



TÍTULO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH EN LA ERA DIGITAL
NUEVAS TENDENCIAS

AUTORA

Pastora Giménez Corpas

Tutora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dra. D ^a . Yolanda María Pelayo Díaz
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	Pastora Giménez Corpas
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2023



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

Máster en Dirección y Gestión de Personas.

Curso 2022/2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH EN LA ERA DIGITAL:

NUEVAS TENDENCIAS

Autora: Pastora Giménez Corpas.

Tutor/a: Yolanda María Pelayo Díaz.

Fecha: 11 de julio de 2023.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	7
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	7
1.2 PUNTOS CLAVE EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH	9
1.3 DESARROLLO E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH.....	10
2. NUEVAS TENDENCIAS DE GESTIÓN DE RRHH EN LA ERA DIGITAL	12
2.1 ENFOQUE Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	13
2.2 PROCESOS DE GESTIÓN Y TENDENCIAS	15
2.3 NUEVAS TENDENCIAS AL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS PROFESIONALES DE RRHH.....	16
2.4 NUEVOS LIDERAZGOS DERIVADOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDA	20
3.4.1 <i>El papel de la psicología</i>	30
3.4.2 <i>Inteligencia emocional y competencias digitales</i>	32
3. NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RRHH	33
3.1 PRINCIPALES HERRAMIENTAS DIGITALES Y APLICACIONES EN LA ACTUALIDAD.....	34
3.1.1 <i>Big Data e Inteligencia Artificial</i>	35
3.1.2 <i>Tecnología vestible o wearable</i>	36
3.1.3 <i>Gamificación y realidad virtual o aumentada</i>	37
CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	41

Dedicatorias y agradecimientos

A mi familia, por apoyarme y motivarme siempre en mis objetivos, tanto académicos como personales. Gracias por ser un pilar fundamental y celebrar siempre mi esfuerzo.

A mi tutora, doña Yolanda María Pelayo Díaz por guiarme y valorar mis ideas durante este proyecto que pone fin a esta etapa académica.

Y, por último, a la Universidad la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), por brindarme los recursos necesarios para lograr mis objetivos.

Resumen: el presente trabajo pretende la comprensión, no solo desde el punto de vista conceptual, de la gestión estratégica de recursos humanos, como pieza fundamental dentro de este departamento por su implicación en aras de alcanzar la alineación con los objetivos empresariales, sino que se entrará, principalmente, en el conocimiento y análisis de este concepto, su origen y desarrollo y las nuevas tendencias a la luz del nuevo marco conceptual en el que actúa, un entorno social y económico afectado por la globalización y el uso de las herramientas digitales. A su vez se expondrán los diferentes enfoques que han ido surgiendo como respuestas socio culturales y se hablará de los principales procesos de gestión para que la gestión estratégica sea eficiente y coherente con la planificación empresarial. Se hablará asimismo de las nuevas formas de liderazgo marcadas por el papel de la psicología. Y, finalmente se analizarán las herramientas digitales como factor relevante en el proceso de gestión estratégica de recursos humanos en la actualidad.

Abstract: This final work seeks to understand, not only from the conceptual point of view, the strategic management of human resources, as a fundamental piece within this department due to its involvement in order to achieve alignment with business objectives. It will focus mainly on the knowledge and analysis of this concept, its origin and development and new trends in light of the new conceptual framework in which it operates, a social and economic environment affected by globalization and the use of digital tools. At the same time, the different approaches that have emerged as socio-cultural responses will be exposed and the main management processes will be discussed so that strategic management is efficient and consistent with business planning. Finally, the new forms of leadership marked by the role of psychology will be discussed. Finally, digital tools will be analyzed as a relevant factor in the process of strategic management of human resources today.

Palabras clave: gestión, recursos, tendencias, evolución, herramientas.

Key words: management, resources, trends, evolution, tools.

Introducción

En el panorama actual la gestión estratégica del departamento de recursos humanos goza de una elevada importancia dentro de las organizaciones. Esto es así dado el concepto actual que engloba todo lo que por recursos humanos conocemos actualmente, un entorno en el que el individuo adquiere relevancia por su importancia dentro de la organización y su potencial capacidad de desarrollarse, progresar y generar valor a la organización. Para ello se estudiarán los más importantes enfoques que ha tenido la gestión estratégica de recursos humanos, así como los principales procesos de gestión que suponen desde la planificación de recursos humanos, una cadena para alcanzar la buena relación laboral con el empleado, para que este continúe y se desarrolle en la organización. Se atenderá por tanto al desarrollo como la importancia de este sistema dentro del departamento de Recursos Humanos

Se estudiarán las nuevas tendencias en relación a la gestión estratégica de recursos humanos de acuerdo con el entorno socioeconómico actual, un entorno globalizado y marcado por la digitalización en el que surgen nuevas tendencias de gestión estratégica relevantes, entre otras, entender el negocio, mejorar continuamente, establecer relaciones de confianza entre los departamentos de la organización, etc. También se expondrán las nuevas formas de liderazgo fruto de estas nuevas tendencias de gestión, la mejora del programa de selección y la implicación del papel de la psicología, pues los procesos de selección actuales cada vez están más familiarizados con este campo y en relación con las competencias digitales. En relación a estas cuestiones se analizará también el papel de la psicología y de las competencias emocionales y digitales y su relación en este campo. Por último, el apartado tercero versará sobre la tecnología en gestión de recursos humanos y expondrá las principales herramientas usadas actualmente para la gestión de recursos humanos, así como herramientas tecnológicas más novedosas en este departamento.

El núcleo central de este trabajo trata pues, no solo de dar cuenta de la importancia y características esenciales de la gestión estratégica de recursos humanos, sino de apreciar su evolución hasta la comprensión como objetivo final de la importancia que ha supuesto en estos procesos la inclusión de nuevas tendencias y herramientas digitales que configuran la gestión estratégica de recursos humanos tal y como la conocemos a día de hoy, y de cómo las nuevas tendencias socioeconómicas, culturales y organizacionales han supuesto un cambio significativo en el proceso de planificación y gestión de esta área, así como de sus líderes y de las herramientas utilizadas por los mismos.

Objetivos y metodología

Los objetivos principales del presente trabajo son, además de la comprensión del concepto de gestión estratégica, sus características esenciales y su importancia en las organizaciones, el conocimiento en el avance de estas nuevas maneras de gestión relacionadas con un entorno socioeconómico influenciado por la globalización y la digitalización y los enfoques y evolución.

Fruto de este cambio se profundizará en las nuevas tendencias relativas al papel estratégico de los profesionales de recursos humanos, se harán consideraciones en relación a su nueva posición dentro de este marco organizativo y estructural. Además, como pieza fundamental de estos objetos será clave el conocimiento de las nuevas tendencias de liderazgos derivadas de una organización del trabajo híbrida, la actual tendencia organizativa de trabajo que ha sido altamente desarrollada en los últimos años.

Por último, se planteará el papel que juegan las herramientas digitales en este entorno organizativo y dinámico marcado por la era digital. Se hablará de su relevancia en la organización y de las respuestas que habría que dar desde la misma a esta nueva situación. Finalmente se expondrán las nuevas herramientas principales más utilizadas en relación a la gestión de recursos humanos. Se pretende así, posteriormente, detallar unas conclusiones personales y razonadas de este proyecto sobre gestión estratégica de Recursos Humanos y nuevas tendencias.

Para poder cumplir con el objetivo principal de este trabajo y alcanzar su correcto desarrollo será necesario que se satisfagan otros previos tales como los puntos clave en la gestión estratégica de recursos humanos así como su desarrollo e importancia, los diferentes procesos de gestión y tendencias y, concretamente, dentro de los nuevos liderazgos como consecuencia de la organización híbrida del mismo, del papel de la psicología así como de las competencias emocionales y digitales y la relación entre las mismas.

En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración de este Trabajo de Fin de Máster y para el cumplimiento de los objetivos expuestos en el apartado anterior, consiste en una revisión bibliográfica que se basa fundamentalmente, en la investigación, lectura y comprensión que han sido recopiladas a través de diferentes fuentes y documentación enlazadas con conceptos relacionados con el departamento de gestión de Recursos Humanos entre otros.

1. Gestión estratégica de los recursos humanos

En líneas generales se podría definir la gestión estratégica de los recursos humanos como aquella rama de estos que vincula dichos recursos con la planificación estratégica de la organización.¹ Por tanto, dentro de este tipo de planificación habrían por un lado definirse las metas de la organización y por otro, los objetivos estratégicos de las mismas. La correcta estructuración y organización de estas metas y objetivos, sumados a una correcta gestión de los recursos humanos de la organización se traducirían pues, en una mejora de la flexibilidad, productividad organizativa y ventajas competitivas.² De la síntesis de estas ideas se traduce pues que el área de RRHH participa en el establecimiento e implantación de las estrategias organizativas a través de su propio funcionamiento. En este primer apartado de este proyecto se hará una contextualización del concepto así como de sus características esenciales, de sus puntos más importantes y de su desarrollo e importancia dentro de la organización.

También en este apartado primero se hablará del paso de la gestión tradicional de los recursos humanos a la gestión estratégica, como fruto de las necesidades de previsión marcadas por un panorama socioeconómico cambiante y dinámico al que la empresa como unidad ha de tener capacidad de adaptación y reconocimientos de sus debilidades y fortalezas, en pro no solo de solucionar las injerencias si no de preverlas, dado el carácter proactivo de la gestión estratégica. Así, la principal diferencia entre la dinámica gestión estratégica y la gestión tradicional radica en que esta última se centraba más en los valores personales, manteniéndose más alejada de los valores empresariales. Lo que derivó en los años 80 a que las organizaciones enfocaran su gestión de recursos humanos de una manera más coordinada en relación a los objetivos empresariales. Esta idea será desarrollada en líneas posteriores.³

1.1 Conceptualización y características

La planificación estratégica de los recursos humanos puede concebirse pues, entrando más a fondo en la definición del concepto, como un conjunto que incorpora y completa las acciones de los Recursos Humanos con el fin de orientar y capacitar a la empresa en el alcance de sus

¹ EQUIPO VÉRTICE S.L., *Planificación de los recursos humanos*, editorial PUBLICACIONES VÉRTICE S.L., España, 2007, página 7.

² LÓPEZ CABRALES, A., PASAMAR, S., VALLE CABRERA, R., *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*, editorial UOC S.L., España, 2018, páginas 18 á 19.

³ MORALES-FERNÁNDEZ, E.J., ARIZA-MONTES, A., MORALES-GUTIÉRREZ, A.C., *La evolución de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica*, Revista de Fomento Social, editorial Universidad Loyola Andalucía, Revistadefomentosocial, 2013, páginas 311 á 312.

metas y objetivos⁴. Estas actuaciones han de constituir un sistema capaz de generar atracción, desarrollo, motivación y entrenamiento en los trabajadores que conforman la organización de la manera suficiente y necesaria para garantizar la correcta actividad empresarial, a niveles tanto de eficacia como de eficiencia. Este tipo de planificación se constituye así como una herramienta esencial para la realización y desarrollo de los proyectos de la organización, a través de la cual se pretende dar un sentido de directivo, de orden, y continuo a las actividades cotidianas que lleva a cabo la empresa⁵.

Desde este tipo de planificación es posible contemplar el futuro, identificando aquellos recursos, actuaciones y comportamientos o valores imprescindibles para alcanzar los objetivos marcados desde el punto de partida, es decir, se contempla el objetivo o resultado desde una posición proactiva, en aras de actuar no solo en el plano actual si no contemplando también las situaciones futuras y alejándose de la gestión tradicional de los recursos humanos que enfocaban las soluciones de una perspectiva reactiva, como será explicado en líneas posteriores en este trabajo.

Se trata así de un método dinámico que despliega y desarrolla la competencia y capacidad de las empresas para establecer un objetivo de manera unificada, coordinadamente y con suficiencia para la observación y análisis que permitan adelantarse a los riesgos y oportunidades que el entorno pueda presentar, tanto en su dimensión externa como interna⁶.

De igual manera, estaríamos pues ante un método sistemático, que permite dar sentido, dirección y continuidad al desarrollo de la actividad cotidiana de la empresa de manera que pueda identificar con proyección futura los recursos necesarios para alcanzar los objetivos respecto a la dirección estratégica⁷.

Para ello, será necesario disponer de herramientas de diagnóstico, analíticas, de reflexión y toma de decisiones en relación al recorrido que deberá seguir la organización para alcanzar estos objetivos teniendo en cuenta los cambios impuestos por un entorno cada vez más cambiante y complejo.

La planificación estratégica se centra de esta forma en la búsqueda de ventajas competitivas, en la organización y reorganización cuando fuera necesario de estrategias que ofrezcan la

⁴ CANALICCHIO, P., *Gestión estratégica en recursos humanos*, Revista Académica Hologramática, editorial Universidad de Buenos Aires, Cienciarred, 2020, páginas 20 á 22.

⁵ LIQUIDANO RODRÍGUEZ, M.C., *La gestión de recursos humanos en Empresas de Aguas calientes*, editorial Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Redalyc, 2006, páginas 21 á 23.

⁶ EQUIPO VÉRTICE S.L., *Planificación de los recursos humanos*, editorial PUBLICACIONES VÉRTICE S.L., España, 2007, páginas 3 á 4.

⁷ ATENCIO, J., SÁNCHEZ, G., *El control de gestión estratégica en las organizaciones*, editorial Universidad RBC, CICAG, 2009, páginas 16 á 17.

posibilidad de establecer o conservar estas ventajas de acuerdo con la misión y visión de la organización, así como de los objetivos y de los recursos de los que dispone⁸.

Además, la planificación estratégica debe concebirse como un proceso participativo, en el que se deben considerar varias fases y una metodología propia. La planificación en sí misma contempla la definición.

Por último, y para terminar, dentro de estas características esenciales de este tipo de gestión, se ha de señalar que la gestión estratégica de recursos humanos se entiende como un método participativo, en el cual hay que respetar varias fases y que cuenta con un procedimiento propio, como veremos en apartados posteriores. Estas fases requieren establecer la misión y visión de la empresa, así como sus objetivos y metas y proceder al diseño de supuestos en relación al entorno en el que la empresa desarrollará su actividad, cuyo fin último es guiar la toma de decisiones en relación a las directrices a seguir y retroalimentarse de este sistema analítico que permite la orientación de las estrategias con proyección de futuro⁹.

1.2 Puntos clave en la gestión estratégica de RRHH

En cuanto a la gestión estratégica de los recursos humanos se podrían destacar varios aspectos claves para la correcta implantación de la misma¹⁰.

- La estrategia empresarial y su plan estratégico: el funcionamiento del área de RRHH debe tener su origen en la implantación de la planificación estratégica que la organización tenga establecida. Como se ha mencionado anteriormente, esta planificación se materializa en aquellas metas y objetivos de la organización, punto del que partirá este departamento para la gestión de sus recursos, además de considerar la misión, visión y valores empresariales de la entidad.
- El estudio y análisis de los diferentes puestos trabajo: es esencial el conocimiento de las características idóneas de cada puesto en el que un individuo se integra en la organización, haciéndose cargo así de cuestiones tan relevantes como las necesidades del mismo y el perfil más mas idóneo para el desarrollo de esas funciones, con el fin de

⁸ LÓPEZ CABRALES, A., PASAMAR, S., VALLE CABRERA, R., *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*, editorial UOC S.L., España, 2018, páginas 45 á 48.

⁹ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., ZARCO MARTÍN, V., *El papel de los recursos humanos en los nuevos escenarios de las organizaciones*, editorial Universidad de Huelva, Rábida, 2002, páginas 15 á 18.

¹⁰ CM.4., *5 puntos clave en la gestión estratégica de recursos humanos*, editorial Universitas Miguel Hernández, Masterrecursoshumanos, 2020, página 1.

que ese individuo desarrolle su trabajo en aras de un buen desempeño de sus funciones y motivación.

- Elección de personal y gestión de equipos: la importancia de la selección de personal y dirección de equipos orientados a la gestión estratégica del departamento de recursos humanos se fundamenta en una correcta selección para la contratación de profesionales adecuados, de acuerdo siempre a los objetivos y metas empresariales. Esta correcta selección y gestión se alcanzaría definiendo claramente la función de cada equipo y constituyendo el desarrollo de cada miembro del equipo en su puesto concreto de trabajo. Se trata pues, de alcanzar que estos equipos sean estables y eficientes en sus funciones para que la organización salga fortalecida del desarrollo de sus funciones.
- La promoción profesional: la promoción profesional se enfoca a la integración de los trabajadores en el proyecto organizativo de la empresa, algo que es de relevante importancia para la correcta gestión estratégica de los recursos humanos. Esta estrategia de recursos humanos descansa sobre tres pilares fundamentales, la aplicación de un salario justo y razonable acorde a sus funciones, la continua formación para que el reciclaje sea efectivo y productivo tanto para el trabajador como para la empresa y el aumento de responsabilidades como consecuencia y continuidad de las dos anteriores.
- El entorno laboral: la existencia de un buen entorno laboral produce que el individuo se desarrolle en un clima satisfactorio a niveles tanto como de salud físicos como intelectuales. Evidentemente esto conlleva a nivel físico que se cuente como los componentes y equipos necesarios para minimizar y reducir aquellos riesgos que puedan traducirse en un riesgo para la salud física del trabajador. Por otro lado, a nivel mental, existen muchos factores que determinan la satisfacción y/o correcto funcionamiento de este entorno laboral, como los protocolos de resolución de conflictos o las políticas de la organización que permitan a los trabajadores una buena calidad de trabajo en este nivel.

1.3 Desarrollo e importancia de la gestión estratégica de los RRHH

Por lo ya dicho en puntos y apartados anteriores, hablar de ser estratégicos a nivel de gestión estratégica de recursos humanos se traduce en la alineación e integración de los objetivos e iniciativas de los Recursos Humanos con los objetivos y estrategias empresariales. Así, la función que cobra más importancia dentro de los Recursos Humanos es el impulso, colaboración y cooperación para que la empresa alcance sus objetivos potenciando la productividad del personal. La evolución de este método de gestión ha evolucionado desde la tradicional a la estratégica para alcanzar esa función de colaboración necesaria a nivel

organizacional y estructural para que todos los individuos estén enfocados en la consecución de los objetivos.¹¹

El departamento tradicional de Recursos Humanos orientaba sus esfuerzos al alcance de objetivos actuales y a la solución de problemas operativos. Desde esta perspectiva, el personal se trata como una simple partida en la cuenta de pérdidas y ganancias, como un gasto de la empresa más que como un activo estratégico, por lo que el trabajo de las acciones de este departamento en relación a este tipo de gestión tradicional suele tener un comportamiento reactivo, es decir, soluciones operativas, que reaccionan, ante los problemas actuales que surgen en la organización¹².

La gestión estratégica, sin embargo, como ya se ha comentado, se estructura de una manera totalmente diferente, siendo caracterizada por un comportamiento proactivo, orientado al futuro empresarial y enfocado a definir la estrategia de la empresa y a la creación de nuevos planes de implantación y desarrollo de la plantilla, alineados e integrados con la estrategia empresarial.

En cuanto a la importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos, en primer lugar, se debería de comenzar destacando que la planificación estratégica, por lo expuesto en el apartado anterior, ya se señala como una parte esencial en el progreso de una empresa. Con el fin de obtener mejores resultados en el tiempo será necesario diseñar y aprobar métodos y sistemas apropiados, cuya inclusión en la actividad empresarial dará cuenta de las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas en la creación de las estrategias empresariales. Esta implantación pues, se erige como una variable que determinará en el futuro el éxito, o no, de las estrategias implantadas, esto es de la planificación de la organización

En segundo lugar, la planificación estratégica de recursos humanos permite a la organización definir los objetivos estratégicos y horizontes a alcanzar y a determinar el nivel, competencia y capacidad necesaria de los individuos de la organización para contribuir al alcance de los mismos. De ahí la importancia de que la gestión estratégica señale, identifique e interprete aquellas ventajas, oportunidades y fortalezas de acuerdo a los recursos humanos presentes y futuros de la empresa, así como de que de cuenta de aquellas debilidades que pongan en riesgo la planificación estratégica de la organización. De esta forma el área de recursos humanos tiene que mostrar y observar que pueden generar valor agregado para la organización, por lo que deberán alinear sus resultados consecuentemente al plan estratégico

¹¹ FAJARDO, P., FERNÁNDEZ, G., *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, editorial Ediciones Deusto, España, 2004, página 10.

¹² RIVERO, A.G., DABOS, G.E., *Gestión diferencial de recursos humanos: Una revisión e integración de la literatura*, editorial Universidad ICESI, SCIELO, 2017, páginas 40 á 42.

empresarial. Para ello es fundamental contar con equipos de información y sistemas que permitan analizar, clasificar y valorar los puestos de trabajo como parte fundamental del plan estratégico. Sin estos sistemas de control no es posible determinar las capacidades y necesidades, ni actuales ni futuras de los recursos humanos, así como su coste económico¹³.

La gestión estratégica de recursos humanos se constituye pues como una de las áreas más relevantes de la gestión empresarial, puesto que la consideración hacia el capital humano actualmente. Las personas son el recurso más valorado para la organización, no solo por su capacidad de producción, control y supervisión si no por su potencial progreso, mejora y desarrollo.

Podría observarse la gestión estratégica de recursos humanos desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, como un sistema para el progreso e implantación de decisiones interconectadas y estudiadas sobre el orden de las relaciones laborales en los distintos niveles de la empresa. Por otro, como una dirección de la actividad de la organización a efectos de gestión en el que el individuo, las personas o trabajadores se determinan como un factor o recursos determinantes para alcanzar las metas y objetivos estratégicos marcados por la organización, dado que estos individuos son capaces de la mejora y progreso continuo, ya que como recursos sus capacidades a estos efectos son ilimitadas.¹⁴

En síntesis, la relevancia de la gestión estratégica de los recursos humanos se traduce, sintetiza y observa en torno a dos ideas principales: el valor de la empresa, pues los activos intangibles de la organización son altamente valorados y se encuentran altamente relacionados con los objetivos y metas de la empresa; y por otro lado, la correcta gestión estratégica se considera una competencia interna que las organizaciones valoran como una de las ventajas competitivas más importantes de la empresa frente a la competencia.

2. Nuevas tendencias de gestión de RRHH en la era digital

La globalización y en general el contexto de un entorno económico social altamente marcado por la digitalización y por tanto del uso de las nuevas tecnologías también afecta a la gestión de los recursos humanos. En este segundo apartado se expondrán en primer lugar los principales enfoques de la gestión estratégica de los recursos humanos que darán cuenta de

¹³ ÁVILA RAMÍREZ, P., MENDOZA VERA, A., MEZA VALENCIA, J., ZAMBRANO ROSADO, M.V., *Análisis del enfoque de la gerencia estratégica*, editorial Corporación Universitaria Minuto de Dios, Studocu, 2014, páginas 87 á 89.

¹⁴ ALLES, M., *Dirección estratégica de RRHH. Volumen I*, editorial Ediciones Granica, España, 2015, páginas 341 á 345.

su evolución, alejada de la gestión tradicional de los mismos. Posteriormente se explicarán los diferentes procesos de gestión y las nuevas tendencias en torno a ellos.

2.1 Enfoque y evolución de los recursos humanos

Surgen en la segunda mitad del siglo XX tres enfoques en torno a la gestión de los recursos humanos, que serán descritos a continuación, el enfoque económico, el enfoque orgánico y el enfoque humanista¹⁵.

- El enfoque económico: el enfoque económico se fundamenta sobre la capacidad técnica de los empleados en la organización, es decir, en el dominio de las técnicas laborales, y la organización se comprende como una estructura cuyo mecanismo está intrínsecamente adaptado. Desde este enfoque se deja de lado la gestión. Las características principales de este tipo de organización o gestión se basan en la unidad de liderazgo, es decir, las ordenes serán recibidas por un único jefe, el número de componentes de estos grupos de subordinados empleados además han sido estudiados para garantizar la correcta comunicación y coordinación su superior; alta jerarquía y gestión vertical; tendencia a priorizar los intereses comunes antes que los individuales a través de comportamientos modelo y acuerdos honestos entre los individuos y la organización; equilibrio poder-responsabilidad; los objetivos son marcados “desde arriba” y han de ser cumplidos, no están integrados individualmente en los procesos que desarrollan los empleados; y la existencia garantías de igualdad en todos los niveles pero sin sistema de incentivos, un sistema justo pero no motivador.
- El enfoque racional: el enfoque racional, por su parte, se fundamenta sobre la idea de que el trabajador no es un recurso meramente laboral, sino como un recurso humano e importante para la organización. Desde esta perspectiva, ya se concibe al empleado como un recurso humano con todo su potencial, los individuos gozan de inteligencia por lo que sus reacciones no son mecánicas y son capaces de progresar, aprender y desarrollarse en el tiempo de manera continua, por lo que pasan a ser importantes para la organización. Destaca además la idea que los trabajadores realizarán un tipo específico de actividad

¹⁵ ARÉVALO, U., JANETH, A., *Punto de Vista. La gestión de los recursos humanos, enfoques y perspectivas*, editorial Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de comercio de Bogotá, Dialnet, 2010, páginas 3 á 11.

para que conscientemente tengan objetivos focalizados o específicos. La importancia que adquiere el trabajador pasa a ser motivo de la implantación de actitudes motivadoras¹⁶.

Desde este tipo de organización se entiende que surja el departamento de recursos humanos, antes llamados de gestión de personal que deberá encargarse no solo de la organización de los mismos a efectos laborales como en el enfoque económico, sino también de otros aspectos como las relaciones humanas, laborales, en cuanto a salarios y derechos y, en relación a la selección y organización de los puestos de trabajo. Se entiende ya no a la organización como un engranaje sino como un sistema vivo que necesita de control y comunicación entre las partes para su efectivo funcionamiento, por lo que empieza a ser relevante el entorno y el análisis de los procedimientos para controlar el cumplimiento de objetivos. Las metas y objetivos aparecen en el propio proceso de trabajo y no únicamente implantadas desde arriba. También en relación a los empleados deben ser seleccionados y organizados en función de una correcta organización y estudio.

- El enfoque humanista: el enfoque humanista es el más reciente, fruto de las consideraciones de recursos humanos que han evolucionado hasta el concepto de potencial humano que existe actualmente, se centra en el lado humano de la organización y se pregunta y planea la implicación de los trabajadores en los sistemas de la organización, y cómo de sensibles y flexibles son ante cambios en el entorno. El enfoque humanista presenta la organización como un fenómeno cultural donde se desarrollan actividades conjuntas respecto a una estructura organizacional, la empresa. Frente a los dos enfoques anteriores cuyos pilares se fundamentaban en la estructura de la organización ya sea entendido como un sistema de encaje, o un sistema vivo, el humanista pretende influenciar al individuo a partir de las normas y tradiciones y a través de un entendimiento que permita no solo un desarrollo estructural o a nivel de capacidades y tecnología sino mediante un sistema de valores sobre el que descansan todas las actividades que desarrollan los individuos de la organización y donde es fundamental el lenguaje y esencial la comunicación¹⁷.

¹⁶ BLANES NADAL, C., GISBERT SOLER, V., DÍAZ GARCÍA, P., *3C Empresa. Enfoque Sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones*, editorial Área de innovación y desarrollo S.L., Riunet, 2014, páginas 135 á 138.

¹⁷ ARANGUREN, W., *Visión Gerencial. Gestión de recursos humanos y globalización*, editorial Universidad de los Andes, Redalyc, 2006, páginas 118 á 119.

2.2 Procesos de gestión y tendencias

En cada empresa u organización se desarrolla la determinación de una misión y visión y establecimiento de objetivos y metas que surgen de la aplicación e implantación de estrategias organizativas, y estas se realizan por el departamento de recursos humanos. En torno a la implantación de estas estrategias versa este punto del trabajo, que expondrá qué implican y cuales son estos principales procesos de gestión de recursos humanos que serán analizados a la luz de las nuevas tendencias provocadas por la globalización y la digitalización. Cabe señalar antes de proceder a la descripción de los mismos que todos ellos son fundamentales para el logro de las estrategias de este departamento y que no pueden actuar de manera independiente, sino que entre ellos ha de existir intrínsecamente un alto grado de acuerdo y coherencia. Además, en relación a la eficiencia estos, también cabe resaltar que son correspondientes gradualmente uno de otros por lo que su efectividad se encuentra ligadas a la subordinación entre los mismos a lo que se irá añadiendo un valor agregado por la consecución del próximo en el orden en el que se irán exponiendo a continuación¹⁸:

- En primer lugar, encontramos la planificación de recursos humanos, que en ocasiones se entiende como el proceso previsor de personal. Sin embargo, la planificación incluye además los procesos de evaluación, promoción y despido, que no se darán en este orden pero que forman parte del sistema de planificación del departamento¹⁹.
- En segundo lugar, el reclutamiento, cuyo fin es la atracción de un grupo de individuos afines a la oferta de una oferta laboral.
- En tercer lugar y siguiendo al anterior, se encontraría la selección, se centra en los individuos que resultan ser los candidatos finales tras ser filtrados respecto al resto. Estos individuos serían las personas más idóneas al puesto de trabajo en cuanto a sus resultados, experiencia profesional y valoración del departamento. Las nuevas tendencias trabajan actualmente con herramientas digitales que permiten tanto un mejor filtrado de las características del acceso por los individuos al puesto de trabajo, como la realización de procesos de selección a través de las mismas. Serán objeto de estudios en el último apartado de este²⁰.

¹⁸ PEREDA MARÍN, S., BERROCAL BERROCAL, F., *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*, editorial Universitaria Ramón Areces, España, 2018, página 31.

¹⁹ PUCHOL, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, páginas 54 á 60.

²⁰ PEREDA MARÍN, S., BERROCAL BERROCAL, F., *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*, editorial Universitaria Ramón Areces, España, 2018, página 270.

- Posteriormente, el proceso de contratación, en cuarto lugar, decidiría quién o quienes son los apropiados para desarrollar esa actividad²¹.
- En quinto lugar, el proceso de formación y desarrollo suponen un ejercicio en el progreso del empleado en el desarrollo de sus actividades. Se trata de potenciar su capacidad y habilidad para desarrollar el puesto.
- En sexto lugar, se encuentra la administración de beneficios y compensaciones del empleado, que se configuran como una de las principales herramientas de incentivo y motivación.
- En séptimo lugar, la gestión del rendimiento, orientado también a la motivación y recompensa de los trabajadores además de a la evaluación de su eficacia. En relación a las nuevas tendencias cabe señalar que actualmente el sistema automatizado de gestión del rendimiento, PMS (en inglés Performance Management System) realiza este proceso.
- Por último, las relaciones con los empleados actualmente se fundamentan también en una capacidad por parte de la organización de satisfacción de los empleados y retención en la empresa. Las buenas relaciones con los empleados se traducen en un éxito como fruto generalmente de una buena realización de los procesos anteriores que actualmente se manifiestan en términos de conciliación laboral, comunicación de calidad, asesoramiento, entre otras ²².

2.3 Nuevas tendencias al papel estratégico de los profesionales de RRHH

Las nuevas tendencias en cuanto a la gestión estratégica de los recursos humanos giran en torno a las siguientes ideas que se expondrán a continuación²³:

²¹ PUCHOL, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, páginas 104 á 120.

²² RODRÍGUEZ MORENO, D.C., *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*, editorial UPTC, Colombia, 2021, páginas 32 á 34.

²³ ENA VENTURA, B., DELGADO GONZÁLEZ, S., *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, editorial Ediciones Nobel, España, 2012, páginas 82 á 85.

- El conocimiento del negocio:

Actualmente los profesionales del departamento de Recursos Humanos deben entender y conocer el entorno tanto interno como externo en el que la empresa desarrolla su actividad. Que conozcan estas circunstancias puede suponer que la toma de decisiones esté mejor. Así el profesional de Recursos Humanos se configura como un socio estratégico de la organización.

Para realizar esta labor de manera eficaz será necesario estar al día, solicitar y analizar los informes de la empresa, así como la situación del mercado, el posicionamiento del producto, el comportamiento de los clientes y de la competencia y otras más novedosas como el grado de investigación o la normativa aplicable. Como se ha mencionado en apartados anteriores la globalización y las condiciones de un entorno cada vez más cambiantes se trasladan a la esfera empresarial y aquí se observa la necesidad de diversidad de información por parte de los profesionales responsables de la gestión estratégica de los Recursos Humanos como respuesta a este entorno dinámico²⁴.

- La mejora continua, estudio y práctica de las últimas tendencias de RRHH

Los profesionales de Recursos Humanos como se ha expuesto en líneas anteriores están ligados a la constante formación y a estar al día en este campo, con el fin último de identificar problemas y soluciones a tiempo en relación a la actividad de la organización y los retos que ello conlleva. No se trata de un simple conocimiento si no de la aplicación correcta en el momento correcto, que pueden suponer una ventaja competitiva a través de una respuesta anticipada e innovadora. La formación en herramientas digitales que actualmente son punteras y cada vez más implicadas en el ámbito de la gestión de recursos humanos también se incluiría dentro de estas tendencias de gestión²⁵.

- La gestión de la cultura organizativa

Es fundamental actualmente el exhaustivo conocimiento de la cultura de la organización con todo lo que ello conlleva, en pro de garantizar la eficacia y funcionamiento de los sistemas de gestión de Recursos Humanos.

²⁴ ENA VENTURA, B., DELGADO GONZÁLEZ, S., *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, editorial Ediciones Nobel, España, 2012, páginas 189 á 192.

²⁵ GAN, F., BERBEL, G., *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*, editorial UOC, España, 2007, páginas 80 á 83.

La gestión de la cultura organizativa actualmente se traslada a todas las esferas relacionadas con la empresa, tanto interna como externamente y se hace especialmente necesario el conocimiento por todos los empleados y de especial importancia de este departamento de la gestión de la cultura organizativa para el correcto funcionamiento de la organización. El conjunto de tradiciones, valores y símbolos que refleje la compañía, a lo largo del tiempo puede ser muy beneficioso para la empresa.

Actualmente el uso de Redes Sociales y Aplicaciones trata de trasladar la cultura organizativa en muy diversos aspectos en los que se hablará en líneas posteriores y que bien podrían ser efectivos a efectos de una correcta gestión estratégica de los recursos humanos. Esto es así dado que en todo momento se ha hablado de la importancia de la alineación de la consecución de objetivos estratégicos de recursos humanos en relación a la planificación estratégica²⁶.

- Transparencia y confianza entre los departamentos de la organización.

El departamento de Recursos Humanos a nivel de gestión de recursos ha de conseguir las metas y objetivos estratégicos establecidos, pero además estos deben ser expuestos en términos medibles. Todas las acciones que lleve a cabo la gestión estratégica de Recursos Humanos deberán estar coordinados con la estrategia empresarial de la organización. Por ende, el departamento de Recursos Humanos ha de conocer las perspectivas y necesidades del departamento de marketing, del financiero, y por supuesto entre otros, de la línea a seguir de la dirección para poder realizar una correcta gestión. Actualmente estos departamentos están intrínsecamente interconectados y se relacionan entre ellos eficazmente ya que el impacto de cualquiera de ellos en el resto es altamente relevante²⁷.

Los departamentos de recursos humanos cada vez tienden a ser más transparentes y eso se aprecia por ejemplo en la cada vez más presente valoración del desempeño del empleado. Si este *feedback* antes se realizaba, por ejemplo, trimestralmente o mensualmente ahora las nuevas tecnologías permiten hacerlo en tiempo real. La relación empresa-empleado cobra más transparencia.

²⁶ GAN BUSTO, F., TRINIGÉ, J., *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2006, página 80 y páginas 309 a 310.

²⁷ GRANDÍO DOPICO, A., LÓPEZ CABARCOS, M.A., *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*, editorial Gesbiblo S.L., España, 2005, páginas 67 a 107.

- *Digital employer branding*

A la luz de las nuevas necesidades y como se verá en el apartado posterior, tener una estrategia de marca de empleador digital es necesario actualmente. El mercado laboral, y los consumidores han cambiado y con ello también la forma de trabajar, de igual forma que hay empleados que buscan trabajo online las empresas también buscan este tipo de candidatos que gocen de las características necesarias para ocupar el puesto y pueda realizarse de manera online²⁸.

- El *balance scorecard*

Si bien anteriormente se ha hablado de la diferencia entre la gestión tradicional de los recursos humanos y la gestión estratégica, se ha querido dedicar este apartado al conocimiento del *balanced scorecard* como consecuencia de la gestión estratégica de los recursos humanos. *Balance scorecard* es un mecanismo para el análisis de la estrategia de la organización cuyo objetivo es definir nuevos planes y ponerlos en funcionamiento para el beneficio de la eficiencia organizativa. Sus principales objetivos se basan en la descripción, la medición y el seguimiento de las tareas asignadas. Y en cuanto a sus perspectivas estas pudieran ser financieras, del cliente, de desarrollo y aprendizaje, y de procesos, las cuales cuentan con indicadores propios que miden el alcance de los objetivos. El nombre de este método deviene de la propuesta de un balance entre cada una de estas perspectivas expuestas, que han de estar alineadas con los objetivos y metas empresariales. Esta alineación y sincronización se basan en la igualdad entre estas perspectivas, no encontrándose alguna por encima de las otras y mediante las cuales sea factible el control y supervisión del estado en el que se encuentra la empresa u organización. Por otro lado, el *balanced scorecard* también recibe el nombre cuadro de mando integral. En este método de gestión se considera además la estrategia central o general de la organización, puesto que integran la dirección, que han de seguir sus acciones y propuestas, la misión y visión de la empresa. Por tanto, y en síntesis, su aplicación radicará en la creación de un mapa estratégico que muestre como cada una de estas perspectivas interactúa causando un efecto en las otras. La relación entre las variables es la siguiente a nivel interno en recursos humanos, si tenemos en cuenta como factores los empleados, la perspectiva financiera, los procesos y el aprendizaje, sería factible comprender a nivel estratégico que el aprendizaje se traduciría a la mejora de los procesos, lo que llevaría a una mejora de los resultados de los empleados y un mayor conocimiento y especialización

28

JIMÉNEZ, A., *Capital Humano. Employer branding: 14 preguntas y una conclusión*, editorial Universidad de Murcia, Dialnet, 2015, páginas 85 á 91.

y esto afectaría de manera positiva a los resultados, ya el hecho de que los procesos serían más eficientes y eficaces supondría un ahorro en gastos.²⁹

2.4 Nuevos liderazgos derivados de una organización del trabajo híbrida

El trabajo *online* ha llegado a nuestra vida para quedarse. La pandemia de Covid-19 aceleró este proceso, pero realmente ya hacía años que la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas había propiciado que muchas organizaciones decidieran optar por el trabajo a distancia. Actualmente el número es mucho mayor y se encuentra en potencial crecimiento, y, tanto las pequeñas y medianas empresas, PYMES, como las grandes compañías realizan importantes actividades a distancia, es decir sin necesidad de instalaciones físicas. Esto no se traduce en que se haya dejado de lado la presencialidad laboral si no que en que las empresas han decidido combinar aquellas ventajas que ofrecen la digitalización, con la presencialidad. El trabajo híbrido se configura por tanto como un modelo de organización que combina el uso de herramientas digitales con el tradicional modelo presencial de forma que la organización ofrece a los trabajadores tanto la posibilidad de trabajar a distancia como en las instalaciones físicas de la empresa³⁰.

Por otro lado, cabe destacar que independientemente del método de organización por el que la compañía opte, el fin último de un espacio de trabajo híbrido es la existencia de un equilibrio entre las necesidades individuales de los empleados y su capacidad de cooperación y de productividad en un entorno de trabajo compartido. El trabajo híbrido se convierte así en una importante evolución que afecta tanto al individuo como a las organizaciones.

Entre las características más relevantes de la organización híbrida del trabajo destacamos en primer lugar el uso de herramientas tecnológicas y de comunicación para la gestión y ejecución de tareas, que pone la organización a disposición del empleado y que serán diseñadas e implantadas por la compañía; en segundo lugar, como se ha mencionado anteriormente, la complementación entre el espacio físico y la posibilidad de trabajar *online*, a distancia, algo que debe ser indiferente en esta modalidad, no se trata de una sustitución sino de una complementación, debe existir versatilidad; en tercer lugar, surge la necesidad de una gestión específica, esto es, es necesaria la existencia de profesionales y especialistas que se encarguen del mantenimiento y actualización de los equipos, bases de datos y sistemas de información, así como de un responsable en muchas ocasiones que se encargue de la gestión únicamente de estos individuos y que esté en contacto con los líderes de recursos humanos

²⁹ AMO BARAYBAR, F., *El cuadro de mando integral "BALANCED SCORECARD"*, editorial ESIC, España, 2010, páginas 10 á 11.

³⁰ HERNÁNDEZ PACHECO, F., *Buenas prácticas de los recursos humanos ante el trabajo híbrido en bibliotecas de investigación*, editorial Universidad Nacional Autónoma de México, Docta, 2023, páginas 1 á 14.

que trabajan en la organización de una manera más tradicional y/o presencial; y en cuarto lugar, la bilateralidad de la relación laboral, pues el trabajo híbrido, si bien permite mayor flexibilidad, como se ha mencionado en líneas anteriores también va ligado a compromisos y obligaciones, por tanto la bilateralidad de esta relación debe traducirse en un beneficio para ambas partes³¹.

Cabría resaltar en estas líneas que las principales ventajas del trabajo híbrido, algunas se han expuesto anteriormente pueden sintetizarse en las siguientes, son: el aumento de la flexibilidad, lo que permite al individuo desarrollar su trabajo en diferentes condiciones de igual manera que lo realizaría de forma presencial; la mejora de la experiencia laboral asociada al bienestar que proporciona a los empleados estos sistemas de trabajo, como hemos dicho, asociándose un beneficio a ambas partes, empleado y empleador; el aumento de la productividad consecuencia del ahorro de tiempo en desplazamiento y de estudios que demuestran el aumento de concentración por parte del individuo al realizar; y la promoción de la innovación asociado al uso constante de nuevas tecnologías que potencialmente se irán implementando y permitiendo así a la empresa mantenerse puntera en el sector en cuanto a estos métodos. También en cuanto a sus desventajas podríamos destacar el alto coste que supone la inversión en programas que permitan este sistema de trabajo, ya que se invertirá en un nuevo formato de trabajo pero se seguirán manteniendo las instalaciones lo que hará necesario un detallado análisis financiero que lo permita; la pérdida de eficiencia asociada al exceso de libertad al empleado, especialmente cuando aún desconocen el funcionamiento de la compañía; el aumento de dificultad en algunas labores que pudieran darse como consecuencia por ejemplo de la falta de comunicación o de la menor calidad de la misma por la distancia; y finalmente, aunque se trate de un modelo que debe ser inclusivo, una de las barreras que pudiera encontrarse es el desconocimiento de estas herramientas digitales, motivo por el cual se observa mayor población joven desarrollándose en estas nuevas formas de organización del trabajo³².

La organización del trabajo desde esta nueva perspectiva, el trabajo híbrido, consiste pues en determinar cuál es la estructura organizativa de la empresa, es decir, qué hay que delimitar, cuáles son las tareas que se tienen que realizar para llevar a cabo todas las labores de una empresa. También hay que definir cuales son las responsabilidades que va a tener cada trabajador en cada puesto y hay que determinar la jerarquía, es decir, la autoridad.

³¹ TOSCA-VIDAL, C.M., *Teletrabajo en el modelo híbrido: Alternativa para las organizaciones*, editorial Universidad Autónoma de Guadalajara, Uniquindio, 2022, páginas 1 á 7.

³² GORRITI BONTIGUI, M., *El trabajo híbrido como factor del cambio organizativo (Desafíos organizativos y de Recursos Humanos del Teletrabajo)*, editorial IVAP, Cemical, 2020, páginas 2 á 6.

En relación a la evolución histórica de toda esta organización del trabajo se van a desarrollar varias ideas. En primer lugar, desde el origen de la actividad empresarial, desde que existen las empresas, se hace latente que en relación a la realización de los diferentes trabajos, tareas o actividades, es necesario llevar algún tipo de organización, es decir, hay que repartir y organizar las tareas, las responsabilidades y establecer una jerarquía. Sin embargo, no es hasta el inicio del siglo XX cuando se empieza de verdad a desarrollar una teoría sobre esta organización. Este trabajo y en relación a otros aspectos analizados en puntos anteriores, se va a centrar en tres autores fundamentales, Taylor, Fayol y Mayo.

En cuanto a Taylor, cuyo autor comienza a desarrollar sus primeras consideraciones sobre la organización científica del trabajo en 1978 sin embargo hasta 1911 no publica su obra más relevante, *Los Principios de Administración Científica*. Se destaca la escuela clásica, la organización científica. Incorpora el método científico a la organización del trabajo, descompuso todos los movimientos que se necesitan para realizar una tarea de manera que lo que quería era centrarse en cada una de ellas para mejorarla individualmente, incluso cronometraba cuánto se tardaba en hacer todos los movimientos necesarios. Lo que el autor pretendía así era reducir el número de movimientos que tenían que hacer todos los trabajadores para reducir los tiempos muertos. Quería sobre todo que cada trabajador se centrara solo en una tarea. En este sentido, le daba muchísima importancia a la división del trabajo y a la especialización, bajo la premisa de que si un individuo solo se dedicaba a una tarea y la repites continuamente cada vez lo hará mejor. Y, además, consideraba imprescindible que ya desde el principio el individuo o trabajador responsable decidiera aquellas personas que pueden ser mejor para una tarea. Taylor propuso también un sistema de incentivos económicos, aquellas personas que eran capaces de producir más rápido y mejor, habrían de tener un mejor salario. El inconveniente principal de este tipo de organización es la monotonía del trabajo, al realizarse la más tarea de forma repetitiva.³³

A partir de este momento y sobre este tipo de organización, surgieron lo que se conocieron como las ampliaciones de Fayol. Fayol publicó su más destacada obra *La Administración Industrial y General, los Principios de Administración Científica* en 1916, que lo convierte además en uno de los padres de la administración empresarial hoy en día. Este autor no se centraba solo en la función de organización sino en toda la administración y se centró sobre todo en estudiar cómo los jefes o directivos podían dirigir mejor la empresa, y debe quedar claro que con Fayol se seguiría estando todavía dentro de la escuela científica de la

³³ VANRELL BARROSO, G.M., (2022). *Origen y evolución histórica de los recursos humanos. Reflexiones sobre el papel del pedagogo/a en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Univesitat de les Illes Balears]. UIB.

organización del trabajo. Aquí Fayol elaboró catorce principios fundamentales sobre cómo los directivos tendrían que administrar mejor la empresa. No se va a proceder en este trabajo a la exposición de todos ellos, pero si cabe destacar el principio de unidad de mando, el cual rezaba para Fayol que los trabajadores solo tenían que recibir órdenes de un único jefe, dado que si varios jefes le daban órdenes a un nuevo trabajador este podría recibir mensajes contradictorios y no tener claras las órdenes o directrices que a él le fueren repercutidas³⁴.

Después de Fayol llegó lo que se conoce como la escuela de las relaciones humanas de Mayo. Si bien es cierto que todos estos estudios anteriores habrían conseguido aumentar la productividad a corto plazo, también lo que es que, en contraposición, los trabajadores estaban cada vez más desanimados por la monotonía del trabajo. Mayo se propuso hacer un experimento que se basó y consistió en la permisividad en los descansos y en calidad en el lugar de trabajo, lo que produjo un aumento de la productividad por parte de los trabajadores. Tras este estudio, el autor Mayo, quiso llevar el estudio al siguiente nivel, volvió o devolvió a los trabajadores a la situación inicial y la productividad sorprendentemente se mantuvo, pero este fenómeno se asocia a la sensación de los trabajadores de sentirse importantes al ser el objeto de un estudio. De esta forma Mayo llegó a las siguientes conclusiones: las relaciones humanas en el trabajo son fundamentales, como norma general los trabajadores van a trabajar mejor en grupo que si lo hacen de manera aislada que era lo que pretendía Taylor; a los trabajadores no solo le importaban los incentivos económicos, que era lo que pensaba Taylor bajo la premisa “si tu produces más yo te doy más”, sin embargo Mayo se dio cuenta que en muchas ocasiones los trabajadores se motivaban sintiéndose parte de un grupo o sintiéndose importantes, lo que iba a hacer que trabajaran mejor; y por último, el trabajador no puede ser programado como una máquina³⁵.

La implementación de nuevos modelos de trabajo, en concreto de organizaciones híbridas, ha supuesto un importante cambio tanto en los modelos de trabajo, como en el liderazgo.

En los últimos años, han cambiado los modelos de trabajo dentro de las organizaciones, orientándose hacia un modelo de trabajo híbrido. Tras un periodo de adaptación acelerado, las organizaciones han sido capaces de estar muy al día en las formas de trabajo más

³⁴ HERNÁNDEZ PALMA, H.G., *Escenarios. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*, editorial UAC, Dialnet, 2011, página 44.

³⁵ VANRELL BARROSO, G.M., (2022). *Origen y evolución histórica de los recursos humanos. Reflexiones sobre el papel del pedagogo/a en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Univesitat de les Illes Balears]. UIB.

imperantes por el sistema globalizado y digitalizado actual y esto también se ha traducido en nuevas formas de liderazgo y de reacciones ante estos hechos³⁶.

En relación a la organización del trabajo, dentro de una organización del trabajo híbrida y en el sentido en el que se pronunciaban los autores expuestos en líneas anteriores en relación al control y la supervisión parece apreciarse que el sistema que mejor está funcionando es la autorregulación, no a nivel individual, pero sí a nivel de equipos. Así las compañías están poniendo un modelo, un *framework*, o unas reglas generales sobre cómo quieren abordar esta nueva normalidad, pero se pretende a la vez que dentro de este *framework* los equipos sean capaces de autorregularse. En este sentido y en base al aspecto formal, la tendencia es que los equipos de los proyectos firmen un manifiesto, una declaración de intenciones, donde se regularían distintos aspectos que tienen que ver con el tiempo disponible, con el tiempo que se dedica al proyecto, así como con la capacidad de respuesta del individuo ante posibles problemas eventuales y con el número de reuniones tanto *online* como *offline*, esto es, también con la presencialidad parcial, que pretende que en ocasiones sea necesario y posible que estos equipos trabajen juntos en las mismas instalaciones físicas u oficinas si así fuere necesario³⁷.

Es precisamente mediante el compromiso en relación cumplimiento efectivo de las tareas donde mejor se adaptan los trabajadores pues la flexibilidad que los empleados demandan se establece a nivel equipo, y esta es la mejor herramienta para poder adaptarlo. Se trata de un tema de organización, cooperación y una sensibilidad, que irá evolucionando. Los equipos entonces se están organizando a sí mismos, en su organización de trabajo, en función de sus necesidades, de su tipología de trabajo y de sus clientes. Estos manifiestos vendrían, en caso de conflicto a establecer las reglas necesarias para su resolución.

Cabe aquí entonces preguntarse quién debe ser el departamento que capitanee o dirija la implantación del trabajo híbrido en la organización. Lógicamente, una de las variables que afecta de manera más directa a esta decisión es el tamaño de la empresa, en esta ocasión y a efectos de este trabajo, se va a centrar en empresas medianas y grandes, que han apostado

³⁶ BELLO, A., *Revista multidisciplinaria dialógica. Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e invasión laboral en un entorno globalizado*, editorial Universidad de Carabobo, UPEL, 2016, páginas 115 á 118.

³⁷ DÍAZ CÁNEPA, C.I., *Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia COVID-19. Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, editorial Universidad de Chile, UDEC, 2021, páginas 55 á 57.

no solo por trabajar en formato híbrido sino también por asignar recursos que se responsabilicen de su correcta implementación y seguimiento ³⁸.

Surgen pues, en relación a la figura que dirija la implantación del sistema de trabajo híbrido, varias ideas. La primera, sostiene la creación de una comisión interna liderada por uno de sus integrantes, será la entidad que impulse y promueva el trabajo híbrido y actúe como referente para el resto de los empleados, quienes llevarán a cabo y comunicarán las diferentes decisiones que se tomen. También se realizarán seguimientos y se van a monitorizar, analizar y estudiar los resultados y estarán disponibles para el resto de los empleados que tengan dudas o que necesiten información.

La segunda idea que se plantea es la transversalidad. Los integrantes de esta comisión deben formar parte de diferentes departamentos de la organización, cada empresa puede elegir de qué departamentos deben proceder estas personas, aunque las áreas más comunes son Recursos Humanos, que en muchos casos serán también potenciales líderes de la comisión, el área técnica, informática, legal, prevención de riesgos laborales, marketing y comunicación.

La tercera idea gira en torno a la continuidad, es importante que esta comisión se reúna de manera regular, periódica y sostenida en el tiempo porque la implementación de la organización híbrido del trabajo no es un hito puntual, sino un proceso a lo largo del tiempo que requiere de diferentes pasos, fases y ajustes y, en definitiva, continuidad y constancia. De igual importancia es que dicha comisión no sea percibida para gestionar una situación temporal si no para apoyar un proceso que ha venido para quedarse.

El cuarto punto plantea la siguiente idea, aunque la comisión es el ente representativo de cara al resto de los empleados esta comisión debe estar capitaneada por una persona determinada que sea la máxima autoridad en el tema dentro de la organización. No es un rol que exista de antes ni un rol que se deba ejercer de manera exclusiva pero sí deberá ser asignado a una persona en concreto que a su vez estará en contacto con la dirección de la organización. Surge aquí la necesidad de establecer el rol de líder a la vista de estas nuevas tendencias.

³⁸ CUERVO CAICEDO, I.A., GUERRA HURTADO, L.A., (2021). *Gestión humana y liderazgo orientado a las personas, conectado a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad EAN]. EAN.

En relación al papel de los líderes y nuevas tendencias de liderazgo en el siglo XXI hay que señalar que los cambios y transformaciones del entorno y las organizaciones en el siglo hacen que emerja la participación de personas que orienten procesos de aprendizaje y adaptación. Para dirigir las organizaciones del siglo XXI se requieren seres integrales, emprendedores, gestores y líderes, pues las organizaciones están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos y se encuentran inmersas en una economía global con altos con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano. Los principales objetivos de estos líderes se basan en describir el entorno de las organizaciones del siglo XXI³⁹.

Actualmente el papel de los líderes en la organización es muy relevante pues ayudan al resto de individuos a aceptar la realidad, por difícil que pudiera ser esta, se requiere valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes como de los seguidores, quienes deben enfrentar el desafío del cambio, hoy día está surgiendo una nueva concepción de la manera de actuación de los líderes en las organizaciones, en el marco de la realidad actual las organizaciones están operando en ambientes extremadamente volátiles, inseguros y llenos de incertidumbre.

En torno al año 2000 surgen ideas que sostienen que las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios. El modelo del liderazgo es ante todo de gestor, facilitador de procesos adaptativos cuya función entre otras es la de potenciar interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos sus constituyentes. También en torno a la misma fecha se defiende que los líderes de mayor éxito deben cumplir tareas principales primero, presentar una estrategia convincente, con una perspectiva múltiple en cuanto a país, ambiente y función que conecte a los empleados en una escala global; segundo, diseñar la organización de manera que cuente con las estructuras adecuadas para orientar la conducta de los empleados; tercero, inculcar entre el personal una mentalidad, es decir, infundir valores que actúen como una suerte de adhesivo entre las culturas nacionales presentadas en la organización; y en cuarto y último lugar, movilizar y motivar a las personas actualizar su visión específica del futuro⁴⁰.

³⁹ CASTILLO RETANA, C.B., CRUZ RODRÍGUEZ, J.M., PALACIOS CÁRDENAS, I., REYES DOMÍNGUEZ, O.J., VARGAS SOSA, J.J., (2022), *Desarrollo de habilidades blandas y directivas presenciales y digitales. Importancia del liderazgo en trabajos híbridos y su alcance y cumplimiento de los objetivos en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica Nacional de México]. UPNM.

⁴⁰ KARINA BARBOSA, V., *Teletrabajo. Liderar y trabajar en equipos a distancia*, editorial DUNKEN, Argentina, 2013, páginas 30 á 40 y páginas 50 á 57.

En cuanto a los líderes y su nueva forma de relacionarse y manejarse en este entorno de organización híbrida del trabajo se van a exponer algunos aspectos a señalar cuatro modalidades más habituales de liderazgo que están relacionadas de una manera o de otra con esta nueva manera de organización del trabajo. Hay quienes que piensan que esta nueva forma de organización del trabajo es una moda implantada con la crisis sanitaria acontecida en el año 2019 y que un día u otro pasará como otras tendencias dentro del *management*. Sin embargo, en la práctica y actualmente, esta nueva manera de trabajar se ha adoptado como una evolución evidente de las muchas que hay de aportar valor. Es una decisión, una opción de la compañía y del trabajador y de alguna manera una conciliación entre las dos cosas. Esto tiene mucho que ver en la forma en cómo lideramos como se verá en las siguientes líneas.

Los cuatro perfiles de liderazgo a los que antes nos referíamos se van a describir a continuación:

- El “líder patriarca”. Bajo este supuesto a este individuo responsable le gustaría de alguna manera liderar desde dentro. El término patriarca se usa porque en el fondo lo que este responsable siente es un orgullo de pertenencia, se constituye como una figura paternalista, muy típico en según que empresas familiares que no han evolucionado todavía y que de alguna manera están todavía en ese paradigma de “nuestra gente” o “yo quiero ver que hacen mis trabajadores”. Sin embargo, no parece que este comportamiento esté asociado a parámetros de control sino simplemente quiere tenerlos ahí, bajo su supervisión porque están acostumbrados a ese sistema, porque la empresa es suya o porque la empresa me les ha dado ese puesto y de alguna forma deciden como quieren que esté la gente o no. Lo que le mueve es la pertenencia⁴¹.

- El “microjefe”. Respondería al perfil de típico jefe o jefa que está “ahí encima”, es aquella figura parece que hace sentir al trabajador inseguro o incluso incompetente. Lo que hay detrás de ese “microjefe” es desconfianza no hacia la persona, si no hacia el hecho de que se estén haciendo las cosas como se supone que hay que hacerlas y el jefe como responsable del resultado final lo que quiere es asegurarse de que todo esté bien hecho. Entonces con su

⁴¹ MEDINA LÓPEZ, G.Y., (2017). *Influencia de liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Central de Ecuador]. UCE.

mejor lo que hace es *micro management*. Lidera desde encima y lo que le motiva es la desconfianza⁴².

- El “helicóptero”. Bajo este supuesto de alguna el jefe no está encima, pero “no te pierde el ojo”, es decir sabe lo que estás haciendo o dejas de hacer porque se lo dicen o porque lo ve. En el fondo la palabra aquí sería control, no de desconfianza sino de control y lo que hay detrás de eso es poder dado que esto no lo hace con un solo individuo lo hace con todos. Tiene tecnología, tiene cuadros de mando e indicadores que hacen que no se le escape nada o por lo menos nada importante. Es quizás un poco menos “agobiante” que el anterior. Es difícil trabajar así porque en el fondo sabes que te están controlando y lo que quieres es que rindas al máximo posible. En el fondo es el control⁴³.

- El jefe “coach”, el jefe entrenador. Es alguien que lo que le interesa es el progreso, le interesa que su gente crezca y progrese que no se mantengan “estáticos” o “parados”. La palabra clave aquí es desarrollo o crecimiento. Este jefe lo que sí que tiene es ambiciones y motivaciones y si bien va a facilitarte tu autonomía del trabajo va a enfocarse mucho en los objetivos alcanzados. En términos de una organización del trabajo híbrida supondría por ejemplo que un trabajador pueda trabajar “tranquilamente desde su casa” pero siempre bajo la premisa de hacerlo cumpliendo las metas y objetivos establecimiento. Lo que busca es progreso y crecimiento⁴⁴.

Visto esto parece necesario hacer ciertas matizaciones sobre el concepto de teletrabajo como práctica básica de la gestión⁴⁵. El teletrabajo se está convirtiendo en una práctica verdaderamente básica de la gestión. Las empresas ofrecen teletrabajo para lograr múltiples ventajas, la primera es mantener la competitividad, y atraer y retener el talento dentro de la compañía pues para muchas organizaciones trabajar a distancia es una condición laboral esencial incluso no negociable algunas empresas no pueden encontrar el talento experto en su área inmediata por lo que deben traer trabajadores a distancia.

⁴² DREW, *Micromanagement y su impacto en el clima laboral*, editorial WearDrew, WearDrew, 2022, página 1.

⁴³ CASTRO, J.D., *¿Tiene un jefe helicóptero?*, editorial Portafolio, Portafolio, 2019, página 1.

⁴⁴ FOEGE, G., (2018). *El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Palermo]. UP.

⁴⁵ CORTÉS LEÓN, C., *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*, editorial ESADE, ESADEWEB, 2023, páginas 6 a 8, páginas 16 a 19 y páginas 20 a 24.

La segunda se refiere al crecimiento y reducción de la empresa, pues con empleados a distancia que trabajan en proyectos específicos las empresas pueden aumentar o reducir fácilmente el tamaño de su fuerza de trabajo, valga la redundancia, en función de las tendencias empresariales y otros factores relevante. Por ejemplo, muchas empresas establecen equipos virtuales de trabajo a distancia alrededor de todo el mundo con personas interconectadas para proyectos específicos que luego van a “liberar” o ser un solo proyecto y no muchos por separado si no un conjunto terminado, es decir, estos proyectos forman un todo una vez que son terminados y han llegado a buen término por parte de sus participantes y colaboradores.

La tercera versa en relación a la reducción del coste y el aumento de las ganancias. El ahorro de costes es la razón principal por la que las empresas están cambiando al teletrabajo. El ahorro conseguido es realmente significativo pues las organizaciones pueden ahorrar sustancialmente si reducen los gastos generales, es decir, una empresa puede ahorrar mucho en gastos por cada empleado que trabaje a distancia a tiempo completo y otro tanto por aquellos que lo hagan de manera a tiempo parcial. Los empleadores también pueden ahorrar mucho en el pago de sus salarios y los trabajadores pueden ahorrar mucho a veces al no tener que desplazarse ante distancias significativas.

Podríamos decir en resumen que todos ganan, tanto los empresarios, como los gerentes que pueden disponer de más talento a mano, como los propios trabajadores que pueden trabajar más cómodos incluso pueden ahorrar como se ha comentado en desplazamiento.

Llegados a este punto cabe preguntarnos que característica ha de tener el liderazgo en el trabajo híbrido. Desde una síntesis y estudio de todo lo expuesto y en relación a la investigación realizada para el desarrollo del presente trabajo las características principales que ha de tener un líder en este tipo de organización del trabajo podrían resumirse en las siguientes⁴⁶:

En primer lugar, el líder debe mantener una comunicación empática, asertiva y eficaz con su equipo. La buena comunicación es fundamental para el desarrollo coordinado y eficiente de

⁴⁶ CUITIÑO, A.L., FROS, P., LIJTENSTEIN, M., (2022), *TELETRABAJO: Lineamientos para su implementación como modalidad de trabajo en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de la República de Uruguay]. FCEA.

las tareas planificadas. También la gestión de conflictos es un aspecto importante en el que trabajar y que mejora la experiencia laboral, por lo que el liderazgo deberá estar formado en este tipo de resolución de conflictos al amparo de las nuevas tecnologías y del trabajo online.

Por otro lado, la claridad en la definición y transmisión de objetivos al personal se posiciona como otro factor clave para la eficiencia empresarial, el líder debe saber transmitir los objetivos a los diferentes individuos de la organización para alinear los objetivos de las actividades con la planificación de la empresa. Otras cualidades que debe tener este perfil de liderazgo es el carácter inspirador y realista en cuanto a la relación con el resto de los empleados, es necesario que se establezca una conexión entre ambas y que la misma esté basada en la transparencia en cuanto a los objetivos, expectativas y normas. Además, un buen líder en este nuevo sistema de trabajo debe entender la relevancia de la innovación y fomentarla, como se estudia en el presente trabajo, el uso continuado de las nuevas tecnologías y estos nuevos enfoques fomentan la creación y creatividad, buscando la productividad y bienestar, en ambos sentidos, esto es, para la empresa y para los trabajadores. El cuidado a la cultura organizativa es otro elemento a tener en cuenta por las nuevas formas de liderazgo dado el efecto que podría tener el aislamiento por el trabajo a distancia en relación a la pertenencia a la organización. Por último, la detección de las habilidades que se hacen necesarias por parte de los miembros de los diferentes equipos de trabajo así como las necesidades son elementos importantes a tener en cuenta para eliminar el estrés mental, la fatiga digital y evitar así la saturación de los equipos⁴⁷

3.4.1 El papel de la psicología

El aumento de estas nuevas necesidades en los individuos fruto de estas innovaciones organizativas ha supuesto como hemos visto en apartados anteriores, que la organización en todos sus niveles se adapte a este nuevo entorno de globalización digital. Esta nueva forma de organización del trabajo tiene muy en cuenta las necesidades de los trabajadores y la necesidad de armonía en relación a las directrices de la organización y las mismas, esto es, la necesidad de una eficiente organización estratégica del trabajo desde una perspectiva global y digitalizada. Es por ello por lo que la psicología viene a ser necesaria a la hora de abordar estas necesidades individuales en todas sus dimensiones, no solo a la hora de

⁴⁷ CASTILLO RETANA, C.B., CRUZ RODRÍGUEZ, J.M., PALACIOS CÁRDENAS, I., REYES DOMÍNGUEZ, O.J., VARGAS SOSA, J.J., (2022), *Desarrollo de habilidades blandas y directivas presenciales y digitales. Importancia del liderazgo en trabajos híbridos y su alcance y cumplimiento de los objetivos en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica Nacional de México]. UPNM.

realizar las tareas diseñadas por la organización, por lo que será importante tener en cuenta su papel dentro del estudio de estos factores⁴⁸.

Entre las funciones más importantes que estudiaría el profesional psicólogo encargado dentro del departamento de Recursos Humanos estarían por ejemplo la definición del puesto y los cargos en los diferentes equipos de trabajo. La psicología trata pues no solamente de analizar el puesto de trabajo sino de analizar las funciones que se habrían de llevar a cabo por el individuo seleccionado, así como el establecimiento del perfil que debería tener el empleado para ejecutar dichas tareas⁴⁹.

En este nuevo entorno la psicología no se centraría únicamente en las meras capacidades y experiencia del individuo si no que valoraría otras competencias como la comunicación o la empatía, así como otros rasgos de personalidad que se considerasen necesarios. Por tanto, en este nuevo plano nos encontraríamos ante un proceso de selección mucho más estudiado, pensado y diseñado para el puesto de trabajo donde a las pruebas y entrevistas tradicionales habría que añadir herramientas de evaluación más profundas como tests de personalidad o pruebas específicas psicoprofesionales. Posteriormente en el último apartado se expondrán algunas de las más novedosas herramientas de selección.

Además del reclutamiento y selección de personal otras labores que cobran relevancia en cuanto al papel de la psicología dentro de la organización en este contexto es la formación de empleados, el asesoramiento y coaching a directivos y la gestión de equipos. En relación a la primera el departamento de Recursos Humanos en este sentido deberá identificar las necesidades de desarrollo y formación de la organización, adaptándose al entorno y en busca de la mejora del rendimiento y de la productividad de los individuos. Respecto a la segunda es importante hacer hincapié en el conocimiento por parte de los directivos de las necesidades transmitidas por el departamento de Recursos Humanos por lo que estos deberán estar formados y asesorados por el mismo para la gestión de conflictos e implantación de la planificación de la empresa. Y respecto a la gestión de equipos, la psicología pretenderá la formación más eficaz de lo mismo a través del estudio de una estructura de plantilla dinámica

⁴⁸ SALGADO, J.F., PEIRO, J.M., *Papeles del Psicólogo. Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*, editorial Redalyc, Redalyc, 2008, páginas 2 á 5.

⁴⁹ PUCHOL, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, páginas 70 á 76.

que propicie la productividad, la coordinación y la gestión de recursos en aras de un mayor beneficio tanto para la organización como para los empleados ⁵⁰.

3.4.2 Inteligencia emocional y competencias digitales

Se va a comenzar este subapartado hablando de la inteligencia emocional en el entorno laboral. Cabría preguntarse por qué les cuesta a las empresas tanto materializar su transformación digital, es decir, cómo realmente se puede saber si las personas, que son el verdadero motor del cambio, están materializando en sus puestos de trabajo a nivel mental y a nivel emocional esos cambios. Lo ideal en este sentido es combinar de la manera más eficiente los conceptos de inteligencia emocional y digital a la luz de las nuevas tendencias.

En primer lugar, la inteligencia emocional empieza por entender las emociones propias. Si a esto además le sumamos la inteligencia digital habría que asegurarse de que el individuo se encuentra cómodo y trabajando en un área en la que fluye naturalmente con los cambios que se van sucediendo o, por el contrario, cuál es su grado de estrés digital o cómo experimenta la fatiga digital. La segunda habilidad importante dentro de este campo es la gestión de las emociones, es importante diferenciar entre no solo entenderlas sino también gestionarlas. Para poder gestionar esas emociones y lo que suscita la digitalización se atiende a indicadores como la desconexión digital en la vida diaria del empleado o cómo prioriza las tareas y las combina y tanto en el entorno *online* como en el *offline*. La tercera característica de la inteligencia emocional es la capacidad de automotivación, si esto se aplica a lo digital habría que hacer hincapié en la persistencia ante obstáculos en torno a lo digital o incluso ante situaciones o herramientas que se desconocen y en las cuales no se siente cómodo el trabajador, hay que analizar cómo es su actitud positiva respecto a los cambios a los cuales se está enfrentando en este caso la organización. El cuarto punto de la inteligencia emocional es la empatía que se manifiesta en la capacidad de poder entender las emociones de los otros, si esto se aplica a la inteligencia digital habría que ser capaz de atender a cuestiones como la comprensión de “lo que pasa en el entorno del otro” aunque no esté en el mismo espacio físico por ejemplo en una reunión. Es decir, si se es capaz de descifrar los nuevos códigos lenguaje no verbal cuando se está trabajando a distancia a través de una cámara. El quinto paso de la inteligencia emocional versaría sobre la gestión de las relaciones. Para poder aplicar eso a la inteligencia digital hay que atender a factores como la gestión del aislamiento, es decir, como se utilizan las herramientas que el individuo tiene para poder

⁵⁰ PEREA, J.L., *Gestión de recursos humanos: Enfoque Sistémico en una perspectiva global*, editorial UNMSM, Dialnet, 2006, páginas 6 á 9 y páginas 110 á 120.

gestionar las relaciones sociales y en qué medida le favorecen los nuevos entornos para poder establecer relaciones sociales aunque sea en la distancia. También es importante tener en cuenta cómo han cambiado sus relaciones debido a que están “intermediados” por entornos o herramientas para relacionarse⁵¹.

Estas son solamente matizaciones importantes a la hora de autoevaluar una buena combinación entre estas dos competencias tan absolutamente necesarias para esta nueva organización del trabajo. Todos estos aspectos que se han señalado son los que ayudan a atender que la inteligencia emocional debe estar integrada en la inteligencia digital, entendida como la nueva habilidad que se necesita para poder adaptarnos a los cambios ya que son las personas las que realmente garantizan q este cambio sea posible.

3. Nuevas herramientas para la gestión de los RRHH

Las estructuras organizacionales de las empresas han sufrido cambios importantes de un tiempo a este momento socioeconómico. Las estructuras organizacionales tradicionales caracterizadas por modelos verticalistas y jerárquicos van dando a paso a modelos innovadores de gestión. Los nuevos estilos de gestión, la digitalización, la incorporación de las nuevas generaciones al mundo del trabajo hacen que las organizaciones incorporen formatos más modernos e innovadores a sus estructuras. En este contexto, los roles y funciones del área de recursos humanos han ido mutando en sintonía con la aparición de las organizaciones en red, el trabajo colaborativo y la gestión por objetivos. Desde la administración de personal, pasando por el desarrollo del talento desarrollo del talento y el capital humano, el área ha ido pasando por diferentes fases incrementando su participación en la estrategia y dirección de las compañías. La gestión hipercentralizada del área de recursos humanos ha sido efectiva para obtener objetivos en un esquema de estructura de gestión verticalista, pero ha debido adaptarse a un modelo de gestión descentralizada enfocado a dotar a los mandos medios de herramientas para que sean ellos los que lleven adelante el trabajo de Recursos Humanos⁵².

En otras palabras, antes el área de recursos humanos incidía de forma directa con sus decisiones en el clima organizacional y hoy lo hace a través del perfil y del estilo de liderazgo

⁵¹BIEDMA-FERRER, J.M., *Inteligencia emocional: Influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*, editorial Unillanos, RevistaGEON, 2021, páginas 5 á 13.

⁵² MONCHÓN, F., CARDONA, P., *Transformacion digital de la empresa. Casos de éxito*, editorial Alfaomega Grupo Editor S.L., Argentina, 2020, páginas 145 á 160.

de sus mandos medios. La gestión del talento se ha convertido en la competencia clave para las organizaciones y, en este contexto, las áreas de Recursos humanos tienen que alinear hasta las metas críticas de la compañía poniendo sus mayores esfuerzos en desarrollar las habilidades y los estilos de liderazgo de sus mandos medios. Las organizaciones planas se requiere mayor estabilidad de liderazgo que en la jerárquica por que los mandos medios toman un rol central en este tipo de estructura. Si bien hablamos de procesos, de cultura organizacional, de clima de valores son los mandos medios quienes hacen que las iniciativas corporativas tomen sentido y vida o caigan al vacío. Así, el rol del área de recursos humanos toma mayor incidencia en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y capacidades de supervisores jefes y gerentes, deben velar para que los líderes cuenten con las herramientas necesarias para ser agentes de transformación y aprendizaje y a la vez poder resolver los conflictos que se le presenten en sus equipos de trabajo. Y no solo eso, si no que deben generar espacios colaborativos donde la creatividad y la innovación estén presentes para generar impactos positivos en la generación de los negocios de las compañías. Pero, cómo se está llevando a cabo este proceso de cambio y descentralización. En este punto hablaremos de las herramientas digitales, su importancia en la actualidad y sus principales aplicaciones y novedades⁵³.

3.1 Principales herramientas digitales y aplicaciones en la actualidad

Igual que la tecnología ha cambiado nuestra vida, nuestro entorno y estilo de vida, también ha afectado a las herramientas que se utilizan en el área de Recursos Humanos, cada vez más afectados por el uso de estas nuevas herramientas digitales que pretenden mejorar la comunicación e interacción con los individuos en la era digital. De esta forma las empresas pretenden mantener activas y competitivas en un entorno constantemente dinámico y en el que pueden surgir cambios que habrá de atajar con flexibilidad. Para que esto sea posible se introducen estas nuevas herramientas en las que el departamento se apoya, eligiendo y seleccionando las más idóneas para su organización y su planificación y gestión.

A continuación, se verán algunas de las más novedosas y relevantes en relación a la gestión de recursos humanos.

⁵³ MARÍN LIENDO, M.H., MELGAR ZAMUDIO, M.A., ZAVALAGA BERNEDO, A.R., (2023), *Implementación de una herramienta digital para la optimización de procesos de gestión de recursos humanos*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Peruana de Ciencias aplicadas]. UPC.

3.1.1 Big Data e Inteligencia Artificial

A la hora de definir la inteligencia artificial podríamos decir que es aquella disciplina que trata de guiar y copiar mediante la tecnología el comportamiento humano. En cuanto en la aplicación de esta disciplina en el campo de gestión de Recursos Humanos se encuentra estrechamente relacionada con el análisis de datos que será visto a continuación, el Big Data⁵⁴.

En términos generales el Big Data se podría definir como un gran conjunto de datos, estructurados o no. Lo más significativo no es el volumen o la cantidad de datos de los que una organización dispone si no la capacidad que tiene para analizarlos y tomar decisiones estratégicas e importantes en relación a su compañía. En relación a la gestión de Recursos Humanos el análisis de esos datos puede ofrecer importante información de todo tipo para la organización, donde destaca entre otras aplicaciones su importancia en el proceso de selección, donde el Big Data sería capaz de analizar y determinar entre todos los datos obtenidos, a los candidatos más adecuados para un determinado puesto de trabajo. Se configura así como una herramienta con un papel esencial en el proceso de contratación, ya que reduce la posibilidad de error en el proceso de selección de personal, algo que puede suponer un importante ahorro en costes para la organización, tanto por el error de una mala contratación como por el ahorro en tiempo al ser analizados los datos y comparados de esta forma. Con la inclusión del Big Data se van dejando a un lado estrategias tradicionales como la contratación por CV. Además, estos programas como se ha dicho en líneas anteriores tienen en cuenta otras variables por lo que se determinan perfiles más idóneos y más acordes con la cultura empresarial en aras no solo de realizar una contratación efectiva sino de establecer también una estrategia de retención de empleados o de medir el desempeño de los trabajadores en sus actividades para aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos. En este sentido el Big Data y su análisis nos permitirá conocer el comportamiento de los empleados, así como sus necesidades y carencias y sus fortalezas⁵⁵.

Si bien puede suponer una importante inversión inicial, parece obvio que el análisis de este volumen de datos posteriormente se traducirá en un ahorro en tiempo y gestión, por lo que a la organización en el tiempo será una herramienta que no solo le sea útil a efectos económicos sino también a efectos organizativos. Así el Big Data capacita a los responsables de Recursos

⁵⁴ MONCHÓN, F., CARDONA, P., *Transformación digital de la empresa. Casos de éxito*, editorial Alfaomega Grupo Editor S.L., Argentina, 2020, página 142.

⁵⁵ DURÁN, A., MARAGOTO, M.L., *Efectividad del Big Data en Recursos Humanos para la toma de decisiones*, editorial Universidad Iberoamericana, UNIBE, 2021, páginas 3 a 5.

Humanos de herramientas capaces de dirigir a sus empleados de manera más objetiva, exhaustiva y analítica. Por tanto, el Big Data trata en RRHH de ofrecer una herramienta de análisis que permita alinear y coordinar la función de este departamento con la estrategia y planificación de la organización. Así el uso de la Inteligencia artificial unido al análisis de un gran volumen de datos procesados rápidamente a través de algoritmos inteligentes permitirán a las herramientas y softwares de la empresa obtener resultados y patrones casi automáticos según los datos procesados que han ido generando ciertos patrones⁵⁶.

La combinación de Inteligencia artificial y Big Data a largo plazo, usada eficazmente, provocará un aumento de la productividad y rendimiento de los recursos de la organización, y, por supuesto, como hemos estudiado, en el área de Recursos Humanos.

3.1.2 Tecnología vestible o *wearable*

Un dispositivo vestible o *wearable* es aquel dispositivo que se puede llevar puesto en diversos lugares de nuestro cuerpo y que envían o reciben información o datos. Existen diferentes tipos de dispositivos desde relojes y anillos inteligentes hasta chips más pequeños que son susceptibles de incluirse o incluso adherirse a nuestra vestimenta. Estos dispositivos tienen la capacidad de medir, entre otros factores, parámetros biométricos, que posteriormente serán enviados a otros dispositivos o servidores. También son capaces de enviar y recibir información, mensajes, llamadas y otras notificaciones relacionadas con este tipo de información o con otras sincronizadas⁵⁷.

Desde este punto de vista, los dispositivos vestibles se convierten en un buen elemento respecto a la prevención de riesgos laborales, por ejemplo, asociándose por ejemplo a estos parámetros biométricos de los que antes hemos hablado, detectando cualquier anomalía en el trabajador. Además de estos parámetros biométricos enfocados a la prevención de riesgos laborales, estos dispositivos también pueden ser de gran utilidad para el departamento de Recursos Humanos siendo capaces de registrar la actividad de los trabajadores, como el movimiento, y esta información puede ser analizada a efectos de estudiar el desempeño profesional en sus tareas. El principal problema que se plantea en este campo es la

⁵⁶ AGUADO GARCÍA, D., *Análítica de Recursos Humanos: Explorando oportunidades a partir del Big Data y la práctica del Human Resources Analytics*, editorial IVAP, Repositorio UAM, 2018, páginas 37 á 38.

⁵⁷ LÓPEZ-MENESES, E., *Las tecnologías de la información y la comunicación en la praxis universitaria*, editorial OCTAEDRO S.L., España, 2020, páginas 112 á 114 y páginas 146 á 148.

vinculación a la protección de datos y el rechazo por parte de aquellos individuos que no quieren ser controlados o monitorizados por la organización en el ejercicio de sus funciones⁵⁸.

Los dispositivos *wareables* se instituyen así como una herramienta capaz de ofrecer por un lado, productividad y mejora del rendimiento al trabajador, quien podrá hacer uso de esta tecnología sin necesidad de estar delante de un ordenador o un *smarthpone*, pudiendo recibir y enviar información desde estos dispositivos. Y permiten por otro medir ciertos parámetros mencionados que pueden ofrecer información relevante sobre la productividad y el rendimiento de los trabajadores en sus actividades.

3.1.3 Gamificación y realidad virtual o aumentada

Por un lado, el concepto de gamificación se podría definir como la integración de las mecánicas de un juego o videojuego en diferentes procesos de la organización cuyo fin tiene la mejora motivación y participación de los empleados a través de juegos y desafíos que requieren que estos realicen un esfuerzo adicional o superior para realizarlos. Se trata de una manera de desarrollarse y formarse novedosa que pretende impulsar el crecimiento y desarrollo de una manera didáctica y dinámica que permita que los usuarios no vean esta tarea de una manera tediosa sino amena y relacionada con el ejercicio de su trabajo. Además, estos sistemas permitirían motivar a los empleados a través de niveles o rankings en función de los resultados obtenidos. Es una de las herramientas más novedosas implantadas en el campo de recursos Humanos en lo que a formación se refiere. Por otro lado, la realidad virtual, estos juegos simulados creando espacios muy reales están en la misma línea resultando muy útiles para la formación y selección de personal. Si bien se ha hablado de la formación, también en el proceso de selección cada vez es más habitual enfrentarse a este tipo de pruebas o simulaciones capaces de medir la capacidad de desarrollo del individuo en atención a su respuesta a la situación u obstáculo planteado⁵⁹. A través de estos resultados, la gamificación y la realidad aumentada proporcionan una útil información al departamento de recursos humanos tanto en capacidades resolutivas como digitales.

⁵⁸ JOYANES AGUILAR, L., *Industria 4.0. La cuarta revolución industrial*, editorial Alfaomega Grupo Editor S.L., México, 2018, páginas 27 á 28, páginas 49 á 50 y página 69.

⁵⁹ HUERTAS MUÑOZ, L.V.M., *Gamificación ¿Nueva tendencia en los procesos de gestión de recursos humanos?*, editorial INNOVA, PUCP, 2021, páginas 19 á 20.

Conclusiones

El nuevo entorno digital y globalizado en el que actualmente la sociedad se desenvuelve ha supuesto un importante cambio dentro de las organizaciones, donde cobra además especial relevancia el individuo dentro de la organización por su potencial de progreso a la luz de estas nuevas tecnologías que generará posteriormente un aumento en el valor de la organización. Tras la profundización en este sentido de la evolución del trabajo parece evidente reconocer que ha quedado anticuada la concepción tradicional del trabajo. Bajo esta premisa se impone la importancia del departamento de gestión de Recursos Humanos y su impacto en la empresa donde la gestión estratégica de recursos se configura en este nuevo contexto como una pieza central de la planificación estratégica empresarial, y en el cual la misma ha de avanzar y desarrollarse paralelamente a las tendencias sociales que en este caso se imponen de manera tecnológica y digitalizada.

En este nuevo entorno cobra importancia la comunicación pues la base de la gestión estratégica es la alineación de los objetivos del individuo, como se ha señalado anteriormente en estas mismas conclusiones el individuo en esta nueva esfera goza de una importancia central dentro de la compañía, con las metas y objetivos empresariales. Se entiende desde este punto de vista pues, que la compañía haga serios esfuerzos en que su misión, visión y valores sean entendidos por el conjunto organizativo que integra la misma. Lo mismo ocurre con sus valores, principios, metas y objetivos, que deberán ser coordinados de manera eficiente para que estos trabajadores los asuman como propios y sean capaces de reflejar en su trabajo los beneficios de esta buena comunicación de la cultura organizativa.

De igual manera se hace latente la necesidad de la definición y estudio por parte del departamento de Recursos Humanos del puesto de trabajo, un puesto que debe estar altamente definido en sus funciones para que el futuro empleado sea capaz de desarrollar su trabajo de la manera más eficiente posible. En este sentido cobra especial importancia la selección de personal y la gestión de equipos que han de trabajar en consonancia para que esta estructura funcione tanto a nivel individual como a nivel grupal, presencialmente o a distancia, consecuencia de una buena administración de los recursos y herramientas con los que cuenta actualmente la organización, así como la relevancia de la promoción y el entorno o clima laboral. Estas dos últimas son necesidades cada vez más demandadas en un contexto en el que ya la promoción o incentivos no depende únicamente de una cuestión monetaria sino también de una serie de consideraciones, reconocimientos y facilidades de estos aspectos, donde cabe señalar que la clima laboral se ha visto altamente afectado por las

últimas tendencias organizativas. Si bien años atrás se podía concebir el ambiente laboral prácticamente como el clima en el lugar de trabajo donde un individuo desarrollaba su actividad, las instalaciones físicas de la empresa, hoy el entorno laboral ha supuesto importantes cambios en torno a esta cuestión. La nueva organización del trabajo híbrido ha supuesto que este clima laboral evolucione hasta el punto del aislamiento o individualismo, lo que supone para el sujeto o trabajador que este clima laboral únicamente se delimite en su relación a través de herramientas digitales la mayor parte del tiempo. Es en este punto donde cobran importancia factores importantes como la flexibilidad horaria o la conciliación laboral, puesto que no se trata tanto de estar en la agrupación de equipos en un lugar físico como a la efectividad de estos trabajando a distancia bajo una correcta autorregulación de su trabajo y siempre de acuerdo con lo establecido con la organización.

Por otro lado, se hace especialmente relevante la evolución del departamento de gestión tradicional, con cierto carácter reactivo frente a las posibles adversidades u obstáculos que pudieran surgir en la organización frente a la nueva concepción de gestión estratégica enfocada a la prevención de riesgos futuros. Esto es posible gracias a una buena coordinación entre los equipos, en los cuales, cabe señalar, recae gran parte de la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. De la correcta aplicación de las estrategias de la organización dependerá a largo plazo el éxito de la compañía y dependerá en gran medida, tras lo estudiado, del verdadero motor que mueve las organizaciones desde la base hasta la cúspide, el factor humano. Es por ello tarea indispensable de la organización, no solo el traslado de estos objetivos y horizontes a alcanzar por parte de todos los miembros que integran la compañía sino la responsabilidad de que estos miembros se vean considerados y valorados en supuestos de trabajo con todo lo que eso conlleva tanto a nivel de remuneración monetaria, como a nivel de reconocimiento como de versatilidad del trabajo y autogestión en sus tareas. Desde este nuevo paradigma el individuo se instala como un activo importante para la empresa, con un potencial ilimitado de desarrollo en el que la empresa invertirá, para conocer en relación a su comportamiento y necesidades el poder alcanzar la relación beneficio de la manera más correcta posible para ambas partes.

En torno a este sistema se posiciona la selección de personal por parte del departamento de Recursos Humanos como una importante función dentro de la estrategia empresarial. Marcada por la inclusión de nuevas tecnologías que a través de las nuevas herramientas digitales como el uso de la inteligencia artificial, el Big Data u otro tipo de herramientas que buscan la interacción del sistema cada vez de una manera más automatizada a la vez que

considerada desde todos los puntos de vista de la organización. Es en este punto y para terminar las conclusiones en este trabajo donde me parece interesante enfatizar en la importancia de las nuevas tendencias en liderazgo en gestión de recursos humanos a efectos de una organización híbrida del trabajo.

La nueva forma híbrida de organización del trabajo ha supuesto grandes desafíos para la gestión estratégica empresarial. La crisis sanitaria provocada por el Covid-19 ha supuesto un enorme avance en este sector, que si bien existía con anterioridad se ha implantado para quedarse y muchos modelos organizativos han adoptado esta estructura descentralizada y que permite tanto a las compañías como a los trabajadores una organización eficiente y a distancia a disposición de las instalaciones físicas. En este panorama el líder y las nuevas tendencias organizativas han de coordinarse para ofrecer una respuesta adecuada a todas estas nuevas demandas que pudieran surgir. Por supuesto, dentro de este campo son fundamentales los equipos y las herramientas digitales usadas a tal efecto, sin embargo, no por ello se ha de dejar de lado la nueva figura implantada, una figura proactiva que fomente la resolución de adversidades, la presentación de una estrategia convincente y la implantación de un sistema de trabajo basado en la comunicación y la eficacia de equipos en formato híbrido. Queda mucho que estudiar en este campo que está siendo y será potencialmente desarrollado en los próximos años, pero será objeto de estudio como los cambios tecnológicos que acontecen y seguirán aconteciendo y afectando a la estructura, planificación y gestión organizativa y estratégica empresarial.

Bibliografía

Libros consultados:

- ALLES, M., *Dirección estratégica de RRHH. Volumen I*, editorial Ediciones Granica, España, 2015, páginas 341 á 345.
- AMO BARAYBAR, F., *El cuadro de mando integral "BALANCED SCORECARD"*, editorial ESIC, España, 2010, páginas 10 á 11.
- ENA VENTURA, B., DELGADO GONZÁLEZ, S., *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, editorial Ediciones Nobel, España, 2012, páginas 82 á 85 y páginas 189 á 192.
- EQUIPO VÉRTICE, *Planificación de los recursos humanos*, editorial PUBLICACIONES VÉRTICE S.L., España, 2007, página 4 á 7.
- FAJARDO, P., FERNÁNDEZ, G., *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, editorial Ediciones Deusto, España, 2004, página 10.
- GAN BUSTO, F., TRINIGÉ, J., *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2006, página 80 y páginas 309 á 310.
- GAN, F., BERBEL, G., *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*, editorial UOC, España, 2007, páginas 80 á 83.
- GRANDÍO DOPICO, A., LÓPEZ CABARCOS, M.A., *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*, editorial Gesciblo S.L., España, 2005, páginas 67 a 107.
- JOYANES AGUILAR, L., *Industria 4.0. La cuarta revolución industrial*, editorial Alfaomega Grupo Editor S.L., México, 2018, páginas 27 á 28, páginas 49 á 50 y página 69.
- KARINA BARBOSA, V., *Teletrabajo. Liderar y trabajar en equipos a distancia*, editorial DUNKEN, Argentina, 2013, páginas 30 á 40 y páginas 50 á 57.

- LÓPEZ CABRALES, A., PASAMAR, S., VALLE CABRERA, R., *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*, editorial UOC S.L., España, 2018, páginas 18 á 48.
- LÓPEZ-MENESES, E., *Las tecnologías de la información y la comunicación en la praxis universitaria*, editorial OCTAEDRO S.L., España, 2020, páginas 112 á 114 y páginas 146 á 148.
- MONCHÓN, F., CARDONA, P., *Transformación digital de la empresa. Casos de éxito*, editorial Alfaomega Grupo Editor S.L., Argentina, 2020, página 142 y páginas 145 á 160.
- PEREDA MARÍN, S., BERROCAL BERROCAL, F., *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*, editorial Universitaria Ramón Areces, España, 2018, página 31.
- PEREDA MARÍN, S., BERROCAL BERROCAL, F., *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*, editorial Universitaria Ramón Areces, España, 2018, página 270.
- PUCHOL, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, editorial Ediciones Díaz de Santos, España, 2007, páginas 54 á 60, páginas 70 á 76 y páginas 104 a 120.
- RODRÍGUEZ MORENO, D.C., *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*, editorial UPTC, Colombia, 2021, páginas 32 á 34.

Revistas/artículos consultados

- AGUADO GARCÍA, D., *Análítica de Recursos Humanos: Explorando oportunidades a partir del Big Data y la práctica del Human Resources Analytics*, editorial IVAP, Repositorio UAM, 2018, páginas 37 á 38.
- ARANGUREN, W., *Visión Gerencial. Gestión de recursos humanos y globalización*, editorial Universidad de los Andes, Redalyc, 2006, páginas 118 á 119.

- ARÉVALO, U., JANETH, A., Punto de Vista. La gestión de los recursos humanos, enfoques y perspectivas, editorial Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de comercio de Bogotá, Dialnet, 2010, páginas 3 á 11.
- ATENCIO, J., SÁNCHEZ, G., El control de gestión estratégica en las organizaciones, editorial Universidad RBC, CICAG, 2009, páginas 16 á 17.
- ÁVILA RAMÍREZ, P., MENDOZA VERA, A., MEZA VALENCIA, J., ZAMBRANO ROSADO, M.V., Análisis del enfoque de la gerencia estratégica, editorial Corporación Universitaria Minuto de Dios, Studocu, 2014, páginas 87 á 89.
- BELLO, A., Revista multidisciplinaria dialógica. Teletrabajo y outsourcing como herramientas de optimización e invación laboral en un entorno globalizado, editorial Universidad de Carabobo, UPEL, 2016, páginas 115 á 118.
- BIEDMA-FERRER, J.M., Inteligencia emocional: Influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, editorial Unillanos, RevistaGEON, 2021, páginas 5 á 13.
- BLANES NADAL, C., GISBERT SOLER, V., DÍAZ GARCÍA, P., 3C Empresa. Enfoque Sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, editorial Área de innovación y desarrollo S.L., Riunet, 2014, páginas 135 á 138.
- CANALICCHIO, P., Gestión estratégica en recursos humanos, Revista Académica Hologramática, editorial Universidad de Buenos Aires, Cienciared, 2020, páginas 20 á 22.
- CM.4., 5 puntos clave en la gestión estratégica de recursos humanos, editorial Universitat Miguel Hernández, Masterrecursoshumanos, 2020, página 1.
- CORTÉS LEÓN, C., Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos, editorial ESADE, ESADEWEB, 2023, páginas 6 á 8, páginas 16 a 19 y páginas 20 a 24.
- DÍAZ CÁNEPA, C.I., Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia COVID-19. Ergonomía, Investigación y Desarrollo, editorial Universidad de Chile, UDEC, 2021, páginas 55 á 57.

- DREW, *Micromanagement y su impacto en el clima laboral*, editorial WearDrew, WearDrew, 2022, página 1.

- DURÁN, A., MARAGOTO, M.L., *Efectividad del Big Data en Recursos Humanos para la toma de decisiones*, editorial Universidad Iberoamericana, UNIBE, 2021, páginas 3 á 5.

- GORRITI BONTIGUI, M., *El trabajo híbrido como factor del cambio organizativo (Desafíos organizativos y de Recursos Humanos del Teletrabajo)*, editorial IVAP, Cemical, 2020, páginas 2 á 6.

- HERNÁNDEZ PACHECO, F., *Buenas prácticas de los recursos humanos ante el trabajo híbrido en bibliotecas de investigación*, editorial Universidad Nacional Autónoma de México, Docta, 2023, páginas 1 á 14.

- HERNÁNDEZ PALMA, H.G., *Escenarios. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*, editorial UAC, Dialnet, 2011, página 44.

- HUERTAS MUÑOZ, L.V.M., *Gamificación ¿Nueva tendencia en los procesos de gestión de recursos humanos?*, editorial INNOVA, PUCP, 2021, páginas 19 á 20.

- JIMÉNEZ, A., *Capital Humano. Employer branding: 14 preguntas y una conclusión*, editorial Universidad de Murcia, Dialnet, 2015, páginas 85 á 91.

- LIQUIDANO RODRÍGUEZ, M.C., *La gestión de recursos humanos en Empresas de Aguas calientes*, editorial Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Redalyc, 2006, páginas 21 á 23.

- MORALES-FERNÁNDEZ, E.J., ARIZA-MONTES, A., MORALES-GUTIÉRREZ, A.C., *La evolución de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica*, *Revista de Fomento Social*, editorial Universidad Loyola Andalucía, Revistadefomentosocial, 2013, páginas 311 á 312.

- PEREA, J.L., *Gestión de recursos humanos: Enfoque Sistémico en una perspectiva global*, editorial UNMSM, Dialnet, 2006, páginas 6 á 9 y páginas 110 á 120.

- CASTRO, J.D., *¿Tiene un jefe helicóptero?*, editorial Portafolio, Portafolio, 2019, página 1.
- RIVERO, A.G., DABOS, G.E., *Gestión diferencial de recursos humanos: Una revisión e integración de la literatura*, editorial Universidad ICESI, SCIELO, 2017, páginas 40 á 42.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., ZARCO MARTÍN, V., *El papel de los recursos humanos en los nuevos escenarios de las organizaciones*, editorial Universidad de Huelva, Rábida, 2002, páginas 15 á 18.
- SALGADO, J.F., PEIRO, J.M., *Papeles del Psicólogo. Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*, editorial Redalyc, Redalyc, 2008, páginas 2 á 5.
- TOSCA-VIDAL, C.M., *Teletrabajo en el modelo híbrido: Alternativa para las organizaciones*, editorial Universidad Autónoma de Guadalajara, Uniquindio, 2022, páginas 1 á 7.
- VANRELL BARROSO, G.M., (2022). *Origen y evolución histórica de los recursos humanos. Reflexiones sobre el papel del pedagogo/a en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Univesitat de les Illes Balears]. UIB.

Webs consultadas:

- AGUILERA, V. Workables, *WORKABLES, LOS WEARABLES DEL TRABAJO*. Consultado el 15- 6- 2023 en:
<https://www.rhhdigital.com/secciones/119179/workables-los-wearables-del-trabajo>
- ALBERDI, R. El impacto de la inteligencia artificial en recursos humanos, *DESCUBRE LOS MÚLTIPLES BENEFICIOS DE APLICAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 9- 6- 2023 en:
<https://www.thepowermba.com/es/blog/aplicacion-inteligencia-artificial-en-recursos-humanos>

- BIZNEO. Desafíos profesionales y sociales en la gestión de capital humano, *6 DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 12- 6- 2023 en:
<https://www.bizneo.com/blog/6-retos-y-tendencias-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- BIZNEO. Ventajas y uso del BIG DATA en recursos humanos, *BIG DATA EN RECURSOS HUMANOS. VENTAJAS Y EJEMPLOS DE ÉXITO*. Consultado el 17- 6- 2023 en:
<https://www.bizneo.com/blog/big-data-en-recursos-humanos/>

- CEFALI, M. Planificación estratégica específica: La relación de la organización con su ambiente. *LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado 7- 5- 2023 el:
<https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-laplanificación-estratégica-rrhh-mat%C3%ADas-cefali>

- CEREM. Funcionamiento de la inteligencia artificial, *CÓMO APLICAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 13- 6- 2023 en:
<https://www.cerem.es/blog/como-aplicar-inteligencia-artificial-en-recursos-humanos>

- CEUPE. Enfoques de la gestión de recursos humanos, *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 2- 6- 2023 en:
<https://www.ceupe.com/blog/la-importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos.html>

- CIENCIAS DE LA SALUD. Gestión de equipos humanos, *PSICOLOGÍA EN RECURSOS HUMANOS: ¿CUÁL ES EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN ESTA ÁREA?* Consultado el 10- 5- 2023 en:
<https://www.unir.net/salud/revista/psicologia-recursos-humanos/>

- FACTORIAL. 5 Puntos clave en la gestión económica de Recursos Humanos. *PUNTOS CLAVE EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 2-5- 2023 en:
<https://factorialhr.es/blog/gestion-estrategica-recursos-humanos/>

- ICIMS. Inteligencia artificial en recursos humanos, *¿CÓMO SE APLICA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RECURSOS HUMANOS?* Consultado el 7- 6- 2023 en:
<https://www.icims.com/es/blog/como-se-aplica-la-inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

- LINK GERENCIA CONSULTORES. Características del liderazgo en el trabajo híbrido, *EL LIDERAZGO EN EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO*. Consultado el 14- 6- 2023 en:
<https://www.linkgerencial.com/liderazgo-en-trabajo-hibrido/>

- LINKEDIN. Uso de la tecnología y gestión inteligente, *10 TENDENCIAS DE RECURSOS HUMANOS EN 2023*. Consultado el 21- 6- 2023 en:
<https://es.linkedin.com/pulse/10-tendencias-de-recursos-humanos-en-2023->

- PODCAST INDUSTRIAS 4.0. Principales usos de los wearables, *DISPOSITIVOS VESTIBLES O WEARABLES EN EL TRABAJO*. Consultado el 13- 5- 2023 en:
<https://www.podcastindustria40.com/wearables-trabajo/>

- RANDSTAD. Aplicaciones que tiene el BIG DATA en la planificación estratégica de plantillas, *EL BIG DATA EN LOS RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 30- 5- 2023 en:
<https://www.randstad.es/tendencias360/el-big-data-en-los-recursos-humanos/>

- RANDSTAD. Tecnología. Reticencias y beneficios, *LA TECNOLOGÍA WEARABLE, ¿ENEMIGO O ALIADO?* Consultado el 17- 5- 2023 en:
<https://www.randstad.es/tendencias360/la-tecnologia-wearable-enemigo-o-aliado/>

- SIESA. Redes sociales internas, *5 HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 19- 5- 2023 en:
<https://es.linkedin.com/pulse/5-herramientas-digitales-para-la-gestión-de-recursos-humanos-siesa>

- SUPERRHHEROES. Wearables. Incorporación a los Recursos Humanos, *LOS WEARABLES LLEGAN AL TRABAJO*. Consultado el 21- 5- 2023 en:
<https://superrhheroes.sesametime.com/los-wearables-llegan-al-trabajo/>

- TIFFIN UNIVERSITY. Herramientas de Recursos Humanos para la evaluación de desempeño *¿CUÁLES SON LA HERRAMIENTAS DIGITALES MÁS USADAS EN RECURSOS HUMANOS?* Consultada el 9- 6- 2023 en:
<https://global.tiffin.edu/noticias/herramientas-digitales-mas-usadas-en-recursos-humanos>

- TRIANGLE SOLUTIONS RRHH. Medir eficazmente el desempeño, *BIG DATA: ¿CÓMO UTILIZAR LOS DATOS EN RECURSOS HUMANOS?* Consultado el 25- 5- 2023 en:
<https://www.trianglerrhh.es/big-data-en-rrhh/>

- UV. El proceso de DEHR, *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Consultado el 26- 5- 2023 en:
<https://www.uv.es/ftarazon/docs/derht1.pdf>

Tesis consultadas:

- CASTILLO RETANA, C.B., CRUZ RODRÍGUEZ, J.M., PALACIOS CÁRDENAS, I., REYES DOMÍNGUEZ, O.J., VARGAS SOSA, J.J., (2022), *Desarrollo de habilidades blandas y directivas presenciales y digitales. Importancia del liderazgo en trabajos híbridos y su alcance y cumplimiento de los objetivos en las organizaciones*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica Nacional de México]. UPNM.

- CASTILLO RETANA, C.B., CRUZ RODRÍGUEZ, J.M., PALACIOS CÁRDENAS, I., REYES DOMÍNGUEZ, O.J., VARGAS SOSA, J.J., (2022), *Desarrollo de habilidades blandas y*

directivas presenciales y digitales. Importancia del liderazgo en trabajos híbridos y su alcance y cumplimiento de los objetivos en las organizaciones. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica Nacional de México]. UPNM.

- CUERVO CAICEDO, I.A., GUERRA HURTADO, L.A., (2021). *Gestión humana y liderazgo orientado a las personas, conectado a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia.* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad EAN]. EAN.
- CUITIÑO, A.L., FROS, P., LIJTENSTEIN, M., (2022), *TELETRABAJO: Lineamientos para su implementación como modalidad de trabajo en las organizaciones.* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de la República de Uruguay]. FCEA.
- FOEGE, G., (2018). *El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo.* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Palermo]. UP.
- MARÍN LIENDO, M.H., MELGAR ZAMUDIO, M.A., ZAVALAGA BERNEDO, A.R., (2023), *Implementación de una herramienta digital para la optimización de procesos de gestión de recursos humanos.* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Peruana de Ciencias aplicadas]. UPC.
- MEDINA DOMÍNGUEZ, M.C., (2011), *La inteligencia emocional en el ámbito profesional.* [Tesis Doctoral, Universidad de Jaén]. UJA.
- MEDINA LÓPEZ, G.Y., (2017). *Influencia de liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo.* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Central de Ecuador]. UCE
- URIBE ARÉVALO, A.J., (2010), *La gestión de recursos humanos. Enfoques y perspectivas.* [Tesis Doctoral, Universidad de Bogotá]. UB.
- VANRELL BARROSO, G.M., (2022). *Origen y evolución histórica de los recursos humanos. Reflexiones sobre el papel del pedagogo/a en las organizaciones.* [Trabajo de Fin de Grado, Univesitat de les Illes Balears]. UIB.