como por ejemplo sus compañeros, responsables de otras áreas) o externas (clientes, proveedores, etc.).

### **5- Toma de decisión**

Una vez superado el procedimiento mencionado se elige al candidato para ocupar el puesto vacante, que será el que la empresa considere conveniente por sus necesidades y por las cualidades previamente plasmadas en el perfil solicitado.

De esta manera, una persona o empresa contrata los servicios de un individuo a cambio de una remuneración monetaria y formalizando el vínculo en un contrato que identificará obligaciones y derechos de cada parte.

Una vez que el empleado comienza a trabajar se debe realizar la adscripción al puesto, también llamada inducción. Este proceso tiene como objetivo realizar una socialización institucional al nuevo integrante.

Recursos humanos tiene la responsabilidad de mostrarle las instalaciones, comentarle sobre la misión, visión y valores de la empresa. Por otro lado, en el área que trabajará también deben inducirlo sobre aspectos más técnicos como las tareas a realizar, de qué manera lo deberá hacer, a quién debe reportarse, si tiene gente a cargo y presentarle a sus colegas.

Posterior a la inducción viene el *training*, que hace referencia a la formación en el puesto de trabajo. Si bien hay una serie de pasos que van acercando al empleado al ideal que requiere la empresa, en muchos casos dichas personas no se adaptan automáticamente a su nuevo rol. El entrenamiento consiste en facilitarle las herramientas y comodidades para que esa adaptación sea lo más rápida y eficaz posible.

Por último, en la fase final hay que realizar un seguimiento del período de prueba del empleado para poder ver los aspectos en los que tiene mayor confianza, los que hay que reforzar y, además, para aclarar dudas en caso de que existan.

La **segunda fase** estará constituida por la gestión del desempeño, plan de capacitación y planes de desarrollo.

## **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

En primer lugar, cabe aclarar que se utiliza el término “gestión” del desempeño en lugar del más difundido “evaluación”, ya que se entiende que la evaluación es sólo una parte de la gestión; probablemente la más visible, pero no la única.

Entendemos la gestión del desempeño como un proceso continuo de mejora, en el cual supervisor y supervisado establecen una vía de comunicación permanente

con el objeto de acordar objetivos, cronogramas y estándares de desempeño, intercambiar opiniones sobre recursos disponibles para su cumplimiento y acciones necesarias para corregir desvíos.

Se constituye de esta forma en la principal herramienta de gestión gerencial para la administración de los recursos humanos asignados a su cargo.

Ahora bien, el sistema propiamente dicho tiene por objeto definir las políticas, los criterios y los procedimientos establecidos para administrar la gestión del desempeño del personal dentro de una organización. Es decir, pretende establecer un sistema para evaluar y calificar el desempeño individual del trabajador, en relación a los requerimientos propios de su tarea específica, conforme a las funciones y responsabilidades del puesto que ocupa y los objetivos del sector y de la empresa.

En este orden de ideas, los indicadores de rendimiento deberían girar en torno a los siguientes objetivos:

- Desarrollo integral de la persona:

Animar y ayudar al empleado a trabajar para su autodesarrollo, a fin de que mejore su actuación y desarrolle al máximo su potencial, estableciendo un plan de mejora individual y fomentando el compromiso frente a sí mismo, su equipo de trabajo y la institución.

- Consolidar los canales de comunicación personal:

Optimizar y mejorar la comunicación entre el líder/colaborador, identificando aquellos problemas que perjudican el buen rendimiento del sector.

- Alinear los objetivos individuales a los de la organización:

Apuntar a lograr una congruencia y ajuste total entre los postulados de la visión y los objetivos de la misión de la organización, a fin de alcanzar el indispensable alineamiento entre la realización y el desarrollo individual y los objetivos propios de la organización.

Hacemos mención a un sistema múltiple que permita en forma paralela medir las competencias básicas requeridas para una posición, como así también, el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos institucionales.

Por todo lo dicho, la aplicación práctica de esta herramienta debe funcionar como un proceso de retroalimentación permanente, del que podemos esperar fundamentalmente dos productos:

- ✓ Un trabajo continuo, con reuniones periódicas específicas entre supervisor y supervisado, para analizar el avance de los temas pautados e intercambiar opiniones sobre el grado de cumplimiento. De ello surgen las necesidades de ajustes, de apoyo, de correcciones de rumbo, etc.
- ✓ Una evaluación final (anual) que repase todo lo actuado durante el período, determine los puntos débiles, analice las causas que motivaron los desvíos respecto de lo esperado y ponga las acciones necesarias para mejorar en el futuro.

Por contraposición, no debe esperarse de esta herramienta una metodología para la aplicación de premios y castigos ligados al desempeño. No se trata de una herramienta para la administración de las remuneraciones ni para la administración disciplinaria (éstas tendrán un tratamiento específico).

Debe ser política de toda organización administrar periódicamente la gestión del desempeño de su personal, estableciendo una metodología diseñada como un proceso constante de mejora, basado en la comunicación transparente entre cada supervisor directo y sus colaboradores. El principal objetivo será detectar las fortalezas y debilidades del personal a cargo, a fin de direccionar acciones de capacitación, desarrollo, promoción, transferencias y/o bajas, según los resultados que arroje la misma.

La gestión del desempeño, diseñada como un sistema integral, permite obtener los siguientes beneficios:

- Reforzar los valores de la organización a través de los criterios que se evalúan y mejorar la difusión de los objetivos empresariales y sectoriales.



- Evaluar los resultados alcanzados por el trabajador en función de los objetivos y recompensar el buen desempeño o promover la mejora del deficiente, motivando al personal.
- Evaluar las habilidades y conocimientos que se utilizaron considerando los requeridos por su función, comportamientos y actitudes.
- Incrementar el crecimiento laboral en el puesto, a partir de la reflexión sobre el desempeño real, las necesidades de capacitación detectadas, el compromiso de mejora y los aspectos destacables positivos o negativos del rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre el evaluado y su superior jerárquico, permitiendo revisar las expectativas que el superior tiene del trabajo del evaluado y las inquietudes, requerimientos y sugerencias del empleado respecto a su trabajo y al sector.
- Permitir al empleado conocer periódicamente si su trabajo es eficiente, si puede mejorar su desempeño y lograr un compromiso personal de perfeccionamiento.
- Dar fundamentos cualitativos para orientar decisiones que deban adaptarse en selección o adjudicación de beneficios al personal o graduación de sus sanciones.
- Permitir revisar las funciones del puesto y de las unidades organizacionales.
- Contribuir a mejorar la productividad de la empresa.

## **El proceso de la gestión del desempeño**

### **1- Planificación del desempeño:**

Antes de iniciar el período de evaluación, evaluador y evaluado acuerdan los objetivos y los estándares de cumplimiento. Los objetivos se establecen en relación a los fijados a cada gerencia y/o de los resultados esperados del puesto.

El evaluador define o revisa los estándares de cumplimiento y los acuerda con el evaluado. Esta información será registrada y, con los posibles ajustes posteriores,

servirá como documentación para llenar el formulario una vez concluido el período de evaluación.

Es muy conveniente que la persona involucrada pueda realizar su propia evaluación, por lo que será necesario que cuente con una copia del formulario desde el momento mismo en que se acuerdan los objetivos y sus estándares, de manera que pueda ir controlando su propio grado de avance y pueda discernir lo que está por encima y por debajo del desempeño esperado.

De igual modo, se recomienda para la formulación de los objetivos:

- Especificidad (claridad y precisión).
- Establecer un grado de dificultad razonable, conciliar desafío y factibilidad (alcanzables con los recursos disponibles).
- La participación del evaluado en su fijación facilitará la aceptación y el compromiso en la consecución de los mismos.
- Enmarcarlos temporalmente.
- Orientarlos a resultados y con consecuencias observables de su logro (debe ser posible medirlos).

En lo concerniente a la *performance*, debe entenderse que su finalidad es la evaluación de la persona en las funciones que le son propias del puesto que ocupa. El formulario que se utilice debe presentar columnas en blanco que se completarán según las principales áreas de responsabilidad que competen al mismo.

## **2- Seguimiento de la planificación**

Durante esta etapa es conveniente organizar en forma periódica reuniones entre evaluador - evaluado a fin de intercambiar información sobre el desempeño oportunamente planificado, ofrecer retroalimentación, desarrollar ideas acerca de cómo se puede alcanzar lo estimado, cómo mantenerlo o bien superarlo, analizar cambios o dificultades que se puedan presentar, aclarar dudas o malentendidos o efectuar algún reajuste de lo planificado.

Se sugiere fijar fechas para estas reuniones y hacer un registro de las observaciones y lo concertado en las mismas, ya que servirá para completar y documentar la evaluación final.

### **3- Evaluación**

Realizada por el evaluador, sin participación del evaluado. En esta instancia las observaciones, revisiones efectuadas y grado de cumplimiento de los objetivos deben quedar plasmados en la evaluación de los diferentes ítems que conforman el formulario adoptado (en este sentido, los registros previos serán de suma utilidad):

- Logro de los objetivos acordados
- Determinación de atributos
- Medición de la *performance*
- Evaluación global sobre el desempeño y necesidad de mejoras (fortalezas y aspectos a mejorar).

### **4- Conformidad del superior del evaluador respecto a las evaluaciones**

Una vez completadas las evaluaciones, el evaluador se reúne con su superior a fin de revisar y consensuar los criterios y contenidos de las mismas.

Este paso, además de buscar el consenso, persigue alcanzar una perspectiva del desempeño de los empleados más amplia y/o diversificada en matices, la que a veces puede obtener el evaluador inmediato.

Hecho esto, el evaluador prepara la “entrevista de devolución” con sus colaboradores.

### **5- Entrevista de devolución**

Un objetivo fundamental de esta instancia es ofrecer retroalimentación del desempeño y hacer planes de mejora. De allí la importancia de asignarle un tiempo y espacio adecuado y programarla con anticipación para que ambas partes se alisten.

Con la información ya acordada con su superior, el evaluador desarrolla la entrevista de devolución, recordando que lo que transmite es la visión que la empresa tiene del desempeño del evaluado (validada con su superior).

Ambos registran sus acuerdos y eventuales desacuerdos, así como las acciones de mejora previstas para el período siguiente.

Sugerencias para la entrevista de devolución:

- Hablar de cada punto de la evaluación de a uno por vez, considerando tanto los aspectos positivos como los negativos. Es conveniente comenzar por los primeros y abordar progresivamente los segundos, así como también hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los que el empleado puede edificar nuevos comportamientos o desempeño.
- Ser específico y descriptivo, evitando generalizar.
- Hablar de las diferencias y procurar resolverlas. Buscar un común acuerdo con la evaluación.
- Diseñar conjuntamente planes para la implementación de acciones correctivas en materia de mejoras.
- Concentrarse particularmente en las oportunidades de crecimiento que existen dentro del marco de trabajo de la posición actual del evaluado.
- Limitar los planes de mejora o crecimiento a unos cuantos puntos importantes que sea posible lograr dentro de un período razonable.
- Procurar mantener un enfoque y una actitud de apoyo y asesoramiento.

## **6- Comentarios del evaluado**

Es conveniente que el formulario contemple la posibilidad de incluir sus comentarios. Para ello, el evaluado lo deja en su poder por transcurso de dos o tres días, a fin de registrar sus apreciaciones personales sobre la totalidad del proceso de evaluación. Luego devuelve el mismo firmado a su superior.

## **7- Envío de formularios a Recursos humanos**

Cada sector remite los formularios completados a Recursos humanos, quién tomará nota de los aspectos relevantes y realizará un informe de cierre del proceso (si lo cree conveniente).

Utilizando como soporte los resultados obtenidos del proceso anteriormente desarrollado, se constituye el plan de capacitación.

### **PLAN DE CAPACITACIÓN**

Es finalidad principal de un plan de capacitación proveer formación y entrenamiento para su personal. El objetivo será mejorar permanentemente la *performance* individual y de los equipos de trabajo que se desempeñen en el seno de la misma, ajustando los programas específicos a las reales necesidades que su personal demande.

En ningún caso deberá asimilarse la capacitación al otorgamiento de un beneficio o un reconocimiento en sustitución de medidas más idóneas y específicas al respecto.

Independientemente de las características de cada organización, es aconsejable direccionar el plan general a programas que estén enfocados a por lo menos, las siguientes cuatro áreas de interés:

- Formación profesional: Actividades de carácter profesional, dictadas por institutos universitarios o escuelas de negocios, de mediana o larga duración, orientadas a desarrollar en los participantes el dominio de herramientas de conducción generales y específicas. (Es aconsejable reservar estas actividades a gerentes, jefes y personal en proceso de desarrollo dentro de la organización).
- Formación específica: Actividades diseñadas para la formación y entrenamiento en materias específicas del negocio de la empresa que se trate. Están dirigidas a aportar conocimientos y prácticas

difíciles de obtener en el mercado laboral. Apuntan en forma especial a posiciones de áreas técnicas –en su sentido amplio- y, en menor medida, de las otras áreas de soporte de la organización.

- Fortalecimiento actitudinal: actividades basadas fundamentalmente en saberes y técnicas ligadas a las ciencias de la administración, teniendo como objeto fortalecer la cultura de la empresa y el involucramiento del personal con los objetivos organizacionales y del negocio.

Este tipo de capacitación permite reforzar valores y contribuye a uniformar criterios, estilos de liderazgo y de gestión de equipos de trabajo, a fin de direccionar las prácticas de la compañía hacia un solo sentido.

- Actualización técnica: actividades de información y entrenamiento, relacionadas directamente con las funciones habituales de cada posición y que tienen por objeto mantener actualizados los conocimientos y las prácticas de utilización permanente para el adecuado desempeño de sus tareas.

Adicionalmente, el programa podrá contener actividades de perfeccionamiento en:

- Idioma: principalmente dirigidas a actividades tendientes a fortalecer el manejo de lenguas extranjeras a la nativa (comprensión, lectura, escritura, conversación, etc.) restringiendo su otorgamiento a las necesidades reales directamente relacionadas con la actividad laboral específica de cada empleado.
- Herramientas informáticas: movimientos estandarizados, dirigidos a todo el personal que utiliza soporte informático para el correcto aprovechamiento de los utilitarios de uso generalizado. Los programas de utilización más restringida, como todos aquellos que configuren lenguajes de programación, sólo serán incluidos previa autorización del sector afín.

Cada área deberá canalizar a través de Recursos humanos todas las necesidades de capacitación detectadas y demandadas. Con excepción de las actividades de actualización técnicas -cuya oportunidad habitualmente no puede ser anticipada con suficiente antelación- el resto de las solicitudes deberán cursarse antes de la elaboración del presupuesto anual.

Los profesionales del área deberán fundamentar el diseño del plan anual y la propuesta presupuestaria, en función de los resultados de las evaluaciones de desempeño, las otras solicitudes recibidas de cada sector y las propuestas propias relacionadas con los objetivos de la organización para ese ciclo.

En la elaboración del presupuesto anual se preverán partidas globales pre-asignadas a cada área, con el objeto de poder responder a las necesidades de actualización técnica no determinadas al momento de diseñar el plan y el presupuesto que corresponda.

Recursos humanos es el área responsable de realizar las inscripciones, implementar las contrataciones, autorizar los gastos, verificar la asistencia y el cumplimiento de la actividad. A su vez, deberá llevar constancia de la entrega de los certificados correspondientes y su registro en los legajos e inventario de recursos humanos.

Para realizar un buen plan de capacitación se debe realizar el cumplimiento de estas etapas de forma correcta:

1. Definición de las pautas y políticas de capacitación.

Anualmente, la dirección de la empresa define con Recursos humanos las pautas estratégicas de desarrollo que regirán la actividad durante todo el año.

2. Detección de las necesidades de capacitación originadas en:

- Objetivos y planes estratégicos que la dirección de la empresa decida implementar.
- Resultado preliminar de las evaluaciones de desempeño del personal realizadas por cada jefe y/o gerente de área.

- Necesidades de cada gerencia relevadas por Recursos humanos que podrán estar individualizadas o, de no ser posible, presentadas genéricamente bajo el título de “actualizaciones”.
- Evaluaciones de cursos de capacitación realizados por el personal, documentadas pertinente

### 3. Plan anual de capacitación (PAC)

- Relevadas las necesidades de capacitación, el departamento de RRHH elabora el PAC durante el mes de Agosto, consensuándolo con cada gerente.
- El PAC contiene, por gerencia, la denominación del curso, objetivos de la capacitación, temario, cronograma de realización, personas a quienes será dirigido, horas de duración, costo estimado y demás información que Recursos Humanos considere apropiada.
- Acordado el PAC, se presupuesta y se gestiona su aprobación, dentro del números asignados para el año siguiente.

Una vez elaborado tiene lugar la implementación. Aprobado el presupuesto anual, Recursos Humanos remite el PAC de cada área al gerente correspondiente para su conocimiento.

Las actividades previstas en el PAC son puestas en marcha por los profesionales del área de acuerdo con el cronograma establecido.

### 4. Necesidades no previstas en el plan anual de capacitación

Cuando un gerente de área o jefe de departamento detecta la necesidad de que personal de su área realice un curso de capacitación que no hubiera sido previsto en el PAC, o cuando un gerente de área o jefe de departamento conoce que un curso previsto dentro del PAC como “actualizaciones genéricas” estará disponible, solicita el mismo a Recursos Humanos.

Recibida la solicitud respectiva, se analiza y se aprueba o rechaza, según el grado de cumplimiento de las condiciones previstas para su curso.



## 5. Comunicación de las actividades de capacitación

El área especializada coordina la realización de las actividades de capacitación previstas en el PAC, comunicando el detalle de las mismas (horario, días de la semana y lugar de dictado, etc.) en forma escrita al gerente del área donde se desempeña el asistente y a cada uno de los destinatarios de la capacitación.

## 6. Evaluación de la capacitación tomada

Finalizadas las actividades de capacitación, el empleado que asistió a las mismas debe completar y entregar un escrito (formulario) que permita evaluar la actividad, junto con una copia del certificado recibido como constancia de la capacitación realizada.

## **PLANES DE DESARROLLO**

Este plan tiene como objetivo establecer criterios, procedimientos y controles relativos a la capacitación de los empleados dentro de las pautas estratégicas definidas por la dirección general de la empresa.

Todo plan de desarrollo que se pretenda implementar deberá mínimamente estar orientado a:

- Apoyar y estimular al personal en el desarrollo de sus habilidades, e incentivar la confianza y preparación profesional para asumir mayores responsabilidades.
- Establecer mecanismos específicos de evaluación, formación, motivación y retención del personal considerado desarrollable y/o con potencial para ocupar posiciones estratégicas.
- Desarrollar mecanismos que tiendan a asegurar cuadros de reemplazos del personal que ocupe posiciones claves de la estructura.

Por todo lo citado, debe ser política fundamental de toda organización administrar periódicamente la gestión del desarrollo. Así se establecerá una metodología diseñada que permita administrar en forma periódica y específica un sistema de

seguimiento y previsión (plan de carrera) de las potencialidades y capacidades de su personal. Así, el principal objetivo será detectar e identificar con suficiente antelación aquellas potencialidades y fortalezas, a fin de planificar acciones de capacitación, desarrollo, promoción, transferencias y/o bajas, según los resultados que arroje la misma.

Para ello, deberá reconocerse como:

- Puesto clave: aquellas posiciones que tienen un rol primordial en el logro de objetivos de corto y mediano plazo del negocio. Usualmente se refiere a puestos gerenciales y/o a los que les reportan directamente.
- Persona con potencial: es la capacidad proyectada de una persona para asumir de manera efectiva mayores niveles de complejidad laboral.

Hay diferentes planes de desarrollo:

- **Plan de carrera:** representa de manera formal todas las posibilidades y alternativas posibles de crecimiento jerárquico ó funcional de los colaboradores en las distintas especialidades y disciplinas que se manifiestan dentro de una organización.

Están estrechamente vinculados a los objetivos del negocio y la materia propia de la actividad que se trate.

Diseñar los planes de carrera de una organización, conlleva la necesidad de relevar por cada área o familia de actividad, al menos tres grande ejes conceptuales o de ordenamiento, a saber:

- Conocimientos (saberes o dominios para el puesto)
  - Competencias (manifestadas en comportamientos críticos del puesto)
  - Experiencia (manifestada en los años)
- 
- **Planes de sucesión:** herramienta organizacional –gestión de las personas- que permite, sobre “puestos críticos” previamente reconocidos como tales, identificar posibles participantes de un programa que permita

evaluar las condiciones (nivel competencial) de cada uno, a fin de considerarlos como posibles sucesores a esos puestos.

- No tienen fecha cierta de ocurrencia
- Ponen foco en la formación
- Se aplican en organizaciones con alta tasa de movilidad y de negocio focalizado.

Criterios para conocer el grado de importancia de los puestos:

- El nivel de complejidad y sus tareas asociadas
- Su horizonte de planificación
- El grado de su impacto, en los resultados del negocio
- La magnitud de los recursos que administra y gestiona

Una vez definidas estas ponderaciones se diseña el plan de relevos posible.

**-Cuadros de reemplazo:** están incluidos en los planes de desarrollo ya que son una herramienta organizacional que permite, sobre “puestos críticos” previamente reconocidos como tales, identificar posibles participantes a un programa que permita evaluar las competencias de cada uno. El objetivo es poder considerarlos como posibles sucesores de sus ocupantes actuales, con fecha cierta de ocurrencia.

- Tiene una mirada “*top-down*” (descendente)
- Se aplica para personal con edad avanzada (próximo jubilarse)
- Uso de Licencias<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Lic. Hernán Sagristá, Apuntes Practica Profesional, (2016)

## **CAPÍTULO II**

### **EL AVANCE TECNOLÓGICO EN EL ÁMBITO LABORAL**

La tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.

Responde al deseo y la voluntad que tenemos las personas de transformar nuestro entorno, transformar el mundo que nos rodea buscando nuevas y mejores formas de satisfacer nuestros deseos.

Gracias a ella disponemos de múltiples sistemas que nos permiten, por ejemplo, comunicarnos, desplazarnos, alimentarnos o fabricar nuevos objetos.<sup>6</sup>

### **EL IMPACTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS**

El hombre es el activo fijo más importante en las organizaciones, todas las actividades son creadas por y para él. Por lo tanto, la gestión de la tecnología es posible solo a través de personas, y como se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos trabajos que requieren habilidades diferentes.

La informática, cuyo límite de potencial para producir cambios no se conoce, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y la locación del trabajo y la forma en la que se organiza. En las sociedades del futuro, la información y el conocimiento serán cruciales para la competitividad, de hecho actualmente ya lo son.

La tecnología ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, creando organizaciones más horizontales. Esto ha dado lugar a una gestión que

---

<sup>6</sup>Plataforma estatal de Asociaciones del profesorado de tecnología <http://peapt.blogspot.com.ar/p/que-es-la-tecnologia.html>

se realiza menos por órdenes y supervisión, y más a través de un énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación, con un enfoque más participativo a la gestión de las personas.

La tecnología moderna ahora hace posible que aspectos del trabajo se realicen fuera de la empresa, por ejemplo, desde casa, e incluso más allá de las fronteras nacionales.<sup>7</sup>

Las nuevas tecnologías, además de generar nuevos productos y servicios, están afectando a los puestos de trabajo, a la naturaleza de las competencias necesarias para desempeñar los puestos y a la organización de los trabajos en oficinas.

## **LA TECNOLOGÍA EN EL ÁMBITO LABORAL- VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Que la tecnología ha influido directamente en el ámbito laboral es incuestionable. Sin embargo, muchos se preguntan si sus efectos sobre el trabajo son positivos o negativos.

La evolución hacia puestos de empleo mucho más avanzados tecnológicamente ha supuesto un cambio positivo.

Gracias a esto, se ha logrado simplificar los procesos de producción y las formas en las que se desempeñan algunas tareas. Además, ha permitido llevar a cabo mejoras en las condiciones de trabajo, aumentar la seguridad y favorecer la comunicación y el flujo de intercambio de información.

De hecho, durante los últimos años se ha experimentado un importante cambio en el ámbito laboral y de los recursos humanos, ya que las empresas demandan con más frecuencia candidatos preparados para afrontar los retos que las nuevas tecnologías han impuesto.

---

<sup>7</sup> Simón L. Dolan y Mario Raich, Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10, año 2010 pp 39-41

A pesar de que el balance resulta positivo, la llegada de la tecnología al entorno laboral presenta numerosas ventajas, aunque también pueden darse una serie de inconvenientes. A continuación, analizamos algunos de ellos:

Ventajas:

- **Rompe barreras:** gracias a la tecnología se han derribado barreras como la distancia o la inaccesibilidad, permitiendo desarrollar la actividad laboral desde cualquier lugar (teletrabajo), haciendo posible que grandes y pequeñas empresas puedan competir a nivel mundial y fomentando la igualdad en la inclusión de personas con cargas familiares o discapacidad.
- **Aumenta la eficiencia, productividad y ofrece información en tiempo real:** en algunos sectores, el desarrollo de la tecnología ha sido uno de los factores más importantes para conseguir empresas modernas, competitivas, eficientes y con grandes índices de productividad. De la misma forma, el acceso a información en tiempo real sobre los indicadores de las compañías ha permitido mejorar y anticipar la toma de decisiones.
- **Crea nuevas profesiones:** como por ejemplo la del desarrollador de aplicaciones para móviles, analista digital o responsable de comercio electrónico, además de todas aquellas que están por venir y que aún no se conocen.
- **Brinda más opciones de atraer talento:** teniendo en cuenta que muchas personas utilizan canales digitales para buscar empleo, la presencia de las empresas en estos lugares resulta prácticamente imprescindible. Desde el punto de vista de los recursos humanos, éstas opciones permiten atraer talento en mayor medida y conocer mucho mejor a los candidatos.

Desventajas:

- **Genera empleos con mayor dependencia:** un gran número de tareas dependen directa o indirectamente de la tecnología. Una incidencia o ausencia de estas puede impedir el normal desarrollo de la actividad laboral.
- **Requiere una inversión previa:** para mantener una compañía actualizada tecnológicamente, es necesario invertir grandes sumas de dinero. Además, si no se hace, es probable que la empresa deje de ser competitiva en el mercado, sea menos eficiente y tenga pérdidas de productividad. Antes de hacer un gran desembolso, conviene estudiar qué tecnologías pueden ser útiles para la empresa y cuáles no.
- **Es necesario contar con talento especializado:** ya sea formando a los trabajadores de la empresa, con el reclutamiento de perfiles avanzados tecnológicamente, o subcontratando determinadas tareas o servicios.

## TECNOLOGÍA Y RELACIONES LABORALES

En las últimas décadas, las TIC (tecnologías de la información y comunicación) han conseguido revolucionar el mundo laboral por completo, dando lugar a la aparición de nuevas formas de trabajo, gestión y organización. El futuro del empleo no puede concebirse sin la influencia de la tecnología. De hecho, se prevé que el 65% de los miembros de la generación Z trabajarán en puestos relacionados con ella.

Las nuevas formas de empleo creadas a partir de los avances tecnológicos como el teletrabajo o el trabajo cooperativo tienen un nexo en común: la flexibilidad. En base a ello, se ha producido un profundo cambio en el mercado laboral, en las competencias que son requeridas por las empresas y en la organización de las mismas.

Ahora, la demanda de talento se orienta hacia el perfil *knowmad*, que se caracteriza por ser innovador, flexible, interdisciplinar y permanecer en formación

continua. La confluencia entre empleador y trabajador es cada vez más estrecha, teniendo en cuenta los beneficios que aporta la tecnología en este tipo de relaciones laborales. Mientras que el primero ve reducidos sus costes de producción, el segundo disfruta de mejores condiciones a la hora de conciliar su vida profesional con la personal.

La tecnología ha contribuido a hacer más fácil el día a día tanto a empresas (permitiendo un crecimiento mayor y más rápido), como a trabajadores (que son más eficientes y productivos) y a profesionales de los recursos humanos (capaces de gestionar y elaborar estrategias mucho más complejas). Sin embargo, no hay que pasar por alto que también obliga a afrontar nuevos retos y desafíos.<sup>8</sup>

## **EL IMPACTO DE INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El progreso tecnológico va a un ritmo vertiginoso y tiene un alcance universal que produce soluciones adaptativas por parte de las organizaciones. Las nuevas tecnologías cambian los procesos, hacen que operaciones de diverse índole sean más sencillas y generan una transformación en las competencias y en los departamentos de recursos humanos. Aunque la tecnología es un elemento que no está directamente ligado al sistema de recursos humanos, influye profundamente en la gestión de estos, sobre todo por las siguientes razones:

- Se suprimen ineficiencias.
- Se advierten y descartan los trabajos duplicados.
- Se elimina todo lo que no aporta valor.
- Se externalizan servicios si sale más rentable.

Cuando se habla de tecnología de recursos humanos se hace partiendo de diferentes puntos de vista:

En primer lugar, **las aplicaciones informáticas vinculadas a la gestión integral de personas**, con software diferente de actual vigencia dentro del mercado que

---

<sup>8</sup> Como influye la tecnología en el entorno laboral, Ranstad Consultora (2016)  
<https://www.randstad.es/tendencias360/como-influye-la-tecnologia-en-el-entorno-laboral/>



ofrecen unos resultados que abarcan múltiples procesos, como la selección de personal, contratación, capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de puestos, planes de beneficios (Meta4, Peoplesoft, SAP, Oracle, etc.).

Ocupa el segundo lugar **el gran avance de las telecomunicaciones y la transmisión de información**, creando nuevas relaciones laborales a distancia y disminuyendo en gran medida el contacto personal. Se trata de un progreso que ha permitido que no haya demoras, no se cometan prácticamente errores y que baje el número de oficinas.

Y por último, **la robótica**, desarrollando constantes y progresivos cambios en los procesos de producción, transformando el perfil de las ocupaciones y reduciendo el índice de empleo.

El propósito de las funciones del departamento de recursos humanos es responsabilizarse de facilitar el talento y el valor añadido que aporta el capital humano a la institución. Para ello, es preciso que la mayoría de los departamentos vuelvan a redefinir sus funciones e incorporen otros elementos, como la automatización de los flujos laborales, la red de Internet, la implementación de servicios compartidos por empleados y directivos, intranet, etc.

La implementación de tecnologías de la información en una compañía no es siempre una señal de mejoría. Lo fundamental es tener un objetivo definido, cuantificable y visible en cuanto a toma de decisiones (en que invertir, como y cuanto).

## **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Aparte del proceso de contratación y selección de personal, las últimas tecnologías también agilizan la gestión de las plantillas y la carrera o trayectoria de los empleados. Por una parte, el *e-learning* permite que los empleados de reciente incorporación puedan sumarse e integrarse de modo rápido y económico a la compañía. Por otro lado, han aparecido programas que facilitan a las grandes corporaciones el continuo seguimiento y análisis del progreso de todo el personal;

un proceso de mucho coste económico cuando se efectúa de forma manual, dada la enorme cantidad de procesos que desaparecerán.

Una vez determinadas las competencias de todos los empleados, es conveniente la puesta en marcha del correspondiente plan de formación. Éste se desarrolla de manera individualizada, cuestión a la que asisten categóricamente nuevos conceptos educativos como el *e-learning*: plataformas de software libre para la formación y la capacitación de los empleados, por medio de internet. Esta clase de aprendizaje virtual posibilita las interacciones de los usuarios con el material, a través del empleo de una serie de herramientas de informática.

Otro tema que preocupa a las compañías es la fuga de conocimientos que, inevitablemente, implica la rotación del personal humano. Para ello, resulta muy eficiente la creación de registros de gestión de la instrucción y las competencias, es decir, el almacenamiento de toda la información con la que cuentan los empleados.

En cuanto a la administración de recursos, el departamento de recursos humanos puede basarse en las nuevas aplicaciones informáticas para confeccionar nóminas, asignar retribuciones personalizadas, etc.

Las nuevas tecnologías han originado nuevos modos de relación con los empleados, conocidos como B2E (*Business to Employee* o, de empresa a empleado). Una de las más importantes herramientas es el sitio web interno (intranet) destinado a los trabajadores en el que figuran todos los datos y mecanismos necesarios para el correcto desempeño de cada una de las labores dentro de la empresa. Con este sistema se busca reconocer a los eslabones más bajos de trabajadores su valor dentro de la empresa, fomentando la implicación de los empleados a la hora de tomar decisiones, y proporcionando elementos claves del organigrama de la empresa. En este sentido, ha surgido también la mentoría biunívoca: ya no solo los más veteranos forman a los más novatos, sino que las nuevas incorporaciones aportan sus conocimientos sobre las novedades tecnológicas a los empleados veteranos.

Una parte de esta serie de aplicaciones, que cuenta con numerosas ventajas, es la web interna, donde los mismos trabajadores pueden recabar información y

compartirla con el departamento de Recursos Humanos, como por ejemplo aspectos relacionados con el calendario laboral, horario de entrada y salida, días libres, justificantes, entre otros muchos datos. De este modo, se asegura un seguimiento apropiado por ambas partes, que se ve beneficiado por la agilización de los procesos de introducción de información, resolución de problemas, supervisión y validación. En definitiva, esta clase de soluciones, respecto al control de accesos, calendario, horarios y demás datos de la intranet son una eficaz y estratégica inversión en lo que concierne a la adecuada gestión de recursos humanos, puesto que contribuyen considerablemente a optimizar el funcionamiento de la compañía, tanto en la productividad como en la motivación general de los empleados.

## **LA ADMINISTRACIÓN, LAS EMPRESAS Y LOS NUEVOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

A la hora de buscar soluciones tecnológicas adecuadas, las firmas corporativas intentan incrementar el capital de la compañía hacia un retorno de inversión óptimo. Aspectos como la funcionalidad, la flexibilidad en las soluciones o la posibilidad de aumentar la productividad de los empleados son los más buscados. Se intentan buscar soluciones multi-plataforma, que fluyan sobre cualquier base de datos, con el objetivo de resolver problemas generales respecto a los recursos humanos de la empresa.

### **NUEVAS TECNOLOGÍAS EMPLEADAS**

- **SAP:** Engloba un área elemental que contiene los denominados procesos de fuerza de trabajo (datos personales, nominas, gestión de tiempos, beneficios). No obstante, en la actualidad su movimiento va encaminado a áreas más estratégicas para los recursos humanos: reclutamiento, formación, capacitación, evaluaciones de desempeño, compensaciones y, en definitiva, la retención del talento.
- **Meta4:** se trata de una compañía que suministra una herramienta muy completa, cuyo principal objetivo es fomentar la productividad de la

empresa, de manera que perciba que es necesaria la inversión en recursos humanos. Abarca soluciones que van desde la mejora del clima laboral hasta la gestión y retención del talento. Asimismo, meta4 dispone de mecanismos concretos para premiar la fidelidad de los clientes tradicionales.

- **PeopleSoft:** es una compañía que suministra soluciones de recursos humanos que posibilitan gestionar procesos de negocio, que van desde la entrada en la plantilla de empleados hasta la jubilación, en base a aplicaciones de internet.
- **Cezanne:** es un software veloz, sencillo y de bajo coste que cuenta con una alta funcionalidad, en base a la reducción de trámites administrativos, a la agilización de la gestión de las personas y a métodos para involucrar a los trabajadores de modo más productivo.
- **Intranet:** como ya se ha mencionado, se trata de redes corporativas internas que disponen de potentes herramientas que difunden la información de la empresa a los empleados con plena eficiencia, logrando que estos estén continuamente informados acerca de las novedades y de los datos de la compañía
- **E-recruitment:** La fuerte irrupción de Internet ha dado lugar a la búsqueda de aspirantes por medio de la red. La publicación de ofertas de empleo es una manera de multiplicar la cantidad de solicitudes de empleo que se reciben, ofreciendo, además, un alcance global. De esta forma, han surgido aplicaciones como *e-recruitment*, que permiten efectuar una elección automática de acuerdo con los criterios predefinidos. Sin duda, estas aplicaciones han posibilitado recibir, clasificar y elegir postulantes con unos claros beneficios en términos de coste y tiempo.
- **Oracle:** Esta solución brinda instrumentos para hallar, extraer y estudiar datos vinculados con el capital humano. A las funciones clásicas de

eliminación y seguimiento de documentación se les fueron agregando, otras más avanzadas como la tramitación de competencias. Entre otra serie de productos, este proveedor ofrece una aplicación que permite analizar la fuerza de trabajo, los presupuestos, salarios y la contratación.<sup>9</sup>

Las nuevas aplicaciones detalladas anteriormente son una gran solución para los procesos de gestión de recursos humanos. Cabe señalar que para que una empresa prospere ha de trazar un plan que posibilite enfrentar la volatilidad. Los empleados esperan soluciones eficaces, innovadoras y sencillas de utilizar. Sin embargo, no se trata solo de seleccionar una tecnología concreta y esperar, sino que además es fundamental saber qué hacer con ella, y saber que utilidad ofrecerá al departamento de recursos humanos de cualquier empresa.

De este modo, no solo se está optimizando el uso del tiempo y reduciendo costes, sino que además mejoraran la calidad de información obtenida.

## **POTENCIAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL CLIENTE INTERNO**

La era de la verdadera confusión digital ha alcanzado a recursos humanos, transformando la manera como esta área genera soluciones para sus colaboradores. Con la aparición de los sistemas nombrados anteriormente, recursos humanos ha ido migrando a temas en la nube.

Las barreras entre el trabajo y la vida personal se están desdibujando, gracias al uso de los equipos móviles. El celular se ha convertido en el canal preferido por los colaboradores, lo cual da a las organizaciones la oportunidad de adaptar tecnologías móviles a sus procesos de recursos humanos.

La nueva visión es integrar tecnologías para redefinir la experiencia de los colaboradores y facilitar el trabajo, en tiempo real, haciéndolo más productivo y gratificante, mientras que se sigue trabajando en mejorar el balance entre vida y trabajo.

---

<sup>9</sup> El impacto de internet y las nuevas tecnologías en la gestión de Recursos humanos, Jesús Gómez (2015) <https://www.cerem.es/blog/el-impacto-de-internet-y-las-nuevas-tecnologias-en-la-gestion-de-recursos-humanos>

Los equipos de recursos humanos están repensando la manera como la gente trabaja y como está usando herramientas tecnológicas para mejorar estas soluciones. Más que desarrollar un programa de inducción, un sistema de desempeño o un sistema de *coaching*, el diseño reúne en una aplicación todas estas soluciones y las integra.

Cuando estos procesos se incluyen en una aplicación, recursos humanos puede recibir diez veces más respuestas de sus colaboradores, que a través de los sistemas tradicionales. La productividad se incrementa, y la calidad de los datos se mejora.

A pesar de los resultados positivos, existen aún muchas áreas de recursos humanos que no están trabajando en este tema. Hoy, solo el 7% de las organizaciones usan tecnologías móviles para manejar temas de *coaching*, 10% para administrar el desempeño, 8% para registrar tiempos, 13% para selección, y el 21% para solicitar permisos. El poder de la transformación digital esta apenas empezando a surgir.

## **LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA DINÁMICA DE LA CREACIÓN DE EMPLEOS**

Algunos consideran que la innovación tecnológica destruirá puestos de trabajo a gran escala, pronosticando un futuro sin empleos. Otros, confían en que serán movilizadas fuerzas que crearan nuevos empleos y hasta una época dorada de creación de empleos de calidad. Este optimismo es sustentado por la experiencia histórica que muestra que a las fases iniciales de la destrucción de empleos a la larga siguió una fuerte creación de empleos. Una de las preguntas fundamentales entonces es si la actual ola de cambio tecnológico generara, una vez más, un proceso sostenido de creación de empleos. Otra de las preguntas es de que manera las políticas pueden apoyar este proceso para satisfacer las aspiraciones de las sociedades.

Una investigación de la OIT (Organización Internacional de Trabajo), arroja luz sobre el proceso del cambio tecnológico, la innovación y la dinámica de la creación y la destrucción de empleos; reconoce que el cambio tecnológico es un

proceso complejo, incierto y no lineal lo que produce, por lo tanto, fases de destrucción de empleos y de creación de empleos. Este proceso es impulsado por diversas fuerzas a nivel económico, político y de la sociedad.

Analizando la historia a partir de la Revolución Industrial, un suceso que trajo varios cambios, fomentando la innovación de los procesos dirigidos a economizar mano de obra. La automatización y la fragmentación de los procesos de producción han destruido puestos de trabajo algunas veces a gran escala. Sin embargo, han surgido nuevos empleos gracias a la expansión de los mercados y, sobre todo, a la innovación de los productos.

La importante enseñanza que aporta la historia es que los procesos de creación de empleo se activan por las consecuencias tanto intencionales como involuntarias de las innovaciones dirigidas a economizar mano de obra. Este proceso endógeno puede explicar por qué el cambio tecnológico llega en oleadas, y por qué las fases iniciales de la destrucción de empleos cada vez fueron seguidas por un incremento de la creación de empleos.

Podría ser más útil estudiar estos procesos de ajuste, las fuerzas que activan la creación de empleos, y la forma de dirigir estos procesos a fin de crear más y mejores empleos, en vez de realizar un número mayor de estudios que pronostiquen el posible impacto de los robots en la pérdida de empleos.<sup>10</sup>

## **LAS NUEVAS RELACIONES DE TRABAJO Y LA TECNOLOGÍA**

Las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) están revolucionando al mundo laboral mediante la creación de nuevas formas de trabajo, de organización, de gestión, de aumento en la innovación, inclusión y la integración mundial de los mercados laborales. Por lo tanto, si queremos referirnos al futuro del trabajo, debemos tener siempre presente que este se encuentra condicionado por la tecnología, pues estos dos componentes, a esta altura, no se pueden concebir por separado.

---

<sup>10</sup> Organización Internacional de Trabajo, Irmgard Nubler (2017) [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_552360/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_552360/lang-es/index.htm)

El uso generalizado de estas nuevas TIC tiene como consecuencia las nuevas relaciones de trabajo, como el teletrabajo, el trabajo autónomo, el *outsourcing*, el trabajo cooperativo, etc., las cuales se destacan por una marcada flexibilidad, pues generalmente se trabaja mediante proyectos y actividades puntuales sin la estabilidad de un contrato de trabajo a tiempo indeterminado.

Consecuentemente, las relaciones de trabajo no son lo que eran antes, como ya lo hemos pormenorizado, ésta revolución afecta a todo el mercado de trabajo, así como las formas de organización del mismo e incluso a las competencias profesionales de los trabajadores; de hecho, ni tampoco lo serán en los siguientes años.

De esa forma, los “nuevos” trabajadores cuentan con una gran adaptabilidad, son flexibles, innovadores, interdisciplinados y tienen una formación profesional continua, no tienen horarios de trabajo, ni lugares físicos establecidos para desempeñar su actividad laboral. Cada vez es más común realizar un trabajo desde cualquier lugar del mundo, solo se necesita contar con una conexión a Internet, incluso últimamente se habla del *coworking*, la cual es una forma de trabajo que permite a todos aquellos trabajadores que no estén obligados a desempeñar su actividad laboral en un espacio físico concreto a compartir un mismo espacio físico o virtual para desarrollar sus actividades profesionales, cuya atmósfera surge de manera compartida. Lo interesante de estos nuevos espacios es que, mientras desarrollan sus proyectos profesionales, conviven con otros trabajadores cuyas actividades, aptitudes y propósitos son similares; son trabajadores que no acostumbran a las jerarquías laborales y que ni siquiera trabajan para el mismo patrón.

Las ventajas de estas nuevas modalidades o relaciones de trabajo se ven directamente reflejadas tanto en el empleador como en el trabajador, toda vez que los costos de producción se reducen, beneficiando al empleador y, en el segundo término, se observa un progreso en cuanto a la organización en los aspectos vida-trabajo, sin embargo el trabajador es susceptible a afectaciones en su ámbito laboral, ya que está aceptando también de manera indirecta la flexibilidad en las relaciones de trabajo.



Es así como las relaciones laborales, los trabajadores y los empleadores están cambiando para lograr adaptarse a un mercado laboral transformado por la tecnología; sin embargo, esta situación se complica, ya que si estos nuevos trabajadores no tienen una regulación específica, mucho menos se puede hacer referencia a la seguridad y salud en el trabajo, a la protección social, a la representación y a la negociación colectiva de estas nuevas relaciones laborales.

11

En conclusión, la tecnología está constantemente en avance y esto afecta en todos los aspectos de nuestras vidas, y principalmente al trabajo. El desafío para esta nueva era tecnológica es lograr una flexibilidad y no resistirse al cambio ya que este se da permanentemente.

La tecnología afectara a los procesos de trabajo, a las relaciones de trabajo y principalmente impactara a la gestión de los procesos de recursos humanos. Por esto mismo, los profesionales deberán ser aliados de la tecnología para lograr entenderla y ser un área de apoyo para los empleados que no tomen ese cambio de manera más natural.

---

<sup>11</sup> Alma Elena Rueda Rodríguez, UNAM, <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/7215/9151>

## **CAPÍTULO III**

### **RESOLUCIÓN DEL CASO**

El objetivo del trabajo de investigación fue obtener información sobre la tecnología de información y comunicación (TIC) que se utiliza en algunas empresas consultoras en la provincia de Mendoza, la misma aplicada a los procesos de gestión de recursos humanos.

Para indagar con mayor profundidad y obtener información para resolver las preguntas de investigación y lograr cumplir con los objetivos asignados, se realizó una entrevista a los colaboradores de distintas consultoras de la Ciudad de Mendoza.

El trabajo fue realizado en dos empresas consultoras: una reconocida a nivel mundial y otra, procedente de nuestra provincia.

La primera consultora nombrada es una sociedad activa a nivel internacional dentro del dominio de trabajo temporal y de los servicios en recursos humanos. Fundada en 1960 en los Países Bajos, que actualmente opera en una cuarentena de países. Aquí en Argentina se encuentran en funcionamiento 40 sucursales. En nuestra provincia hay dos de ellas, una ubicada en Luján de Cuyo y la otra oficina ubicada en ciudad.

La segunda empresa nombrada, nativa en la provincia de Mendoza tiene su única oficina en ciudad también.

Se eligió este tipo de organización ya que, las consultoras realizan mayor parte del trabajo de gestión de recursos humanos, y el objetivo era observar cómo se realizaba aplicando las distintas herramientas tecnológicas de la actualidad que hoy en día son indispensables para el trabajo.

Este trabajo consta con una investigación basada en una variable cualitativa; estos métodos actúan sobre contextos “reales”, nos permiten conocer una cualidad, modalidad o atributo de las unidades de análisis. Este tipo de investigación pretende lograr la comprensión o entendimiento de un fenómeno determinado, en este caso la tecnología aplicada a los recursos humanos.

El método cualitativo es aquel que está más cerca de enfatizar la inducción analítica y de buscar la generalización de la teoría, la comprensión, la especificidad y las verdades hipotéticas. Es la que habla de trabajar con pocos casos para profundizar el significado que la población le otorga al hecho social; que habla de construir la dialéctica de los procesos de comprensión de una totalidad, más que desgajarla en variables. Busca construir los esquemas conceptuales más adecuados a las realidades en estudio a partir de la información empírica más que verificar hipótesis predeterminadas de relación causal entre variables.

Busca comprender en un sentido de totalidad, porque un hecho social deviene o es de esta manera y no de otra.<sup>12</sup>

Fiel al método elegido, para comprender el tema de investigación se utilizaron técnicas que no producen datos medibles, como la observación del participante, el significado y las entrevistas abiertas.

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fueron empleados en distintas posiciones jerárquicas de ambas consultoras, dos de ellos gerentes y los demás responsables. Además de la jerarquía se tuvo en cuenta las edades de los entrevistados, lo cual para esta investigación es un factor que influye, porque la generación X vivió en carne propia los cambios tecnológicos masivos, en cambio en los millennials ya es parte de su naturaleza.

El instrumento que se implementó para la recolección de datos es la entrevista: es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde un punto de vista educativo. Los resultados a lograr en la misión dependen de gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.<sup>13</sup>

Según el fin que se persigue con la entrevista, esta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado, como se realizó en esta

---

<sup>12</sup> Sirvent, María Teresa (1998) *“El proceso de investigación, las dimensiones de la metodología y construcción del dato científico”*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

<sup>13</sup> Ferrer, Jesús (2010) Sección 02 de Higiene y Industrial

<http://metodologia02.blogspot.com.ar/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

investigación. Las preguntas se elaboraron en base a los objetivos específicos planteados anteriormente en el trabajo, para que las respuestas de las mismas sean imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación.

## **ENTREVISTA**

- 1) ¿Qué procesos de RRHH fueron reemplazados o simplificados por sistemas tecnológicos o software?
- 2) ¿Cuáles cree que son los próximos procesos que se sistematizaran?
- 3) ¿Qué actividades que realizaba un responsable de RRHH fueron simplificadas por algún sistema o software? (Reclutamiento, selección, etc.)
- 4) ¿Crees que va a continuar en aumento se va a mantener o va a disminuir (la simplificación de tareas a través de la tecnología)?
- 5) Con respecto a la pregunta anterior, en el caso de aumentar, ¿en qué ramas creerías que se va a producir ese aumento? (Ramas me refiero a que proceso de gestión )
- 6) ¿Cuáles considera que son las ventajas de los sistemas modernos de Gestión de RRHH? (Skype, Assessment, entre otros que usted conozca)
- 7) En su empresa, ¿Cuáles son los sistemas modernos de Gestión de RRHH que se aplican?
- 8) ¿Cómo enfrenta usted esta ola tecnológica con respecto al ámbito laboral? O ¿Qué sentimiento le provoca?

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS/RESPUESTAS**

En general, se puede observar que, aunque las empresas consultoras sean distintas en cuanto a su magnitud y su manera de aplicar tecnología, coinciden en la mayoría de las preguntas.

### **SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS**

C.F es el gerente de la sucursal de Lujan de cuyo de Ranstad. En la entrevista que se le realizo, describió su experiencia en cuanto al paso del tiempo en esa consultora y todos los cambios tecnológicos por los que tuvo que transitar. Es muy optimista al hablar de tecnología, y lo ve como una oportunidad de reinventar los puestos de trabajo o de tareas que sean reemplazadas por la misma.

Explica que se debe comenzar a capacitar al personal para que aprendan a realizar nuevas actividades y amplíen su conocimiento, eso es un desafío para los profesionales de RRHH.

También manifiesta que la comunicación entre personas está disminuyendo y eso lo ve como algo negativo de toda esta ola tecnológica.

Además, el prefiere que sus empleados que realizan tareas tanto repetitivas como no, utilicen los procesos tecnológicos para las tareas que sean útiles y les ahorre tiempo, para que ese tiempo lo utilicen en otras tareas más complejas o no tan rutinarias, que a fin de cuentas puede perjudicar al empleado en cuanto a su bienestar.

Como gerente, cree que las empresas tienen que tomar de forma positiva todo esto que ocurre con la tecnología ya que si no lo hacen, se quedan estancados. El miedo paraliza.

Todo este cambio tiene que motivar a las personas, para utilizar la tecnología de la mejor manera posible. La diferencia siempre la van a hacer las personas, porque la tecnología está al alcance de todos.

El gerente de la consultora de Mendoza, R.O, comenta que está inmerso en este rubro hace muchos años y ha atravesado por todos los cambios tecnológicos, pensar que cuando comenzó utilizaban la máquina de escribir y en su momento era la última tecnología. Considera que de ahora en más es una lucha interminable por permanecer en el mercado, en competitividad y esa preocupación lo lleva a estar diariamente viendo que nuevos sistemas hay, las cosas nuevas que se pueden hacer y tratar, junto a sus colaboradores de estar siempre en las últimas novedades, ya que la tecnología avanza mucho más rápido de lo que uno puede asimilar.

B.F, responsable de la parte hard de RRHH, aporta gracias a las preguntas de la entrevista que ella no es de la rama de los que le temen al avance tecnológico, sentencia que puede capitalizarse mucho, pero que la tecnología en su ambiente laboral acompaña, no reemplaza. Además afirma que el valor agregado que tienen las personas en los recursos humanos es irremplazable, el aporte de las personas es fundamental e indiscutible.

A.J, responsable de RRHH en Ranstad, ayudó con esta investigación y de su entrevista concluimos que el observa que la tecnología va a seguir avanzando, que muchas tareas que el realizaba ya se hacen de forma automática, solamente tiene que intervenir en la carga de datos que, cada vez es menor.

Además, agrega que hay dos corrientes muy claras, la primera es que la tecnología va a seguir avanzando y que van a comenzar a utilizarse mucho más las computadoras y cada vez menos cabezas pensantes; por otro lado las empresas como su consultora, que se valen mucho de la tecnología pero nunca van a dejar de lado a la parte humana.

Gracias a las respuestas de los colaboradores que realizaron la entrevista, dejan en claro que la tecnología es una ventaja competitiva para todas las organizaciones que hagan uso correctamente de ella.

Los empleados van a obtener muchos beneficios gracias a las TIC, uno de ellos será la menor cantidad de trabajo repetitivo, que actualmente afecta la motivación de las personas.

También será beneficioso para las organizaciones que sus empleados manejen la tecnología, para que hagan uso de la misma en aquellos procesos que sean dichosos de emplearla y utilicen ese tiempo ganado para realizar tareas que agreguen valor a la empresa, para que la misma sea más productiva y de esta forma obtenga mayor competitividad en el mercado.

Por un lado hay que dejar en claro que esta situación de cambios tecnológicos permanentes no va a finalizar pronto. La tecnología va a continuar en movimiento y las personas que trabajen en el transcurso de estos cambios deberán adaptarse para poder crecer, tanto en lo profesional como en lo personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIÓN FINAL**

La tecnología llegó para quedarse. Con su aparición, los procesos y las relaciones de trabajo han sido afectados, como también la gestión de recursos humanos. Los profesionales están ante un desafío clave: aceptar la aparición de la nueva era, entenderla, afrontarla y adaptarse para optimizarla al máximo posible. De lograrlo, serán de ayuda y utilidad de las personas que tengan a su cargo, quiénes terminarán siendo beneficiadas con el progreso.

El desafío no termina sólo en las personas sino que la apuesta se redobla también a las organizaciones, las cuales deberán estar propensas al cambio y asimilar el impacto tecnológico de la mejor manera posible. El beneficio será para cada área que integra la organización (Recursos Humanos inclusive) que potenciarán diferentes aspectos en caso de utilizarla en forma adecuada.

Ante la vorágine tecnológica, el profesional de Recursos humanos debe tener la capacidad de ser un adalid de los empleados para mediar con ellos. Es siempre una fuente de consulta y una opción de ayuda permanente que deberá, entre otras funciones, ayudarlos a asimilar el cimbronazo de la nueva era. Por el momento, el capital humano sigue siendo tan importante como el tecnológico, y lo será por un buen tiempo, al menos.

Con el paso del tiempo, la tecnología fue ganando terreno y paulatinamente se fue instalando en la vida cotidiana. Como pasó en la Revolución Industrial (donde la maquinaria reemplazó al trabajo humano) las nuevas tendencias también fueron suplantando en algunos casos al personal, porque efectivamente su trabajo significó más eficiencia y velocidad. No obstante, a raíz de esta tendencia también se generan nuevas modalidades que van a ser trascendentales en el futuro y donde el capital humano también tendrá participación clave.



## BIBLIOGRAFÍA

- Dolan Simón L. y Raich Mario, Revista de contabilidad y dirección Vol.10 (2010)
- Ferrer Jesús, Selección 02 de Higiene e Industrial (2010)
- Gómez Jesús, El impacto de Internet y las nuevas tecnologías en la gestión de Recursos Humanos (2015)
- Nubler Imgard, Organización Internacional del trabajo (2017)
- Plataforma estatal de asociaciones del profesorado de tecnología
- Pérez Oscar, Blog People Next (2015)
- Pérez Porto Julián y Gardey Ana, Definición de prueba psicológica (2015)
- Puchol Luis, Dirección y gestión de Recursos Humanos, 2º edición revisada y actualizada (1995)
- Ranstad Consultora, Como influye la tecnología en el entorno laboral (2016)
- Red de Información y orientación profesional Navarra
- Rueda Rodríguez Alma Elena, UNAM
- Sagristá Hernán, Apuntes práctica profesional Universidad Maza, (2016)
- Sirvent María Teresa, “El proceso de investigación, las dimensiones de la metodología y construcción del dato científico”, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras (1998)

## SITIOS WEB

- <http://metodologia02.blogspot.com.ar/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- <https://www.cerem.es/blog/el-impacto-de-internet-y-las-nuevas-tecnologias-en-la-gestion-de-recursos-humanos>
- <http://peapt.blogspot.com.ar/p/que-es-la-tecnologia.html>
- <http://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>
- <http://definicion.de/prueba-psicologica/>
- <https://www.randstad.es/tendencias360/como-influye-la-tecnologia-en-el-entorno-laboral/>
- [https://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/](https://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/)
- <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/7215/9151>