CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS VIRTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN TIEMPOS DE COVID-19

Christian Alejandro Alzate Gutiérrez.

Administrador de Negocios de la Universidad de San Buenaventura seccional Medellín-Colombia, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrado HSEQ Certificado por SGS Internacional, Auditor interno en NTC ISO/IEC 17025 de 2017 Certificado por ICONTEC y Tecnólogo de Gestión Integrada de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional. Integrante del semillero de investigación Xplomarketing christian.alzateg@outlook.com ORCID: 0000-0002-8574-1996.

Ledy Gómez Bayona.

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Tolima Docente de pregrado y posgrado. Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura en seccional Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

Gustavo Moreno López.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales. Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-4094-0940.

Olga Vélez Bernal.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación Proger de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

Claudia Patricia Hernández Ríos.

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0003-3297-5171.

Resumen

Comprender los modelos de gestión y adaptarse a la nueva dinámica de la sociedad en aspectos de pandemia, es todo un reto organizacional y requiere de las capacidades y habilidades del talento humano para ser sostenible, por ello la virtualidad es una importante herramienta para identificar y atraer personal que satisfaga los requerimientos del mercado. El objetivo de este capítulo es identificar la importancia de la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos de COVID-19, el tipo de investigación utilizada fue la exploratoria con un diseño documental, por lo tanto para lograrlo se realizó una revisión sistemática de literatura en las principales bases de datos y se concluye que el talento humano es el encargado de construir tejido organizacional, es por ello que dependerán las organizaciones de una adecuada selección de personal para fortalecer valores y cultura que transforme la sociedad y que la pandemia ha llevado a que las organizaciones se transformen en sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades del nuevo entorno.

Palabras clave: covid-19, reclutamiento, selección, talento humano, virtualidad.

Abstract

Understanding management models and adapting to the new dynamics of society in pandemic aspects is an organizational challenge and requires the capacities and skills of human talent to be sustainable, therefore virtuality is an important tool to identify and attract staff that meet market requirements. The objective of this article is to identify the importance of the use of virtual tools in the recruitment and selection processes for educational institutions in times of COVID-19, the type of research used was exploratory with a documentary design, therefore to achieve this, a systematic review of the literature was carried out in main databases and it was concluded that Human talent is in charge of building the organizational fabric, which is why organizations will depend on an adequate selection of personnel to strengthen values and culture that transform society and that the pandemic has led organizations to transform their processes and seek communication, relationship and prospective alternatives to adapt to the needs of the new environment.

Key words: covid-19, human talent, recruitment, selection, virtuality.

Identificación del proyecto

El proyecto de investigación que dio origen a este capítulo de libro se denomina: Satisfacción del docente para consolidar la marca universitaria (2019-2021), código M2824, financiado por la Universidad de San Buenaventura Medellín.

Introducción

Las organizaciones en medio de la presencia del COVID-19 continúan en su búsqueda de productividad y logro de objetivos, utilizando diferentes estrategias para alinear sus áreas y las personas que las integran, las cuales ponen todo su conocimiento y formación al servicio de la empresa; donde constantemente se requiere de su saber, pero también su integración con el ser, es decir, no solo el dominio de tecnicismos están definiendo la habilidad, también lo es la forma como comprenden su entorno y los cambios que se están presentando, buscan adaptarse a él, construyen en ambientes colaborativos, cambian paradigmas, aprenden, desarrollan, gestionan sus equipos, contribuyen al desarrollo de otras personas, se identifican como parte de una cultura y evolucionan.

Un rol fundamental dentro de las empresas es el área de Talento o Gestión Humana, enfocada a orientar a las personas en su fortalecimiento, bienestar y salud. Es un área de relaciones donde se maneja de manera estrecha la información de cada persona, se debe comprender su individualidad, desarrollo familiar y social, en todos sus subprocesos, desde la captación y atracción para la selección de personas con cualidades que les permitan ser compatibles con la empresa, y valorar sus competencias y habilidades para establecer procesos de formación y desarrollo. Todo esto, en el contexto de COVID-19, requiere un replanteamiento en la manera en cómo se venía realizando, poniendo a prueba la creatividad y gestión del cambio en los momentos difíciles, dado que suspender las operaciones no es una opción cuando las actividades no se pueden ejecutar en la presencialidad, pero si lo es, hacer uso de los instrumentos tecnológicos, los cuales permiten realizar procesos más ágiles y eficientes con el mínimo contacto físico, cumpliendo con las restricciones de distanciamiento social.

Múltiples sectores se han visto afectados por dicha condición; debiendo establecer estrategias para sobrellevar el impacto generado. Uno de ellos, es el escenario educativo, que, para poder dar continuidad a sus procesos pedagógicos, se vio forzado a realizar ajustes desde la programación de clases, hasta la adecuación de recursos, donde las tecnologías digitales han sido de gran aporte al desarrollo de las actividades académicas. Parte de una solución inmediata que se tomó como alternativa, es la educación a distancia, requiriendo nuevas capacidades y competencias de docentes y estudiantes. Esto exige desarrollar las competencias peda-

gógicas y la innovación, combinar tecnologías que permitan llegar a la digitalización de una manera equitativa y generalizada (Pedró, 2020). En esta misma línea, Peralta (2020), se refiere a que, como parte de la adaptación al contexto presentado, se hace necesario que los docentes fortalezcan su aprendizaje y uso de diferentes metodologías virtuales, que les permita interactuar con los estudiantes en línea y personalizar sus clases sin necesidad de requerir la presencialidad, de esta manera, mejorando los procesos de enseñanza.

En el caso de las instituciones educativas o las de educación superior, se propende porque los docentes desarrollen las habilidades para estos nuevos requerimientos, que posiblemente anteriormente se planteaban, pero no consistían en una necesidad inmediata, y para los futuros aspirantes a estos cargos, la implementación de metodologías que permitan generar un mayor acercamiento a éstos, conocer sus experiencias, motivaciones, expectativas y afinidad a la virtualidad. Es por eso que la era digital ha tomado el protagonismo para subsanar los obstáculos impuestos en tiempos de pandemia. Esta ha permitido a través de herramientas virtuales, que un proceso tan neurálgico como el reclutamiento y la selección de personal, siga encontrando esos talentos que permitan a las organizaciones el logro de sus objetivos, estas herramientas virtuales son utilizadas para diferentes fines, desde la generación de comunicación y contactos personales, y también redes profesionales que permiten acceder de una forma diferente al mundo laboral, conociendo de primera mano información rápidamente. Es por esto que los procesos de selección, los cuales deben iniciar con un adecuado reclutamiento, han sido repensados en las estrategias y herramientas que se venían implementando a través del tiempo.

En este sentido, la tecnología puede aportar al desarrollo de estos procesos en las diferentes organizaciones e instituciones, desde las etapas iniciales donde se identifican los candidatos potenciales al cargo, de acuerdo con unas características en términos de habilidades, conocimientos y experiencia que son previamente definidos y con los cuales se busca realizar una elección objetiva, permitiendo lograr un desempeño óptimo de los cargos requeridos. Según Salgado y Moscoso(2008), explican que la selección de personal de una u otra forma es un proceso crítico, y que la efectividad del mismo garantiza personal de alto rendimiento, logrando así suplir la vacante o requisición solicitada al proceso de gestión humana y por otra parte disminuyendo la rotación de personal, ya que por las características del perfil correctamente

seleccionado se puede generar una estabilidad en el cargo asignado.

A través del tiempo, las organizaciones han adoptado diferentes mecanismos de selección con los que buscan atraer profesionales que les generen valor. Las herramientas virtuales, han hecho parte de este proceso, en el sentido que han logrado permear la gestión empresarial, permitiendo dar respuestas más oportunas para los diferentes ámbitos que se generan en dicha gestión y desde cualquier lugar. Así, estas herramientas han facilitado la comunicación y pueden contribuir al acceso de la información de los posibles candidatos de una manera efectiva, logrando encontrar perfiles que se ajusten a los requerimientos y en menor tiempo. El reclutamiento cada vez ha sido más permeado por la tecnología y el auge del internet. Teniendo en cuenta que los procesos de selección actualmente son más dinámicos y exigentes, las empresas buscan herramientas que le permitan actuar con velocidad de respuesta y una efectividad tanto para el empleador como para el candidato reclutado (Díaz et al., 2014).

Por tanto, en este capítulo se aborda un tema que ha cobrado importancia para las organizaciones de hoy, relacionado con los procesos de reclutamiento y cómo a través de las herramientas virtuales se establecen nuevos mecanismos para realizarlos. Con el uso de las herramientas tecnológicas, la organización busca elegir de manera eficiente a las personas que se ajusten a sus requerimientos, y, por otra parte, se aprovecha el alcance que tienen actualmente como un elemento importante para atraer y encontrar talentos potenciales que estén en la búsqueda de oportunidades de empleo.

El reclutamiento es ese puente que permite a las empresas dar a conocerse y generar expectativas frente a diferentes cargos y buscar candidatos, implementando nuevas alternativas que buscan desarrollar procesos más dinámicos y efectivos. Por tanto, el objetivo que se espera abordar está relacionada con identificar la pertinencia en la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos de COVID- 19.

Marco teórico

COVID-19 y su impacto en las instituciones educativas

El sector educativo a nivel mundial fue uno de los primeros en verse afectado por los grandes cambios y retos generados por la pandemia, pero que ha intentado establecer respuestas para continuar con el cumplimiento de su misión; dentro de éstas, se encuentra el cierre de instituciones de manera indeterminada para acogerse a la virtualidad o educación a distancia. De acuerdo con datos de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura (UNESCO) Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (2020), para finales de marzo de 2020, ya diferentes países habían dejado la presencialidad, afectando aproximadamente a 23,4 millones de estudiantes de educación superior y a 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe.

El ámbito de educación, las universidades, colegios e instituciones de educación formal han tenido que adaptarse a la modalidad de estudio a distancia o aula virtual, debido a los altos índices de contagio y la crisis hospitalaria, los gobiernos se han visto obligados a tomar decisiones de cuarentena y restricciones de distanciamiento social, al principio se pudo percibir la dificultad para estas instituciones que tienen como misión la presencialidad y la clase magistral en un aula o salón, acoplarse a cambiar un tablero por un computador y herramientas virtuales como Teams, Zoom, Skype, entre otras que permiten la conexión de varias personas sincrónicamente y en vivo. Ardini et al., (2020), en su estudio sobre la utilización de herramientas virtuales como medio de educación y capacitación en tiempos de cuarentena, concluyó que la inmersión obligada en los entornos virtuales de aprendizaje, rompió paradigmas del sistema educativo nacional, donde muchos no estaban preparados, sin embargo, los grandes esfuerzos de las instituciones, sus docentes y estudiantes, han permitido evolucionar poco a poco y entender que estos medios pueden ser efectivos para futuros programas, y esto gracias a las herramientas virtuales que permiten conectar y seguir la vida educativa y laboral en tiempo de confinamiento.

La resiliencia del sector ha demostrado que la educación y la economía no se pueden parar, no siendo este el primer y único suceso de la historia, dado que en el año 1665 se presentó una pandemia de peste negra en Inglaterra generando cierre de la Universidad de Cambridge y ahora en 2020 se cierra por segunda vez (Giannini, 2020). Otro de los ejemplos más claros que se tiene es China, cuna donde se originó el primer brote del virus. La interrupción de las clases presenciales, prácticas educativas y deportivas en el país causó un gran receso e invitó al go-

bierno de la República Popular a reflexionar sobre los sistemas educativos del futuro. Huang (2020), expone que en China el sector educativo no puede volver a tener discontinuidad, el gobierno debe proporcionar flexibilidad y acceso sincrónico a la población, es por esto que a pesar de los grandes paradigmas han logrado establecer dentro de sus modelos educativos la formación a distancia, y reconocer que hay que capacitar a los docentes y estudiantes para que cuenten con los recursos y/o habilidades necesarias. Adicional, como indica Peralta (2020), el aspecto a distancia no solo hace alusión al desarrollo de clases, sino también en demás procesos académicos, requiriendo de flexibilización en diferentes trámites, como matrículas y certificaciones, lo cual ha venido aplicando la Universidad de Panamá dentro de sus medidas tecnológicas.

Este es un contexto complejo, en el que se presentan nuevos retos para las áreas de gestión del talento humano, no solo por la afectación de procesos, sino porque su exigencia de adaptación al cambio en metodologías de trabajo y estudio de manera repentina, ha generado impactos psicológicos en las personas obligando a las organizaciones a dar un doble click en la salud mental de sus trabajadores y a las instituciones educativas de sus docentes y estudiantes. Un estudio realizado por Khan(2020), sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la salud mental y el bienestar, concluye que las áreas de bienestar y gestión humana de las organizaciones e instituciones deben fortalecer los procesos de intervención psicosocial, buscando el bienestar mental de las personas; de esta manera, pensando en su integralidad, desde la orientación y acompañamiento constante, pero de manera virtual.

Reclutamiento del talento humano a través herramientas virtuales

Teniendo en cuenta todo lo que ha traído consigo la contingencia de salud pública a causa del COVID-19, las empresas se han tenido que adaptar a la llamada nueva normalidad, la necesidad de mantenerse vigente en el mercado ha generado que las organizaciones implementen herramientas y opciones diferentes a las tradicionales, encuentros sincrónicos, virtualidad y herramientas de conexión remota para la captación y atracción de talento humano en sus procesos. Si bien la tendencia de reclutamiento a través de portales virtuales y redes sociales ya se venía ejecutando, hoy es más necesario y útil.

Al tener en cuenta los planteamientos anteriormente presentados, se identifican los contras-

tes existentes frente al uso de las herramientas tecnológicas para los procesos de reclutamiento en las empresas. Es posible que muchas las utilicen y otras prefieran conservar los métodos tradicionales, lo cual puede variar dependiendo del tipo de organización. Según Mukiur (2016), mediante un estudio realizado en España, analiza las experiencias de profesionales frente al uso de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde se identifica la relevancia del uso de éstas en la captación de candidatos a través de la imagen corporativa, por lo cual entre mejor reputación se tenga, puede ser más efectivo el proceso de selección. En este estudio, se hace referencia al reclutamiento 3.0, planteando que cada vez más, las redes sociales están generando un mayor impacto en las empresas para cubrir las necesidades de contratación. Hace alusión a diferentes redes tanto sociales como profesionales que pueden estar más implicadas en estos procesos.

Las organizaciones se enfocan en el reclutamiento a través de plataformas y redes profesionales, buscando dar respuesta a las necesidades de candidatos más idóneos, además de la facilidad que brindan estas redes, de contrastar y verificar la información que los postulantes suministran. Por su parte, Blasco (2004), plantea que los recursos tecnológicos con los que actualmente se cuenta para los procesos de reclutamiento y selección de personal, no garantizan la calidad de los candidatos reclutados, pero si es posible tener más candidaturas que con los procesos tradicionales, permitiendo ampliar el panorama frente a la diversidad de personas de diferentes lugares, y ahorrando tiempo para implementarlo en la realización de entrevistas personales a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido.

También, se identifica en un estudio descriptivo realizado por Orozco y Mosquera (2016) en México, que al aplicar encuestas a empresas que usan de manera especializada las herramientas virtuales para procesos de reclutamiento y selección de personal, se evidencian diversas dificultades y limitaciones en la aplicación en los procesos, afectando la atracción de personas cualificadas para los cargos requeridos. A su vez, González (2005), hace referencia a las ventajas y desventajas que puede tener el uso de las redes sociales y su alcance para reclutar personas de cualquier parte del mundo y mantener bases de datos actualizadas, sin embargo, también asume otros aspectos como la distancia, la cual no permite un mayor conocimiento de los candidatos a nivel personal, exceso de candidatos que no cumplen con los perfiles y que estas redes pueden ser útiles solo para ciertos tipos de cargos.

El auge digital está presente en los diferentes entornos y sectores de la economía, ha estimulado la participación de las empresas por medio del uso de las herramientas virtuales para el desarrollo de cada uno de sus procesos. Además, ha generado la necesidad de adaptarse a las condiciones presentadas del medio para poder competir y lograr mayor reconocimiento en el mercado, alineando sus políticas y procedimientos para ir a la vanguardia de la tecnología. Otras, por el contrario, se han relegado al uso de métodos tradicionales por las diversas implicaciones que ello puede acarrear.

El uso de la tecnología se encuentra en una perspectiva diferente, ya no solo hace parte de la generación de publicidad o mercadeo de productos y/o servicios de las organizaciones, sino que puede contribuir a toda su gestión empresarial y a la generación de su estrategia. En este sentido, se continúa con la idea que las áreas de talento humano son transversales a las demás, permitiendo su desarrollo a partir de las diferentes actividades que en ella se realizan, como es el caso de reclutamiento y selección de personal, donde se pretende encontrar los perfiles más idóneos que contribuyan al objetivo de la empresa y en un corto tiempo, que favorezcan el dinamismo organizacional, efectividad, optimización, mejores respuestas y resultados, y que por el contrario no se conviertan en un peso sin generación de valor. De esta manera, se piensa que, con la inclusión de las herramientas virtuales como fuentes de reclutamiento, se puede responder a las necesidades de contratación de personal, siempre y cuando se genere un conocimiento por parte de las empresas sobre el punto en el que se encuentran respecto a otras en el sector, en relación al uso de herramientas virtuales, dado que constantemente se genera una competencia por el mejor talento, y por ende, el cumplimiento en contratación y satisfacción de necesidades de clientes internos y externos.

En síntesis, las herramientas virtuales cada vez toman un papel más importante en la evolución que ha venido presentando los procesos de reclutamiento y selección de personal. El uso de estas puede generar un alto impacto, de acuerdo al contexto organizacional y a las necesidades que se presenten en las diferentes empresas logrando así, en algunos casos, dinamismo, efectividad y competitividad en los procesos.. En este sentido, el presente artículo pretende obtener información que aporte a identificar la pertinencia en la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos

de COVID- 19. Esta investigación se desarrollará siguiendo el enfoque de revisión sistemática de literatura de naturaleza analítica y retrospectiva acerca de la evolución, aplicación, adaptación y pertinencia del uso de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección en tiempo de COVID-19, de manera que estos puedan apoyar al mejoramiento de los mismos y a no suspender actividades relacionadas con la presencialidad.

Metodología

La investigación presentada es de tipo exploratorio, ya que se centra a estudiar un tema predeterminado, en donde las respuestas no siempre son verídicas y concretas (Sabino, 2014). El diseño utilizado fue documental y se procedió a realizar una revisión sistemática de literatura donde se exploran con mayor profundidad los temas abordados y se logra una mejor comprensión (Beltrán, 2005). Las bases de datos utilizadas en esta investigación fueron: Dialnet, Scopus, Redalyc, SciELO y Google Scholar, en donde se utilizaron palabras claves como talento humano, reclutamiento, selección, virtualidad, Covid-19, y también se tomaron criterios de inclusión tales como artículos y libros.

Resultados

Los resultados de este proyecto investigativo se clasificaron en tres aspectos, el primero obedece a explorar la evolución que ha tenido la gestión del talento humano en las organizaciones. El segundo se planteó desde la importancia de los procesos de reclutamiento y selección a través de la virtualidad en tiempos de COVID-19. Finalmente, en el tercer aspecto se identificaron las herramientas virtuales utilizadas para procesos de selección y reclutamiento de personal. A continuación, se desglosarán cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

Evolución del talento humano en las organizaciones

De manera paulatina, se ha comenzado a comprender la importancia de la innovación, no solo vista desde los procesos operativos o relacionados con la misión del negocio, sino aquello que involucra directamente a las personas, comprendiendo que el mayor aporte se genera a

partir del capital intelectual con el que cuenta. Es por ello, que el factor humano ha adquirido gran importancia en la consolidación de la planeación estratégica desde la cual se piensa el horizonte de la organización y el cómo llegar a él. Esto se logra a partir de la gestión, planeación y desarrollo de las personas en su paso por las empresas, los cuales son conocidos como el talento o capital humano. Proceso en el que se centrará el resultado de la evolución y nueva forma de concebir la gestión del talento humano.

Gestión del Talento Humano

Chávez (2015), la define como la realización de todos los procesos concernientes a las personas en la organización. Chiavenato (2009), por su parte describe el proceso como un conjunto de políticas y prácticas que se requieren para administrar recursos humanos, desde procesos como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y el seguimiento al desempeño. Por otra parte, Solarte (2009), hace alusión a este proceso como Gestión Humana, y refiere que esta se encarga de elegir a la persona ideal, desarrollar sus capacidades y brindar la satisfacción en su entorno laboral, logrando así generar un ámbito de rendimiento, confort y adaptación entre las partes. En este contexto, es preciso aclarar que a través de la historia estas áreas han tenido una connotación diferente en las organizaciones, como respuesta a las necesidades presentadas en cada momento, donde las personas han ido adquiriendo mayor protagonismo e importancia como se muestra a continuación en el cuadro de evolución de la gestión humana (figura 1):

Figura 1 Desarrollo humano organizacional

Fuente: elaboración propia, (2020).

Como se evidencia en la figura anterior, las áreas de talento humano han tenido una evolución, dado que era vista desde un enfoque solo administrativo, caracterizado por realizar tareas operativas donde se buscaba el logro de productividad mediante la eficiencia y eficacia. Se requería que las personas se entrenaran para ello, siendo imprescindible adquirir una posición de planeación de los procesos y actividades a ejecutar, sin dejar resultados al azar o propios de la improvisación. Allí el criterio individual no era válido, sino poder realizar las funciones en un tiempo y con métodos determinados, donde se evaluaba la eficiencia de cada trabajador y se remuneraba según este aspecto. Posteriormente se evidencia la importancia de la división del trabajo y el espíritu de equipo, que permitían realizar las funciones de forma continua y planificada.

Estas características hacen posible entrever unos sistemas en los que las actividades industriales adquirieron gran importancia gracias a la producción, al uso óptimo del capital y a la integración de elementos estadísticos para el logro de control, evidenciándose una gestión funcional integral en la que se asume la eficiencia como patrón común y donde se asumen estructuras, previamente organizadas para la obtención de objetivos.

De 1990 en adelante, se presenta la importancia del desarrollo psicosocial de cada trabajador, donde se identifican influencias sociales y culturales que se integran a partir de experiencias y adaptación al ambiente en el que se desenvuelve. Allí es donde surge la importancia de conocer el estado de ánimo de las personas, su nivel de satisfacción con la organización como elementos determinantes para el logro de un desempeño óptimo.

Por ello, se propende por obtener mayores niveles en la comunicación, el liderazgo, la cultura y los valores organizacionales. De esta manera, puede comenzarse a ver el cambio de la concepción del ser humano dentro de su lugar de trabajo, donde ya no solo era la extensión de la máquina, sino que pasó a ser considerado parte de grupos en pro de su desarrollo social, sentido de pertenencia, y, por ende, motivación. Se presenta mayor participación de las personas en la empresa, donde se hace fundamental el fortalecimiento de potencial en innovación, buscando fomentar la administración del talento humano desde diferentes prácticas.

Procesos de la gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se desarrolla a partir de diferentes procesos que deben vincularse con el fin de ir orientados hacia el mismo objetivo organizacional. Perea (2006), plantea que los procesos de recursos humanos deben ejecutarse bajo un enfoque sistémico en el cual se relacionen todas las áreas de trabajo. En cada área existen procesos que se integran por programas como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1: Programas gestión de talento humano

PROCESOS	PROGRAMAS
Captación	Reclutamiento, Selección e Inducción
Habilitación	Formación y Capacitación
Calificación	Evaluación de Personal
Potenciación	Desarrollo de Personal

Fuente: elaboración propia (2020) con base Perea, (2006).

Por otro lado, Solarte (2009), plantea un enfoque de gestión humana desde macro procesos que pueden desarrollarse de manera secuencial como también de manera simultánea. Desde allí expone la importancia de contar con unos lineamientos desde los cuales se orienta el talento humano, como son la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas a la organización, la compensación, bienestar, salud de las personas y el desarrollo humano.

Tendencias en talento humano

De acuerdo a la evolución requerida de las organizaciones para adaptarse a la globalización y cumplir con las expectativas del mercado, todas las áreas de la misma van asumiendo un rol diferente que permite posicionarla y lograr un mayor reconocimiento. Talento o gestión humana, siempre debe ir a la vanguardia de todas las exigencias, logrando gestionar a las personas de manera estratégica.

En este sentido, se van presentando tendencias desde las cuales se rigen las organizaciones en sus acciones y direccionamientos. Con relación a ello Saldarriaga (2008), expone que las tendencias se denotan como un direccionamiento colectivo, con un objetivo común, en otras palabras, es la corriente hacia donde se dirigen muchas personas, convirtiéndose en un fin de mirada social. Saldarriaga hace referencia a dos de las tendencias más importantes, indicando que se encuentran relacionadas y se presentan de manera simultánea en las organizaciones.

Una es la gestión del conocimiento que define como un conjunto de sistemas y procesos, por medio de los cuales se logra potencializar el capital intelectual humano, por medio de la gestión eficiente y resolución de conflictos, logrando así generar ámbitos competitivos que perduran en el tiempo y por ende gestionan el cambio organizacional.

Se puede decir que este elemento, se encuentra directamente relacionado con la segunda tendencia que es la gestión por competencias, desde la cual se conecta todo el desarrollo de la organización, vinculación de talentos y desarrollo de éstos.

Con respecto a ésta, Alles (2007), referencia la gestión por competencias como las características personales y comportamientos que hacen posible obtener un desempeño exitoso en el cargo o puesto de trabajo. Todos los cargos tienen diferentes características de acuerdo al contexto de la empresa y el entorno.

La autora centra la gestión por competencias por medio de la selección, evaluación del desempeño y desarrollo, lo cual permite potenciar las habilidades de las personas en la empresa desde su ingreso a la misma.

Por su parte, Chiavenato (2009), se enfoca en las competencias partiendo desde el talento, en el cual las personas dotadas de estas características cuentan con conocimientos (saber), habilidad (saber hacer), Juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra) (figura 2). La combinación de estos elementos hace que una persona sea competente para el desempeño del cargo.

Figura 2. Gestión de talento

Fuente: elaboración propia (2021) con base en Chiavenato, (2009).

En un estudio realizado a nivel global, se indagó acerca de las perspectivas de líderes de talento humano frente a las nuevas tendencias en el área. Desde estos puntos de vista, se evidencia la apertura a reestructurar ciertos elementos que se han venido desarrollando y que se desarrollan a continuación. Talento humano está requiriendo de un posicionamiento diferente; se le está pidiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación como lo resalta Schwartz (2016). También se le da un sentido diferente al trabajo que implica rediseñar procesos, generar nuevos modelos de administración que se ajusten a los requerimientos del mercado e integración de todos los colaboradores, para gestionar este paso hacia la nueva organización. Los CEO y los líderes de talento humano se están enfocando en comprender y en crear una cultura compartida, así como en diseñar un ambiente de trabajo cautivador y en construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

De este modo, también se plantea que se reinvente casi todo lo que se hace, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, y desde la inducción hasta el sistema de compensación. En este sentido, se busca integrar toda la estrategia organizacional, vinculada con la gestión del talento humano, desde la misma incorporación de las personas idóneas para la

empresa.

Como resultado del estudio global antes citado, se plantearon tres de las diez principales tendencias que se vinculan directamente a la implementación de herramientas virtuales en procesos de gestión del talento humano, reclutamiento y selección de personal. La primera está relacionada con el desarrollo de competencias y programas que involucren dentro del perfil idóneo a colaboradores más jóvenes, competentes y familiarizados con la tecnología. La segunda tendencia, con la analítica del talento que genere correlación y un impacto al negocio con los programas de talento humano, utilizando las redes sociales y las demás herramientas virtuales para seleccionar el mejor talento. La tercera tendencia apunta al recurso digital del talento humano, que ayuda a los líderes a desarrollar una cultura digital que le permita gestionar, organizar, innovar, liderar el cambio y facilitar el trabajo, teniendo en cuenta que el COVID-19 ha cambiado la forma en cómo se concibe el mundo, desde el distanciamiento, las relaciones y la capacidad para agregar valor a las compañías a través el teletrabajo o trabajo remoto.

Es de aclarar que lo digital va más allá de desarrollar aplicaciones. Significa desarrollar plataformas móviles que incluyen varias aplicaciones integradas para administrar los procesos de talento humano. Tal como lo expresa Schwartz (2016), en su estudio de contexto, esta plataforma puede tener cientos de aplicaciones que incluyen: administración de tiempos, bienestar, selección, fijación de metas, objetivos, entre otras.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento es la base del proceso de selección, dado que desde allí se realiza la planeación de los perfiles requeridos para el desempeño de las actividades organizacionales que se esperan cumplir. Chiavenato (2009), define el reclutamiento como un proceso de comunicación e interacción entre la empresa y las personas que buscan empleo, con el fin de atraer candidatos al proceso de selección. Teniendo en cuenta que en un proceso de selección participan personas que se ajustan al perfil requerido ya sean candidatos internos o externos. Desde allí, también plantea que no solo es importante contar con candidatos, sino que cumplan con las competencias necesarias.

Castaño et al., (2011), indican que el reclutamiento empieza desde la clasificación de candidatos potenciales, hasta que se tenga un número suficiente para realizar el proceso de selección, o se encuentre un candidato acorde a las necesidades del proceso. En esta fase, también se considera fundamental la realización de una adecuada planeación en cuanto a recursos, personas responsables, así como las diferentes etapas, las fuentes de información y su retroalimentación, preselección y candidatos.

Perea (2006), considera que reclutamiento de personal se debe tener como uno de los programas más importantes para los procesos de captación de talentos, la planeación del mismo garantiza la efectividad de subsanar la necesidad o vacante requerida por una organización. Se considera que es importante tener en cuenta previamente las características que se requieren para cada puesto de trabajo, presentando las siguientes fases del reclutamiento: i) Puesto de la organización; ii) Características individuales y iii) Plan de requerimientos.

Con el fin de seleccionar personas acordes al cargo, también se plantea la necesidad de desarrollar un programa de reclutamiento, el cual consiste en cumplir de manera detallada las fases mencionadas anteriormente, visto desde un enfoque sistémico que permita lograr una sinergia entre las diferentes áreas de trabajo de manera permanente. Siguiendo con lo anterior se buscan candidatos de manera interna y externa de acuerdo a las necesidades de la organización. En este sentido, Chiavenato (2009), plantea que, para realizar el proceso de reclutamiento, las empresas hacen uso de diferentes recursos y técnicas, dependiendo de su necesidad, lo cual les permitirá contar con los candidatos requeridos. Entre estas se encuentran las plataformas digitales donde se consultan los archivos de candidatos y reclutamiento virtual.

Por su parte, Castaño et al., (2011), presentan los métodos habituales para la localización y atracción de candidatos:

- *Comunicación interna en la organización por medio de intranet y anuncios.
- *Servicios públicos de empleo (agencias de colocación: públicas y privadas, empresas de trabajo temporal, agencias de recolocación, consultoras de búsqueda, etc.),
- *Publicidad (en prensa, internet, radio, televisión o cualquier medio de difusión autorizado),
- *Búsqueda directa.

Para este autor, es importante elaborar un informe del proceso de reclutamiento en el que se incluyan los elementos tenidos en cuenta en este como: fuentes de reclutamiento utilizadas, candidaturas aceptadas, pre-informe de cada uno de los candidatos preseleccionados, procedimiento de comunicación a los candidatos sobre el proceso, entre otros.

Dentro de la ejecución del programa de reclutamiento existen unas etapas, desde la convocatoria donde se publica por diferentes medios las vacantes y requerimientos. La clasificación y verificación de los candidatos postulados que posteriormente se entrevistan para realizar una selección y contratación de los que se superen los filtros y se consideren aptos para suplir la necesidad de la organización.

Perea (2006), argumenta que los procesos de reclutamiento y selección inician desde que el candidato envía su hoja de vida a la empresa, no solo si se tiene una vacante vigente, sino también con la posibilidad de recibir candidatos de manera espontánea, para ser tenidos en cuenta en el momento de necesitarse, por tal motivo, puede considerarse al reclutamiento como un proceso continuo. Mientras que Arteaga (2016), concluye que son cuatro las etapas necesarias para un buen proceso de selección de personal, estas son: planificación, reclutamiento, selección y control, lo que se busca es un personal con un alto nivel de motivación hacia el trabajo, para que esto se logre se requiere de un proceso eficaz y eficiente que cumpla con los parámetros de la empresa. A su vez Castaño et al., (2011), indican que los procesos de reclutamiento y selección de personal, deben ser vistos con mayor rigurosidad, incluyendo componentes de planeación que permitan llevar a cabo de manera estructurada y controlada todo el proceso, incluso desde la preparación en competencias y habilidades de los profesionales reclutadores y evaluadores de los perfiles, los cuales se encargan de verificar que los objetivos de los empleadores y de los buscadores de empleo coincidan para tomar las mejores decisiones.

En este sentido, los autores plantean que es un proceso dinámico, en el que no solo se trata de encontrar candidatos para las vacantes, aplicando pruebas y test, sino que requiere de todo un proceso de estudio en el que se vinculan las necesidades de ambas partes y donde la empresa demuestra su mejor imagen corporativa, permitiendo atraer candidatos que se ajusten a lo que en esta se pretende transmitir. Para ello, consideran fundamentales aspectos como la

planificación que se encuentra integrado por las características del puesto de trabajo, la elaboración del perfil, requisitos y descripción del cargo que faciliten el criterio de evaluación en el proceso de selección y las diferentes etapas de control.

Herramientas Virtuales, una alternativa al distanciamiento social causado por el COVID-19

Teniendo como referencia lo indicado en el numeral anterior frente a las técnicas de reclutamiento, es pertinente hacer alusión a las herramientas virtuales, sobre las cuales se fundamenta este artículo. En cuanto a ello Chiavenato (2009), describe los sucesos que hacen parte de la era de la información, incluyendo los grandes cambios que de manera imprevista ha generado la tecnología de la información, haciendo uso de diferentes elementos como televisión, teléfono y computador.

El constante cambio y presión ejercida por la globalización y la cuarta revolución industrial ha generado la necesidad de que las organizaciones se adhieran a las herramientas digitales, ya que de lo contrario se genera obsolescencia y rezago ante la evolucionada era de la información en tiempo real, que obliga a ser competitivo, capaz de responder oportunamente a la demanda.

Por otra parte, hay factores externos que están influyendo directamente en la forma que se venía realizando las actividades naturales de la vida humana, como trabajar, estudiar socializar y compartir con otras personas, el año 2020 es un ejemplo de ello, donde el mundo ha sido sometido a una pandemia, COVID-19, virus que ha cambiado en muchos aspectos la cotidianidad del ser humano, entre ellos, se ha restringido la cercanía entre las personas, limitando al ser humano a ser aislado de los demás. Si bien este ha sido una barrera grande para las compañías, también, ha despertado una tendencia fuerte hacia la virtualidad, permitiendo descubrir alternativas potenciales de trabajo, como lo es el trabajo en casa, teletrabajo, el estudio virtual y otros procesos que se pueden realizar gracias a las virtudes de la tecnología. Es por esto que las herramientas virtuales han logrado posicionarse como el puente que aún sigue uniendo a las personas.

A pesar del gran receso económico que ha generado la pandemia, las empresas tienen que seguir, el trabajo no puede parar y es aquí donde han nacido una serie de protocolos de bioseguridad para poder darle continuidad a los procesos productivos. Es por esto que, al adaptarse a trabajar de manera especial, las herramientas virtuales cumplen el papel perfecto para realizar los procesos sin exponerse al contagio, este es caso más claro de cómo nace la necesidad de reclutar y seleccionar personal a través de la virtualidad, lo cual se ha buscado desde hace algunos años, pero a la actualidad se le añade el contexto de pandemia.

Para Castañeda y Gutiérrez (2010), existen tres modelos de comunicación virtual aplicados a los procesos de reclutamiento y selección de personal: medios de comunicación social (Social Media), Los Medios de Seguimiento de la Actividad en la Red (Lifestreaming) y las Redes Sociales (Social Networking Sites). Estos modelos se caracterizan por establecer vínculos sociales por medio de herramientas virtuales entre diferentes personas conectadas en una misma red en la que comparten y publican diferentes tipos de información, por medio de elementos audio visuales, que pueden ser en tiempo real (Lifestreaming) buscando generar una interacción y reacciones entre el público objetivo. Esta puede ser utilizada como insumo que aporte a los procesos de reclutamiento y selección ya que nos muestra un perfil más natural y permite valorar a los candidatos más desde el ser y no del hacer.

También existen otros sitios web más especializados como fue el caso de Friendster en 2002 y LinkedIn en 2003, este último muy reconocido y con mucho auge por dedicarse a las redes sociales profesionales en distintos idiomas a nivel mundial. Pero en 2004 surgió la red social más popular y famosa del planeta: Facebook. Inicialmente fue diseñada para comunicar a los estudiantes de la universidad de Harvard y solo se podía acceder por medio de un correo electrónico, finalmente fue implementada para el uso de todo el mundo.

Las redes sociales profesionales a diferencia de las redes sociales que su objetivo principal es compartir con todos sus contactos, tienen como característica principal generar un perfil bien detallado para todos los profesionales que deseen buscar empleo a través de ellas, sin dejar de un lado sus funciones básicas de interacción con los demás usuarios. Estas redes permiten crear perfiles específicamente en temas laborales y académicos. Algunas de las redes más utilizadas para este fin son LinkedIn, Facebook, Neurona, Google+ y Jobster. Estas son

muy usadas por las empresas para reclutar personas hacia su organización pues al poder tener acceso a su perfil y ver en detalle muchos de sus aspectos familiares, empresariales y académicos, se logra obtener un candidato más completo interactuando en todas sus facetas.

A continuación, se hace referencia a unas tablas con datos estadísticos del uso de las herramientas virtuales, en este caso las redes sociales como facilitador de procesos de reclutamiento y selección que se venían ya utilizando antes del COVID-19. Mukiur (2016), dice que al parecer las empresas solo están buscando profesionales de alta calificación a través de las redes sociales, se hizo la siguiente pregunta, “¿Qué categorías profesionales su empresa suele contactar y reclutar a través de las redes sociales?”. La respuesta se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Categoría de Cargos de Reclutamiento Virtual

Concepto	Frecuencias	%
Directivos/managers senior	183	44
Mandos intermedios	93	22
Especialistas/Staff técnico	76	18
Personal administrativo	46	11
Otro	18	4
TOTAL	416	100

Fuente: elaboración propia (2020) con base en Mukiur (2016).

De acuerdo con los datos anteriores, los profesionales de alto nivel están siendo reclutados y seleccionados a través de redes sociales, conservando la manera de selección y reclutamiento tradicional para los cargos básicos. No obstante, la continua cuarentena que se ha venido estableciendo a causa de los picos de contagios de COVID-19 en el país, ha obligado a las compañías de la actualidad a que todos sus procesos de reclutamiento y selección se efectúen de manera sincrónica y digital, buscando no parar en ningún momento las actividades económicas.

Las empresas optan por utilizar unas redes sociales profesionales más que otras, la más utilizada por las organizaciones para encontrar buenos candidatos que trabajen en ellas, se

llama LinkedIn. Esta red aparte de ofrecer una amplia cantidad de prospectos con buen perfil también ofrece varios servicios a las empresas para que a través de su red puedan buscar más asertivamente los candidatos. En segundo lugar, aparece la red social Facebook que a pesar de que es la más utilizada por todo el mundo, en el ámbito social y de ocio, también cuenta con algunas herramientas dirigidas a personas y empresas para la búsqueda y generación de empleo.

Otro tipo de herramientas virtuales utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección están relacionadas con el mercado laboral online, el cual incluye diferentes portales y plataformas con un uso exclusivo como portal de empleo, con la postulación de ofertas de posibles candidatos. Para Andrés (2005), el mercado laboral online o virtual se ha incrementado de forma exponencial debido a la utilización masiva de las redes sociales o portales web de empleo. Las encuestas y estadísticas así lo demuestran debido a las muchas posibilidades y oportunidades que brinda el internet, hizo que se convirtiera en un medio de comunicación sin límites. También plantea el siguiente cuadro donde se puede observar la relación que existe hoy en día entre el mercado de candidatos (pasivos y activos), las empresas y los intermediarios laborales comúnmente llamados portales de empleo, allí se pueden ver las relaciones entre los que solicitan empleo y quienes los proporcionan.

Los intermediarios laborales son lo mismo que los portales de empleo, pues utilizan sus propias páginas web para establecer una relación con la empresa que requiere candidatos y estos se encargan de cruzar la información de acuerdo al perfil requerido y ponen en contacto al empleador con el candidato. Algunos lo hacen de forma gratuita tanto para el oferente como para el ofertado, pero otros generan algún costo a la empresa al incluirle un valor agregado, no solo servicios de reclutamientos y de búsqueda, sino, de todo lo relacionado con el proceso de vinculación y contratación. Estos son algunos de los portales de empleo más utilizados: Opcionempleo.com, CompuTrabajo, Accionempleo.com, Zona Jobs y Eempleo.com.

Aunque para el autor el medio más utilizado para conseguir trabajo lo tienen los portales de empleo, es importante destacar que también viene bajando su participación, esto debido al auge de las redes sociales entre la población de 18 a 35 años, que son los más activos en este tipo de medios a la hora de buscar una oportunidad laboral.

Las empresas, aunque se apoyan mucho en los portales de empleo para buscar candidatos válidos, también están incursionando en las redes por medio de sitios web especializados y con servicios de reclutamiento, esto quiere decir que utilizan una red social como LinkedIn y Facebook para crear su propio sitio o plataforma para la búsqueda de prospectos o candidatos idóneos y así evitar los costos que pueda generar este tipo de portales e intermediarios online. De esta manera, las empresas están teniendo acceso a una gran cantidad de información de sus posibles candidatos en temas como relaciones laborales, académicas y personales.

Propuesta de contratación docente a través del uso de herramientas virtuales

Cada vez es más relevante y requiere un especial cuidado elegir profesionales que cumplan con diferentes características que les permitan desempeñarse adecuadamente en el rol de enseñanza, basándose en parámetros de la actualidad y expectativas que llevan los estudiantes a las aulas de clase. Un vínculo importante que se genera entre docente-estudiantes es cuando el primero demuestra sus habilidades en medio de la era virtual, haciendo que sus clases se impregnen de dinamismo, generen interés y motiven a la creatividad, aspectos aún más valorados en la actualidad por los jóvenes, que la tradicional memoria de procesos o métodos. Es por esto, que conocer los elementos virtuales por parte del docente, le brinda la posibilidad de cumplir con su misión educativa. En este sentido, Orozco y Mosquera (2016), presentan en una encuesta realizada a varios expertos sobre sí consideran que en el proceso de reclutamiento y selección para los docentes se deberían aplicar herramientas virtuales, a lo cual, estos responden que sí se deberían aplicar herramientas tecnológicas de la información y la comunicación, ya que contribuye a la automatización de procesos.

Partiendo de esta idea, se busca brindar agilidad en dichas actividades, pero también es necesario mencionar la importancia de identificar por medio de dichos procesos, haciendo uso de la virtualidad, las habilidades y talentos de los profesores para adaptarse a los nuevos retos que se presentan constantemente en la educación, y más aún, con la presencia del COVID-19 que ha exigido cualidades humanas y profesionales.

Conclusiones

La investigación permitió concluir que la gestión del talento humano depende de muchos aspectos que pueden aportar de manera significativa, sí y solo sí, el líder es capaz de inspirar en los colaboradores para potencializar las capacidades, habilidades y destrezas con las que se cuenta. Así mismo, se ha permitido comprender diferentes aspectos desde el tejido humano y su acercamiento a la transformación organizacional para generar valor en tiempos donde la competitividad y la globalización son mayores y donde los individuos requieren nuevas alternativas para lograr la satisfacción laboral en el entorno social. Se ha vuelto más difícil la construcción de lealtad y fidelidad entre los individuos y las organizaciones, esfuerzo entonces que se debe hacer para retener el talento humano y construir de la mano organizaciones con valores, holísticamente articuladas para lograr objetivos y potencialmente saludables para volverse aspiracionales.

Se concluye que se ha evidenciado una evolución importante desde la construcción de tejido humano en las organizaciones para reconocer al individuo como el eje central de cualquier idea y propuesta que se trabaje en articulación con otros, es ahí donde el trabajo en equipo y la generación de redes genera mayor valor y posicionamiento en las organizaciones para convertirse en entidades pioneras en la gestión del conocimiento para articular información y que sea éste el insumo para dejar claridades organizacionales, a partir de la gestión por competencias y la identificación de capacidades de los colaboradores.

Otra de las conclusiones que arroja esta exploración es que el reclutamiento adecuado, planeado, organizado y con lineamientos específicos, permite un resultado interesante desde el inicio con la organización, ya que aspectos como la comunicación asertiva y la claridad en los procesos construyen mejores resultados.

Finalmente, la pandemia por la que está trasegando la sociedad, ha llevado a que las organizaciones transformen sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades mismas del entorno, y generar así pertinencia y asertividad, ello lleva a que herramientas como la virtualidad, le permita a los individuos transmitir ideas, necesidades y entrelazar propuestas que le den perdurabilidad a las organizaciones y que le brinden satisfacción a los individuos. En el sector educativo la gestión es la misma, las instituciones educativas se enfrentan a retos de gran magnitud desde las acciones

administrativas y académicas, pues adaptarse a una dinámica virtual de manera obligada, con poca sensibilización a los grupos de interés no es tarea fácil; los estudiantes, docentes y administrativos hoy se enfrentan a una nueva realidad y es la virtualidad en los procesos, la que ha generado sostenibilidad en el portafolio de servicios que ofrecen, y en la consolidación de relaciones que terminan siendo duraderas y generando lealtad en la medida que los individuos son conscientes y resilientes al momento actual.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Andrés R, M. (2005). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: El reclutamiento «on line». *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*. N° 47, pp. 89-110. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Ardini, C., Barroso, M. B., Contreras, L., y Corzo, L. (2020). *Estudiar durante una pandemia. Una mirada al rol de estudiante y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco de la pandemia COVID-19*. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/15888>
- Arteaga, S. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Inde. Boletín Informativo CEI vol 3, número 1, pp.66-74. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/issue/view/79/93>
- Beltrán, O. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista colombiana de gastroenterología*, volumen 20, número 1, pp. 60-69. <https://www.redalyc.org/pdf/3377/337729264009.pdf>
- Blasco, Ricardo D. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, volumen 20, número 2, pp. 141-167. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Castañeda, L., y Gutiérrez, I. (2010). Redes sociales y otros tejidos online para conectar personas. Aprendizaje con redes sociales. *Tejidos educativos para los nuevos entornos*, 17-39. https://www.researchgate.net/publication/261449561_Redres_sociales_y_otros_tejidos_on

line_para_conectar_personas

- Castaño, M. G., López, G., y Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/e9b79b428cc804efd59fe19b5d7553a7.pdf>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Díaz, L. H. H., Rodríguez, M. D. C. L., Olveyra, M. D. L. Á. S. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn:(análisis preliminar). *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, volumen 18, número 38, pp 37-61.
- Giannini, S. (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*. Año 11, N. 17, 2020, pp. 1-57.
- González, J. L. M. (2005). El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas. *EMPIRIA. Revista de metodología de las ciencias sociales*, volumen 10, pp 71-105.
- Huang, R. T. (2020). *Clases interrumpidas, aprendizaje sin interrupciones durante el brote de COVID-19 en China: aplicación de prácticas y recursos educativos abiertos*. Entornos de aprendizaje int. <https://es.unesco.org/>
- Khan, A. H. (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on mental health & wellbeing among home-quarantined Bangladeshi students: A cross-sectional pilot study*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7410816/>
- Mukiur, R. M. (2016). *Reclutamiento a través de las redes*. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf>
- Orozco, J. y Mosquera, E. (2016). *Propuesta de un modelo alternativo de la gestión de reclutamiento y de selección del talento humano, aplicando herramientas web 2.0 para la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Tesis licenciatura Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5888>
- Peralta, M y Marín, J. (2020). Alternativas de la Administración Educativa a nivel superior

ante el efecto de la covid-19. *Revista Científica Universitaria*. Vol. 9, número 2, pp 178-187.

Perea, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 109-122.

Pedró, F. (2020). *COVID-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: efectos, impactos y recomendaciones políticas*. Análisis Carolina, (36).

Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Estudios Gerenciales., Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8).

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 16-24. [Fecha de Consulta 17 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77829103>.

Schwartz, J. B.-S. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends/2016/gig-econom>

Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=51314315&lang=ptbr&site=ehost-live>

UNESCO IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>