LAS TIC EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

AUTORES:

ÁVILA HERNÁNDEZ JEPSENIA GABRIELA

PÉREZ DUNO, YDELBYS ROSA

Resumen

El artículo tiene como objetivo principal identificar las principales herramientas tecnológicas que permiten a una organización apoyar los procesos de gestión de su recurso humano. El mismo se trata de una investigación de tipo documental inserta en una investigación más amplia perteneciente a la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de UNEFA Falcón. La iniciativa surge en el contexto de la pandemia del COVID-19 en el cual la mayoría de las organizaciones enfrentan el reto de recurrir a las herramientas tic para gestionar e interactuar con su recurso humano. Se revisan los subsistemas de administración de recursos humanos propuestos por Chiavenato (2000) y los aportes de las TIC a las organizaciones según Sieber, Valor y Porta (2006); se presentan las tendencias tecnológicas en la gestión de recursos humanos según los subsistemas propuestos por Chiavenato (2000); se plantean las condicionantes para la implantación de herramientas TIC en apoyo a la gestión de RRHH y se exponen las principales herramientas TIC de gestión de RRHH utilizados en la actualidad. Como resultado se obtiene que las principales herramientas tecnológicas en apoyo de la gestión de recurso humano utilizadas en la actualidad son Bizneo HR, Factorial, Personio y Meta4. Como reflexión final se tiene que no hay recetas para el éxito, sólo herramientas que deben ser utilizadas y adaptadas a la realidad de cada organización.

Palabras claves: gestión, recursos humanos, personas, tecnologías de información y comunicación.

Abstract

The main objective of the article is to identify the main technological tools that allow an organization to support its human resource management processes. It is a documentary type investigation inserted in a broader investigation belonging to the Master in Human Resources Management of UNEFA Falcón. The initiative arises in the context of the COVID-19 pandemic in which most organizations face the challenge of using ICT tools to manage and interact with their human resources. The human resources management subsystems proposed by Chiavenato (2000) and the contributions of ICT to organizations according to Sieber, Valor and Porta (2006) are reviewed; Technological trends in human resource management are presented according to the subsystems proposed by Chiavenato (2000); The conditions for the implementation of ICT tools in support of HR management are presented and the main ICT tools for HR management used today are exposed. As a result, it is obtained that the main technological tools in support of human resource management currently used are Bizneo HR, Factorial, Personio and Meta4. As a final reflection, there are no recipes for success, only tools that must be used and adapted to the reality of each organization.

Keywords: management, human resources, people, information and communication technologies.

Introducción

Es indudable la transformación que la integración de las tecnologías de información y comunicación (de ahora en adelante tic) ha propiciado en todos los procesos de las organizaciones, no sólo en las áreas la producción de bienes y servicios, sino también en las relaciones internas y externas de éstas. Transformación que se hace más evidente y necesaria en momentos como los actuales cuando intentamos adaptarnos a una nueva realidad impuesta por el covid-19; en este tipo de casos las organizaciones deben centrarse en mantener su propósito, su visión y sus valores, puesto que traicionarlos en estas circunstancias puede aportar valor a corto plazo, pero el recurso humano se sentirá frustrado al comprobar que cualquier dificultad hace cambiar el foco y la manera de ser de la organización. Es bueno aclarar que, atendiendo a sus prioridades y con una visión de largo plazo, las organizaciones pueden atreverse a impulsar estrategias para actuar con realismo, es decir siguiendo sus objetivos, propósitos o metas, de esta manera se abren nuevas oportunidades de negocio y se contribuye al fortalecimiento de la cohesión social y la sostenibilidad.

Siguiendo el orden de ideas, uno de los procesos organizacionales que en la realidad post-covid19 necesita transformarse con más urgencia es la gestión del recurso humano, pues, a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la automatización de los procesos productivos, detrás de ellos siempre está la persona humana, misma que hoy requiere de mantener un distanciamiento social vital, a la vez que necesita mantenerse en sus actividades productivas.

Ante esta realidad, las organizaciones han tenido que flexibilizar el régimen de permanencia y presencialidad de sus trabajadores en las empresas mediante una estrategia de teletrabajo (trabajo a distancia mediante el uso de las TIC) para que el talento humano cumpla con sus actividades desde su domicilio y en forma segura.

Aunque el teletrabajo no es una estrategia nueva, su uso prácticamente masivo se ha impuesto por motivos de fuerza mayor, convirtiéndose por ahora, y quizá para siempre, en la nueva realidad y necesidad. La sociedad, y con ella las

organizaciones, no tienen otra opción que hacer que funcione. De allí que, el presente artículo tiene como objetivo identificar las principales herramientas tecnológicas que permiten a una organización apoyar los procesos de gestión de su recurso humano.

En este sentido, se trata de una revisión teórica que se encuentra inserto en otra investigación de campo perteneciente a la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de UNEFA Falcón. De allí es que este artículo responde a una investigación de tipo documental y de diseño exploratoria.

Las TIC en las organizaciones

Sobre los aportes de las TIC a las organizaciones, autores como Siaber, Valor y Porta (2006) afirman que "las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ofrecen una mayor eficiencia y precisión, además de una reducción de los costos" (pág.32). Por su parte, Hong, Pérez y Mero (2017, pág. 14) consideran que los rápidos cambios tecnológicos exigen a las empresas el desarrollo de nuevas capacidades y herramientas que les permitan afrontar los nuevos retos a los que se enfrentan para alcanzar buenos resultados; es bueno aclarar que, las tendencias mundiales asociadas a la globalización y la denominada sociedad de la información y el conocimiento evidencian exigencias de transformaciones y desafíos para las organizaciones en todos los ámbitos, es decir, ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, las mismas deben ofrecer respuestas con solidez y pertinencias social las cuales sean oportunas.

Mientras que Krull (2016) propone innovar no sólo en estructuras productivas, sino también mediante cambios en la organización del trabajo. Tomando en consideración lo expuesto, se puede decir que las organizaciones deben ser capaces, no sólo de manejar los cambios tecnológicos y adaptarse a ellos por medio de herramientas que faciliten los procesos, sino también, y quizá más importante, de utilizar las herramientas TIC para innovar en los procesos, en las estructuras, en la forma de trabajar, en la forma de relacionarse con el mercado y con los clientes internos y externos.

Lo anterior permitirá a las empresas y organizaciones afrontar los cambios que se

producen en la sociedad, no sólo por el uso intensivo de las TIC, sino también los producidos por otros factores o fenómenos que contribuyen a dar forma a la realidad que enfrentan, como en la actualidad lo es el covid-19, el cual ha obligado a la mayoría de gerentes a estar en una permanente identificación de riesgos y también formular escenarios con el fin de comprender sus implicaciones y alinear esfuerzos en múltiples ámbitos.

En este sentido, las TIC permiten a las organizaciones centrarse en estrategias, actividades o planes innovadores en las distintas áreas del negocio asumiendo enfoques diferentes al habitual, entre ellos, en la gestión del talento humano. A lo anterior, Sieber, Valor y Porta (2006) agregan la necesidad de interoperabilidad entre los diferentes subsistemas de la organización, lo cual permite el flujo de información y comunicación entre los distintos subsistemas para que las salidas de unos se conviertan en las entradas de los otros de manera permanente y transparente, dotando a las organizaciones de mayor agilidad.

La Gestión del recurso humano

Uno de los factores de competitividad decisivos, y que las empresas necesitan retener y gestionar para garantizar su permanencia en un mercado globalizado e inestable, es el conocimiento del que dispone su recurso humano. En este sentido, el trabajador se percibe como el ser que le concede personalidad, sentido y destino a las organizaciones para alcanzar los niveles de competitividad requeridos. Es decir, el recurso humano es el factor que hace productivas y competitivas, y por ende, exitosas a las organizaciones, especialmente si se trata de un trabajador de conocimiento, el cual, según Drucker , (2003; pag 87- 88) es el único factor de producción que permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas competir entre sí.

Es por lo anterior que una adecuada gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de personal bien capacitado, competente, actualizado, con actitud adecuada hacia el trabajo y comprometido con el futuro de la organización (identidad y pertenencia organizacional), es una de las funciones más

importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que, Chiavenato (2002, Pág.6) plantea que "La gestión del recurso humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.", es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades que desarrolla y varios aspectos tales como características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Con relación a la organización de la gestión de recursos humanos, Chiavenato (2000 pag 159) propone cinco subsistemas, a saber: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control del personal. Las actividades de cada subsistema se pueden visualizar en la tabla 1.

Tabla 1. Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos

Subsistema	**Actividades-Procesos**
Provisión	Planificación de recursos humanos, rotación, reclutamiento de personal, selección de personal e integración.
Aplicación	Descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y plan de carrera.
Mantenimiento	Compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad, relaciones laborales.
Desarrollo	Capacitación, entrenamiento y desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Revisión de bases de datos, control de los sistemas de información y auditoria de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2000 pag.163).

Tomando en consideración la tabla expuesta, Chiavenato (2000) plantea que la provisión de recursos humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente

considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo. Aunado a ello, el subsistema de aplicación es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.

Siguiendo el orden de ideas, el subsistema de desarrollo es explicado por el mismo autor como el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. Es importante señalar que, para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. Es decir, el proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. Y por último el subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.

Es importante destacar que, según Chiavenato (2000) los subsistemas de gestión de recursos humanos propuestos no han de seguirse necesariamente en el orden planteado, pues, los mismos no se relacionan entre sí de una única manera, en cambio, sus relaciones dependen de múltiples factores como los ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos según las características y situación de cada organización.

Las TIC en la gestión de recursos humanos

.La gestión de recursos humanos supone en la actualidad una labor cada vez más compleja, dotada de mayores desafíos. El reto es aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. En apoyo a este aprendizaje, las TIC brindan soporte al proceso de toma de decisiones.

En este sentido, es importante llamar la atención sobre la necesidad de que los responsables de la gestión de recursos humanos sean sensibles a las necesidades del negocio; a las condicionantes competitivas de su área de desempeño; a las inquietudes y necesidades del recurso humano además de ser conocedores de las tendencias tecnológicas que sirven de apoyo a los procesos de gestión del recurso humano.

Con relación a lo anterior, Turban, McLean y Wetherbe, en su libro Information Techonolgy for Management (citado por Siaber, Valor y Porta (2006)), proponen cuatro clasificaciones de los sistemas de información que apoyan a esta causa:

(1) Según la estructura organizacional de la empresa

(2) Según sus áreas funcionales,

(3) Según el soporte que puedan dar y, finalmente

(4) Según la propia arquitectura del sistema.

Sin embargo, según los mismos autores, este tipo de clasificaciones se superpone entre sí cuando se consideran desde una perspectiva de gestión, en este caso proporcionan los siguientes tipos:

Ofimática.

Sistemas de comunicación personal.

Sistemas transaccionales.

Sistemas de información gerencial.

Sistemas de soporte a la toma de decisiones.

Sistemas de información para ejecutivos

Sistemas expertos.

Tendencias tecnológicas en gestión de recursos humanos

El Observatorio de RRHH citando a Watch & Act (2017), consultora de negocio que trabaja la

transformación desde las personas y la innovación, propone las siguientes tendencias tecnológicas:

1. Herramientas de selección. Las TIC facilitan la prospección de candidatos y publicación de ofertas de empleo por medio de las redes sociales y herramientas de multiposting.

2. Herramientas de entrevista. Es posible gestionar ágilmente un elevado número de candidatos mediante la realización de entrevistas a través de plataformas de interacción con video chat.

3. Herramientas de Gestión del Talento. Permiten la gestión integral del talento humano como la definición y seguimiento de planes de carrera, planes de formación, evaluaciones de competencias, metas y objetivos periódicos, cálculo de retribución variable respecto a su grado de consecución, entre otras inherentes a la administración de recursos humanos.

4. Contenidos formativos. Las plataformas de formación con soporte tecnológico permiten a las empresas desarrollar cursos, formaciones y capacitaciones a la medida de sus necesidades y de las de sus trabajadores, quienes pueden tomarlos según sus necesidades de formación y autodesarrollo así como de sus posibilidades de tiempos de dedicación y lugar de conexión, con lo cual las organizaciones pueden ofrecer a su personal formación constante, actualizada, dinámica, accesible desde cualquier lugar, lo que les permite alcanzar mayores niveles de competitividad.

5. Herramientas de lanzamiento interno de encuestas. Herramientas que permiten tomar el pulso a los equipos de trabajo, conocer el grado de aceptación de las iniciativas de la organización, medir el clima laboral y detectar el grado de compromiso del personal. Todo ello mediante campañas de comunicación y de encuestas que facilitan la recolección de información de utilidad para la gestión proactiva y segmentada del recurso humano.

6. Herramientas para el aprendizaje de idiomas. Toda organización debe facilitar a sus empleados el estudio y mejora de idiomas. Ahora existen plataformas que ofrecen contenidos enfocados a un área concreta o sector determinado, siendo de mucha mayor utilidad que los tradicionales cursos online.

7. Herramientas de planificación de la fuerza de trabajo. Existen plataformas que permiten hacer simulaciones en base a estructuraciones previstas, promociones contempladas, puestos clave en crecimiento, gestión de ausencias y presupuesto, entre otros, con el fin de anticipar la dimensión de la plantilla de trabajadores necesaria y con ello tomar las decisiones de contratación de personal adecuadas a los objetivos propuestos.

8. Las plataformas de comunicación y colaboración. Son muy útiles para la gestión del conocimiento de la organización pues, al tiempo que permiten compartir y discutir sobre ideas, y descentralizar procesos con la ayuda de carpetas compartidas y construcción colaborativa de documentos; permiten sistematizar dicho trabajo para ponerlo a disposición de la organización. En estos tiempos de pandemia, este tipo de herramientas son las más propicias para el teletrabajo al ofrecer facilidades para la organización del trabajo; para la comunicación en línea; para el almacenamiento de archivos; para el almacenamiento y gestión de contraseñas, para el trabajo colaborativo y la productividad.

9. Sistema de atención al empleado. Tecnologías que permiten articular la relación con el personal como un cliente interno, de la misma manera que el área comercial lo haría con el cliente externo, permitiendo una comunicación directa y permanente con el empleado para satisfacer sus inquietudes en el menor tiempo posible.

10. La medición de indicadores de gestión de RRHH. Sistemas que permiten, en conjunción con los indicadores del negocio, tomar mejores decisiones estratégicas y mejorar la efectividad en todos los procesos esenciales como el reclutamiento y retención de talento, desarrollo y crecimiento, formación y la comunicación interna.

Tendencias	Subsistemas
Herramientas de selección	Provisión
Herramientas de entrevista	
Herramientas de Gestión Integral del Talento	Provisión Desarrollo
Contenidos formativos	Desarrollo
Herramientas de lanzamiento interno de encuestas	Aplicación
Herramientas de planificación de la fuerza de trabajo.	Seguimiento y control
Herramientas para el aprendizaje de idiomas	Desarrollo
Las plataformas de comunicación y colaboración	Desarrollo
Sistema de atención al empleado	Mantenimiento
La medición de indicadores de gestión de RRHH	Provisión Desarrollo Seguimiento y control

Tabla 2. Las tendencias y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos

Tendencias Subsistemas

Herramientas de selección Provisión

Herramientas de entrevista

Herramientas de Gestión Integral del Talento Provisión

Desarrollo

Contenidos formativos Desarrollo

Herramientas de lanzamiento interno de encuestas Aplicación

Herramientas de planificación de la fuerza de trabajo. Seguimiento y control

Herramientas para el aprendizaje de idiomas Desarrollo

Las plataformas de comunicación y colaboración Desarrollo

Sistema de atención al empleado Mantenimiento

La medición de indicadores de gestión de RRHH Provisión

Desarrollo

Seguimiento y control

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000 pag.163) y ORH citando a Watch & Act (2017).

La tabla 2, relaciona la clasificación de herramientas utilizadas en los procesos de gestión de recursos humanos y los diferentes subsistemas de la misma, sin embargo, no existe una relación única entre los mismos, ya que algunas herramientas pueden ser utilizadas en distintos subsistemas y viceversa. En todo caso, el objetivo de cada herramienta es contribuir a automatizar y simplificar todos los procesos de los subsistemas contribuyendo de manera significativa a aumentar la competitividad de la organización.

Condicionantes para la implantación de herramientas TIC en apoyo a la gestión de recursos humanos

Las TIC, afectan masivamente a toda la organización, también implican una gran optimización, automatización y agilización de los procesos empleados en recursos humanos, en este sentido, es importante resaltar que uno de los principales condicionantes a la hora de la implantación de las mismas es el diseño organizativo interno, el grado de gestión participativa de la empresa y las habilidades de los trabajadores (Salas Fumás, 2001) . Sin embargo, no son las únicas condicionantes ya que es menester articular las distintas rutinas, actividades y procesos para la gestión de recursos humanos, lo cual requiere,

tanto de capacitación como de inversión en infraestructura tecnológica.

Herramientas TIC para apoyar la gestión de recursos humanos

Aunque existe un número considerable de herramientas que, sin ser desarrolladas para ello, pueden ser utilizadas para apoyar los procesos de gestión del talento humano, no todas conciben funcionalidades para las actividades de esta área. La tabla 3 expone algunas de las herramientas del mercado orientadas a la gestión de recursos humanos.

Tabla 3. Aplicaciones que apoyan la gestión de recursos humano.

Software Actividades-Procesos

Bizneo HR Capacitación de personal, evaluación de desempeño, seguimiento y control del personal.

Factorial Selección y reclutamiento de personal, seguimiento y control, compensación, beneficios sociales, sistemas de permisos

Personio Selección de personal, evaluación de desempeño, comunicación con el personal, seguimiento y control del personal.

Meta4 Reclutamiento de personal, planificación de recursos, organiza las retribuciones y beneficios del personal.

Software	Actividades-Procesos
Bizneo HR	Capacitación de personal, evaluación de desempeño, seguimiento y control del personal.
Factorial	Selección y reclutamiento de personal, seguimiento y control, compensación, beneficios sociales, sistemas de permisos
Personio	Selección de personal, evaluación de desempeño, comunicación con el personal, seguimiento y control del personal.
Meta4	Reclutamiento de personal, planificación de recursos, organiza las retribuciones y beneficios del personal.

Fuente: Elaboración propia (2020).

La tabla 3 presenta las aplicaciones de gestión de recursos humanos de pago más populares del mercado, las mismas pueden optimizar y agilizar los procesos de las áreas de la gestión de recursos humanos. Es importante mencionar que, para la selección de algún tipo de software se deben evaluar aspectos como: la portabilidad la cual se puede describir como la capacidad que tiene una aplicación de ser transferido e instalado en cualquier tipo de plataforma las mismas pueden ser: escritorio, web, Saas y móvil; la usabilidad la cual indica si la aplicación es comprendida de forma completa desde su uso hasta el ajuste o configuración de la misma.

Siguiendo el orden de ideas, se tiene que otro de los aspectos a evaluar es la confiabilidad la cual

refleja la madurez y evolución de una aplicación, con ello se debe ser considerar que la aplicación sea tolerante a fallos y su recuperación debe ser fácil si a traviesa por fallas o errores, y esto mismo se evalúa de acuerdo a la atención que tienen los usuarios. A continuación se mostrará una tabla donde se pueden observar los aspectos evaluados de acuerdo a cada una de las aplicaciones mencionadas anteriormente.

Tabla 4. Aspectos a evaluar en una aplicación

Software	Plataformas			Usabilidad		Confiabilidad	
	Escritorio	Web	Saas	Móvil	Fácil uso	Fácil ajuste	Atención al usuario
Bizneo HR	X	√	√	√	√	√	√
Factorial	X	√	√	√	√	√	√
Personio	X	√	√	√	√	√	√
Meta4	X	√	√	X	√	√	√

Fuente: Elaboración propia (2020).

La tabla 4 proporciona información sobre el cumplimiento o no de los aspectos que se deben evaluar en un software o aplicación, es oportuno mencionar que la información de la misma fue recolectada de las paginas oficiales de cada software, en este sentido la evaluación de dichos aspectos o criterios es de vital importancia, ya que de esta forma se conoce si en realidad una aplicación o software cumple con los requisitos mínimos para ser utilizada.

Reflexiones finales

La forma en que las organizaciones llevan a cabo todas sus operaciones en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez o veinte años. Las TIC ofrecen soluciones de nueva generación para la gestión de recursos humanos con funcionalidades que dotan a los jefes de equipo de herramientas informáticas flexibles, potentes y fáciles de utilizar y que apoyan la labor operativa en cada uno de los subsistemas de la gestión del recurso humano. La aplicación de las mismas en esta área ha supuesto una auténtica revolución en un sector donde la comunicación y la gestión del conocimiento son componentes esenciales.

En este orden de ideas, algunos subsistemas de gestión de recursos humanos que se ven beneficiados por la aplicación de las TIC son: la selección; la formación y capacitación; planificación de la fuerza de trabajo; comunicación y colaboración; atención al empleado; y, medición de indicadores de gestión de RRHH, entre otros. En este sentido, existen diversas herramientas tic que ofrecen prestaciones similares entre sí y que pueden apoyar la gestión de recursos humanos, sin embargo, los directivos y gerentes medios deben evaluar dichos aspectos para conocer cuales se adaptan a las necesidades la organización y con ello optimizar los procesos para aportar al cumplimiento de los objetivos.

De lo anterior tenemos que, las principales herramientas tecnológicas en apoyo de la gestión de recurso humano utilizados en la actualidad son Bizneo HR, Factorial, Personio y Meta4, las cuales cubren una amplia gama de actividades que pertenecen a los subsistemas planteados por Chiavenato y dan solución a muchos problemas que se evidencian ante la aparición del COVID-19, el cual ha generado un contexto de crisis donde la comunicación es clave.

Sin embargo, el éxito radica en escoger qué se comunica, cómo y cuándo, además es de suma importancia entender las preocupaciones de los trabajadores, ya que esto ayudará a generar un clima de calma y confianza que logrará incrementar la productividad y la eficiencia. Para finalizar, es importante resaltar que las herramientas analizadas no se ajustan a todo tipo de organizaciones y es por ello que no hay recetas para el éxito, sólo herramientas que deben ser utilizadas y adaptadas a la realidad de cada organización.

Referencias:

Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia. 5ta, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia.2da, Editorial McGraw Hill.

Drucker, P (2003). Drucker esencial. España. Editorial Edhasa.

Hong D., Perez J y Mero E. (2017). Sistema de gestión informática de la dirección provincial de cultura de Granma. Investigaciones cualitativas en ciencia y tecnología. 13-17. ISBN: 978-84-948577-1-3.

Krull S. (2016). El cambio tecnológico y el nuevo contexto del empleo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Signatura: LC/W.725

Observatorio de rrhh (18 de octubre del 2017). Las 10 tendencias tecnológicas en el área de Recursos Humanos. ORH. Recuperado de: https://www.observatoriorh.com/orh-posts/10-tendencias-tecnologicas-area-recursos-humanos.html.

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 23 ed. Versión en línea https://dle.rae.es.

Salas V. (2001) La Dimensión De La Empresa En La Economía De La Información. Papeles de Economía Española. 2-17. ISSN 0210-9107, Nº 89-90, 2001.

Siaber S, Valor J y Porta V (2006). Los sistemas de información en la empresa actual aspectos estratégicos y alternativas tácticas. España. Editorial McGraw-Hill