



## **Retos de Gestión Humana ante las tendencias del mercado laboral actual**

Ana Maria Rivera Ladino

Alejandro Peña Agudelo

Artículo presentado para optar al título de Especialista en Gestión Humana

Asesora

Maria Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Ciencias Sociales  
Especialización en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia

2023

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

## Resumen

Gestión Humana se ve impactada por las tendencias del mercado laboral, en la medida que estas transforman e innovan los procesos en las organizaciones. Ante esta situación se vislumbra la oportunidad de explorar los retos en relación con las modalidades virtuales en el mundo laboral: beneficios y perspectivas, la Transformación digital: desafíos y oportunidades y la Rotación voluntaria: el impulso hacia nuevas experiencias. La presente investigación se fundamentó en el análisis bibliográfico de los ejes temáticos ya mencionados, teniendo en cuenta su aplicabilidad a Gestión Humana. Desde allí se generó una discusión entre autores reconociendo su importancia, relación y controversia ante las ideas. Se concluye así que la pandemia del COVID-19 ha impulsado el fortalecimiento de modalidades de trabajo emergentes que se han visto revolucionadas por las TICS planteando desafíos en términos de cohesión y cultura organizacional. Por su parte, la digitalización y la tecnología se han convertido en aliadas estratégicas para las áreas de recursos humanos fortaleciendo la automatización y la inteligencia artificial. La rotación voluntaria de personal parte en algunos casos de cargos críticos; hoy en día las organizaciones tienen en cuenta la inclusión de los aspectos personales de los empleados en sus planes estratégicos, debido a la evaluación constante de procesos en los que la innovación toma partida y transforma la idea en qué se piensa, planea y ejecutan las acciones, donde surgen necesidades particulares en conocimiento y experiencia.

*Palabras clave:* Modalidades Virtuales, Transformación digital, Rotación Voluntaria, Gestión Humana.

### **Abstract**

Human Resources Management is impacted by labor market trends, to the extent that they transform and innovate processes in organizations. In view of this situation, there is an opportunity to explore the challenges related to virtual modalities in the labor world: benefits and perspectives, digital transformation: challenges and opportunities, and voluntary rotation: the impulse towards new experiences. This research was based on the bibliographic analysis of the aforementioned thematic axes, taking into account their applicability to Human Management. From there, a discussion among authors was generated, recognizing their importance, relationship and controversy before the ideas. It is thus concluded that the COVID-19 pandemic has driven the strengthening of emerging work modalities that have been revolutionized by ICTs, posing challenges in terms of cohesion and organizational culture. In turn, digitalization and technology have become strategic allies for human resources areas, strengthening automation and artificial intelligence. Voluntary turnover of personnel in some cases starts in critical positions; nowadays organizations take into account the inclusion of the personal aspects of employees in their strategic plans, due to the constant evaluation of processes in which innovation takes off and transforms the idea in which actions are thought, planned and executed, where particular needs in knowledge and experience arise.

*Keywords:* Virtual Modalities, Digital Transformation, Voluntary Rotation, Human Resources Management.

## Introducción

Las empresas constantemente son susceptibles a procesos de adaptación debido a los cambios del medio que las rodean e impactan, enfrentándose así a nuevos retos y oportunidades en todas sus áreas. Particularmente, Gestión humana se ve inmersa en las transformaciones del mercado laboral; los autores Calderón-Hernández et. al. (2010), indican que gestión humana ha migrado sus procesos básicos de mera administración del personal hacia una nueva interpretación de sus roles. Así mismo, refieren que el “gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales...” (p.17), han orientado las practicas organizacionales a una planeación estratégica para el logro de los objetivos empresariales como la toma de decisiones orientadas al resultado y el crecimiento de sus colaboradores.

En contraste a lo anterior, las áreas de gestión humana han transformado sus intereses buscando un equilibrio de bienestar, para la empresa y los empleados, debido a las necesidades del mercado en la que está inmersa. He aquí donde se visualiza la situación problemática que se abordará en este artículo. El cual tiene como objetivo investigativo: explorar los retos de Gestión humana ante las tendencias actuales: modalidades virtuales en el mundo laboral: beneficios y perspectivas, Transformación digital: desafíos y oportunidades y Rotación voluntaria: el impulso hacia nuevas experiencias. Retos que han transformado la concepción del clima, el ambiente laboral, el desarrollo y formación de trabajadores, la calidad de vida laboral, las actividades de promoción y prevención, entre otras.

A su vez, es imprescindible reconocer las vivencias dadas a partir de los fenómenos naturales, sociales y de salud, como lo es la pandemia originada por el COVID-19, virus de fácil contagio y propagación, el cual surgió en el año 2019. Este impactó significativamente generando ajustes en los estilos de vida. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) El impacto más significativo a causa de la pandemia del COVID 19, en el mercado laboral se presentó en las subregiones de América latina y el caribe.

En las organizaciones, el entendimiento de las nacientes dinámicas laborales por parte de las áreas de Gestión Humana cumple un factor determinante en la adaptación y aplicación o no de las nuevas tendencias del trabajo. De esta misma manera, el nivel de conocimiento, los factores personales, la apertura y disposición al cambio juegan un papel relevante a la hora de conocer y

apropiarse de las mismas. Consecuentemente, sobre el empleador recae la responsabilidad de proporcionar los medios y recursos necesarios para los ajustes a que haya lugar, así mismo, del acompañamiento de esas inversiones, fomentando la participación transversal y de impacto positivo a todos los que la conforman. Por último, los empleados siendo una pieza de las actividades inherentes de la organización, requieren una planeación estratégica de los cambios o adecuaciones de forma inclusiva y contributiva a los intereses propios de su labor.

Las tendencias del mercado laboral se perciben desde diferentes perspectivas, Apella y Zunino (2022), expresan que, debido a la automatización de algunas tareas, las estructuras del mercado laboral podrían verse reducidas a cargos directivos y operativos, desapareciendo así los cargos medios existentes. Del mismo modo, dichas tendencias en los últimos años han generado “...las perspectivas de una fuerte destrucción, transformación y creación de empleos, la amenaza de una creciente desigualdad en el mercado laboral y el gran potencial – todavía no realizado – para el crecimiento de la productividad laboral” (Weller, 2020, p.5). En definitiva, alrededor de las innovaciones se crean alteraciones en las tareas, he allí la necesidad de reconocer la importancia de la actualización constante con el fin de asegurar la permanencia en el mercado.

### **Método**

El presente artículo de investigación responde a una revisión bibliográfica y análisis de fuentes secundarias con relación a las modalidades virtuales en el mundo laboral: beneficios y perspectivas, la Transformación digital: desafíos y oportunidades y la Rotación voluntaria: el impulso hacia nuevas experiencias, como tendencias actuales y sus retos en Gestión humana. Se construyó una matriz bibliográfica a partir de investigaciones previas, informes institucionales, libros, trabajos de grado, artículos de revista y de blog. Todos ellos de naturaleza teórica, los cuales fueron publicados en su mayoría en la última década. Se revisaron alrededor de 90 textos, de estos 60 fueron de revisión de tema y 30 empíricos.

Los términos empleados en la búsqueda fueron: gestión humana, tendencias del mercado laboral, modalidades de trabajo, teletrabajo, flexibilidad laboral, transformación digital, digitalización, automatización de los procesos, retención y rotación voluntaria. Así mismo, los términos en inglés fueron: human management, digitization y voluntary rotation. De acuerdo con la información recolectada, se efectuó su procesamiento así: recopilación de datos ajustados a la

temática, filtro y selección de datos, interpretación y sistematización en base a su aplicabilidad en Gestión humana. Extrayendo dichas ideas y elementos objeto de la investigación, se realizó una discusión entre autores en base a sus diversas teorías, para finalizar concluyendo con los resultados más significativos de la investigación.

### **Resultados**

En la década de los 70's, en Colombia las áreas de gestión humana se denominaban departamentos de relaciones industriales que propendían principalmente por la regulación legal de los trabajadores. Los modelos participativos y las escuelas de relaciones humanas le dieron prioridad a la participación de los trabajadores en el desarrollo de programas organizacionales que condujeron a renombrar este proceso como “departamentos de recursos humanos” los cuales, tenían como objetivo principal la formación y los planes de carrera (Calderón-Hernández, et al., 2007). Hoy la tendencia continua en la humanización de los procesos de gestión humana, perspectiva que se ha convertido en el eje fundamental de los recursos humanos, como lo manifiesta Eraso (2017) “la humanización implica entender que una persona a diferencia de los recursos y equipos que utilizamos en las organizaciones modificará su comportamiento, su conocimiento y su gestión de acuerdo con cada nuevo impacto, experiencia o aprendizaje” (párr. 7).

Una perspectiva similar plantea Saldarriaga-Rios (2008), al afirmar que el ser humano ha recobrado gran importancia en las organizaciones, producto de la necesidad de trabajar sus habilidades, conocimientos y elementos motivacionales, lo cual permite una mayor productividad y desempeño laboral.

Uno de los fines relevantes de las áreas de talento humano es el aumento de la productividad desde el desarrollo de diferentes estrategias, que permiten una reducción en el costo beneficio de las mismas, en esta dinámica es fundamental la comunicación como eje transversal de los procesos de administración de personal, este argumento reivindica la idea en la que Saldarriaga (2013) “concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización” (p. 111).

El contaste desarrollo lleva a la transformación en los estilos de vida de cada ser, un tema no muy ajeno a las situaciones que han sido emergentes son las predominantes o nuevas modalidades de trabajo. El desempeño laboral hoy en el mundo está siendo un foco de interés en

las organizaciones, pensar y diseñar estratégicamente como ser productivos, sostenibles y atractivos tanto para sus clientes como para su personal, adaptándose a las tendencias del mercado laboral. Allí se visualiza la necesidad de comprender las características de las diferentes generaciones, reconociendo los retos que en sí mismas traen para el mundo del trabajo (Staffing, 2021).

Se habla de la generación silenciosa o veterana (nacidos entre 1925 y 1944), por sus edades comprendidas de los 74 a 98 años, de quienes se espera en su mayoría no se encuentren ejerciendo ningún tipo de labor. Esta generación ha vivenciado hechos históricos como es la globalización con sus procesos novedosos e integradores de la tecnología, generando un acercamiento a su diario vivir. Sin embargo, en su totalidad se caracterizan por no tener una adaptación profunda a esta, por el contrario, privilegian las costumbres, el tiempo, modos ancestrales de hacer sus cosas y medios comunicativos fáciles de usar (ICEMD, 2017). Quienes pertenecen a esta generación se encuentran en su gran mayoría pensionados o terminando su edad productiva, a pesar de esta situación son considerados una generación de impacto en las organizaciones, son talentos que lograron permanecer durante muchos años en sus empleos y han dejado un arraigo importante en las empresas.

Los Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964), de edades entre los 54 a 78 años. Particularmente, son personas con más adherencia al medio tecnológico, visto en el manejo de redes sociales como Facebook y App de mensajería como WhatsApp, uso de computadoras y otras máquinas como cajeros, fotocopadoras, entre otros. Privilegian los empleos estables que les brinden seguridad a través del tiempo (ICEMD, 2017).

La generación de los Baby Boomers, se encuentra en el proceso de retiro del mercado laboral, después de haber tenido un amplio recorrido en las organizaciones que como lo ha sostenido Diaz et al. (2017), esta generación más que una dedicación al trabajo presento una adición de personas “empoderadas y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida” (p.17).

La Generación X, es la tercera que se comprende de los 39 a 58 años (nacidos entre 1965 y 1979), caracterizados por experimentar diversas transformaciones sociales logrando incorporar con mayor rapidez y facilidad la tecnología en su cotidianidad, se identifican por la estabilidad en

organizaciones que a su vez les permitan desarrollarse y crecer, así mismo priorizan la vida social y tienen ideas de superación y crecimiento (ICEMD, 2017).

Los Millennials (nacidos entre 1980 y 2000) con edades de 18 a 43 años, son vistos como la generación que ha traído novedad y nuevas oportunidades en todos los ámbitos, a nivel de empleabilidad se han destacado por crear ideas de emprendimientos, independencia laboral y nuevas modalidades de trabajo que se ajusten a sus intereses e ideologías alineadas al mundo digital (ICEMD, 2017). Generalmente se plantean objetivos de vida laboral a corto y mediano plazo, lo cual, en materia de rotación de personal generan impactos significativos en la organización. A su vez, la capacidad de adaptación frente a las nuevas herramientas digitales como elementos necesarios en las modalidades de trabajo virtual, contemplando jornadas flexibles de trabajo sin menoscabo de los derechos laborales.

Ahora bien, ¿en qué quieren trabajar?, Álvarez-Angarita (2019) indica que lleva a pensar las transformaciones estructurales a nivel organizacional relacionado con los cambios de hábitos de vida actuales. Así mismo, a nivel interno crecen las expectativas que logren generar seguridad y sentido de pertenencia en los puestos de trabajo. Aunado a lo anterior, los Millennials valoran las oportunidades de crecimiento, sentir que la realización de su trabajo es interesante, importante y es reconocido por la empresa (Gélvez-Díaz, 2019).

En el quinto puesto esta la Generación Z (nacidos entre el 2001 y 2011) tienen edades entre los 7 a 22 años (ICEMD, 2017), se dice que su desenvolvimiento en el mundo ha sido facilitado por los medios tecnológicos, según Hernández (2022) “Este es uno de los factores principales que deben tomar en cuenta las empresas, ya que, es una generación acostumbrada a la inmediatez de las cosas por medio de la tecnología.” (párr. 3). Esto les permite tener una relación más directa y de afinidad con el entorno digital, así mismo, la conexión y las diversas posibilidades de interacción permean relaciones a distancia y abren un sin número de posibilidades de acceso a información y entretenimiento.

Las personas que hacen parte de la Generación Z, en los entornos laborales permean e impulsan aún más la transición de la concepción de las modalidades de trabajo, pues son quienes movilizan significativamente la flexibilidad, los beneficios, la responsabilidad social y todo aquello extralegal para desempeñar y sentirse a gusto en una empresa, más allá de un salario. Todo ello, genera necesidades de cambio en el pensar y direccionar de las organizaciones, puesto que el valor

del capital humano sigue siendo el mismo pero sus características y demandas se van transformando en el correr del tiempo. (ICEMD, 2017).

La generación Alpha, siendo el último periodo que la teoría enuncia, comprenden edades entre los 0 y 11 años (nacidos desde el año 2012 a la actualidad). A pesar de que está enmarcada en la etapa de la niñez, llega con una interiorización de los medios digitales y gracias a los avances mismos, podrán desarrollar y crecer en entornos más innovadores, a su vez, su percepción de la realidad podría tener brechas con las anteriores (ICEMD, 2017).

### **Las modalidades virtuales en el mundo laboral: beneficios y perspectivas**

La adquisición de equipos tecnológicos y la reestructuración de la modalidad de trabajo, fue un reto dado a partir de la pandemia, trayendo consigo el fortalecimiento del teletrabajo y la aparición de otras modalidades laborales como el trabajo remoto, trabajo en casa o modalidades híbridas, siendo cada vez más común la adopción de estas formas laborales en las organizaciones. Tal como ha reiterado la OIT (2022), el impacto en el ámbito laboral destaca el trabajo remoto y la flexibilización horaria, de tal forma que los trabajadores pudieran gestionar de manera autónoma sus actividades laborales para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo pactado con el empleador.

Con las nuevas dinámicas sociales propuestas a raíz de la pandemia, se hace imperante realizar una mirada a las modalidades de trabajo virtuales como una forma contractual que se vio fortalecida por el COVID 19, pues la situación que vivía el mundo obligó a innumerables empresas a explorar otras formas de trabajo productivo, las cuales difícilmente se tenían previstas por el sector económico en relación con que distaban de esos modelos capitalistas tradicionales.

En Colombia los primeros vestigios de modalidades virtuales se encuentran relacionados con el trabajo a domicilio estos es una forma de trabajo dependiente en la que “el trabajador a domicilio no trabaja para sí, como el artesano o el pequeño industrial, sino para otros cumpliendo las directivas e instrucciones del empleador” (Fernández-Rodríguez, 2019, p.36). Esta modalidad se encuentra consagrada en el artículo 89 del CST en donde establece “Hay contrato de trabajo con la persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con la ayuda de miembros de su familia por cuenta de un empleador” (Presidencia de la República, 1950).

Por otra parte, el teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa se caracterizan por un trabajo a distancia o en un lugar diverso a las instalaciones del empleador. Es importante precisar algunas diferencias conceptuales, la primera desarrolla actividades laborales utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo; la segunda modalidad no limita que las actividades laborales deban ser realizadas mediante tecnologías de la información y las comunicaciones, medios informáticos o análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo o labor y por último el trabajo remoto en el cual toda la relación laboral desde su inicio hasta su terminación se debe realizar de manera remota utilizando o no las TICs donde el empleador y el trabajador no interactúan físicamente a lo largo del vínculo contractual.

Según el Ministerio de las TIC's et al. (2012), “las tendencias globales apuntan hacia la transformación de los entornos laborales. Entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que combina las políticas corporativas basadas en el cumplimiento de objetivos junto a los recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos” (p. 2). Las experiencias vividas dan validez de la efectividad de estas modalidades contractuales y la eficacia de sus procesos, los cuales son exitosos y sostenibles sin que las organizaciones tengan estructuras tradicionales o modelos de trabajo que busquen fomentar la presencialidad de sus colaboradores en las instituciones, el trabajo por objetivos y el cumplimiento de metas, es por esto que Osio-Havríluk (2010), ha sostenido que “Pensar en trabajo e inamovilidad del sitio para realizarlo, ya no es posible. Ahora, es necesario repensar las organizaciones y los países, para permitir la introducción de estas tecnologías y sin afectar la seguridad laboral” (p. 96).

Estas modalidades de trabajo alternativas permiten la generación de un cúmulo de ventajas que redundan en el beneficio directo del trabajador y el mejoramiento de su calidad de vida, Vargas y Osma (2013) han sostenido que el teletrabajo “lleva entre otros aspectos, a la reducción de costos de transacción, optimización de recursos, intercambio de información y conocimiento, y sobre todo un mayor reconocimiento a las capacidades y fortalezas del hombre como ser creador y autónomo” (p. 18). Considerando además que estas modalidades tienen un sentido incluyente para colaboradores que no pueden desplazarse a lugares de trabajo establecidos o que su lugar de ubicación geográfica no se encuentre comprendido dentro de los mercados laborales competitivos

entendiendo que estos factores pasan a un segundo plano y la importancia radica en la apropiación de habilidades y destrezas que tienen los trabajadores para el desarrollo de estas modalidades emergentes (Ministerio de TIC et al., 2012).

Como hemos podido denotar líneas atrás la reinención de las modalidades virtuales presentan beneficios que repercuten directamente en la productividad y el nivel de satisfacción que los empleados presentan en la empresa, beneficios que hacen parte intrínseca de ese salario emocional el cual ha venido recobrando importancia en el siglo XXI buscando la consolidación de procesos que permitan el alcance de los objetivos propuestos en las organizaciones, evitando así la rotación de personal y la fuga de la gestión del conocimiento (Ministerio de TIC et al., 2012).

En sentido contrario también se han planteado cuestionamientos sobre la capacidad de mantener la cohesión y la cultura organizacional, lo que en términos de Pinto y Muñoz (2020) implica el cambio de prácticas en la “...gestión de desempeño y las políticas de promoción y mejoramiento salarial. El foco del cambio cultural es reforzar el compromiso, favorecer la colaboración, facilitar la formación de rutinas y ayudar a balancear la vida personal y familiar con el trabajo” (p.3). Sánchez y Ledesma (2021), consideran que los principales efectos de las modalidades virtuales redundan en “la falta de infraestructura tecnológica; extensión de la jornada laboral; sensación de falta de apoyo organizacional, y la sensación de soledad del teletrabajador ante la falta de interacción con sus compañeros de trabajo (p.19).

La virtualización del trabajo ha generado un cambio en la interacción de las personas y las empresas, brindando mayores oportunidades y retos organizacionales puesto que no todos los elementos de esta virtualización laboral son en positivo y hay elementos a los cuales se les debe prestar especial observancia como lo son los riesgos psicosociales según lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo:

El teletrabajo reduce el tiempo y el estrés de los traslados, así como el riesgo de sufrir accidentes del trabajo, y puede contribuir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. No obstante, también puede plantear desafíos en materia de SST, como la necesidad de gestionar los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo en solitario y la posible erosión de la división entre el trabajo y la vida personal, así como para asegurar la ergonomía en los puestos de trabajo (2019, p. 36).

Aunado a lo anterior en el ámbito del teletrabajo, la interacción entre el teletrabajador y la organización se encuentra inmersa en la dinámica del mercado laboral. Se observan diversas modalidades de teletrabajo y una tendencia hacia la flexibilización laboral. Sin embargo, en consideración de Gareca et al. (2007), “las tendencias de flexibilización laboral que deben regularse y normarse para evitar que presiones organizacionales deriven en excesiva cantidad de trabajo y jornadas prolongadas que desencadenen estrés laboral” (p. 86).

En el contexto del teletrabajo, la influencia en el bienestar psicológico, la repercusión en la salud y los niveles de estrés experimentados varían según si las responsabilidades laborales requieren un alto nivel de cualificación o no. Esto resalta la idea de Cataño y Gómez (2014), indicando que “el teletrabajo no se limita simplemente a proporcionar a los empleados computadoras y permitirles trabajar desde casa, sino que implica un compromiso administrativo sólido y una cultura organizacional que respalde esta modalidad” (p. 86). Por lo tanto, queda claro que el teletrabajo es principalmente un asunto relacionado con la gestión de recursos humanos, más que con las áreas de tecnología, como a menudo se podría suponer en un primer momento.

La ausencia de conexiones personales puede afectar la moral y el bienestar general de los empleados, aunque no en todos los casos toda vez, que existen personas que disfrutan de estos espacios, para Virolainen (2011), en su investigación Factores de Sobrecarga en el trabajo de los equipos virtuales el bienestar de los colaboradores es subjetivo toda vez que “...a algunas personas les gusta el trabajo virtual más que a otras. Algunas están acostumbradas a trabajar solas y no sienten nostalgia de la presencia física de otros miembros del equipo tanto como puede sentirlo otra persona.” Es por esto, para quienes es importante el contacto social y la presencia física de sus compañeros el trabajo virtual puede resultar “desafiante, siendo incluso posible que sientan sensaciones de aislamiento y soledad” (p. 104).

La investigación de Sánchez y Ledesma (2021) ha concluido que, si bien pueden mediar aspectos positivos, negativos y ambivalentes, estos dependen en gran medida de “la capacitación que los teletrabajadores hayan recibido para ejecutar sus labores desde casa” (p. 19). Esta es una de las responsabilidades de los empleadores en ese constructo organizacional dotando al trabajador de herramientas para el desarrollo de esta modalidad. Este argumento lo refuerza Pinto y Muñoz (2020), indicando que la responsabilidad de las organizaciones y en especial de las áreas de talento

humano, en la reinención de las modalidades virtuales es: “velar por el balance entre la productividad de la empresa y el bienestar de las personas” (p. 3).

### **La Transformación digital: desafíos y oportunidades**

Las áreas de recursos humanos han aceptado como aliada estratégica las tendencias de la tecnología, buscando el impulso de sus procesos desde la automatización y la digitalización no solo para hacer frente a los cambios generados por la pandemia, sino para avanzar con las dinámicas que hoy nos propone el mundo digital en los diversos sectores, obligando a los procesos de talento humano como eje fundamental de las organizaciones a incorporarse en estas dinámicas, este argumento reivindica la idea en la que Reyes-Pérez et al., afirman que “Los clientes, consumidores, colaboradores y proveedores (stockholders) están migrando al mundo digital, del mismo modo las áreas de marketing, comercial, logísticas y finanzas, por lo cual los procesos de gestión del talento humano no se pueden quedar al margen” (2021, p. 234).

Es importante que las áreas de talento humano y en especial los gerentes de las mismas sean “exponentes de la tecnología” es decir, que entiendan la necesidad de la automatización y digitalización de los procesos que direccionan, aprovechando herramientas como la inteligencia artificial, robots y redes sociales, las cuales permiten mejorar la utilidad de las operaciones en los departamentos de recursos humanos (Stanley y Aggarwal, 2019), generando así un valor agregado para los procesos y encontrando amplios beneficios organizacionales.

En este contexto, es fundamental reconocer la importancia de los líderes en el ámbito de la Gestión Humana, ya que desempeñan un papel crucial en la gestión de la transición hacia la era digital en el ámbito humano. Esto se alinea con lo expresado por la Universidad Benito Juárez (2017), “Dentro del ámbito de la gestión de talento humano, el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo de quien lo ejerce es fundamental, si se quieren alcanzar niveles óptimos de productividad del capital humano de una determinada organización” (párr. 1).

Una perspectiva similar plantea Beltrán-Daza (2021) al afirmar que las organizaciones deben adoptar la tecnología como “un aliado indispensable” y “valor agregado” en el desarrollo de sus procesos, aumentando la productividad, la protección de la información y la generación de

herramientas que permitan la automatización y la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

La constante evolución ha marcado nuevas tendencias en el mercado laboral mediante el uso de la inteligencia artificial y las aplicaciones digitales en el reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y programas de liderazgo reduciendo costos y aumentando la productividad en las organizaciones (Reyes-Pérez et al., 2021).

Gracias a la tecnología, las empresas encontraron una solución para que sus negocios sean mucho más rentables y sus empleados más productivos, esta es una tendencia en el mundo laboral. En concordancia con Mejía-Landucci (2020):

Las soluciones tecnológicas están facilitando la gestión de las compañías y se están volviendo cada vez más indispensables, ya que en tiempos excepcionales se requiere de transformaciones que se adapten a nuevas exigencias y hoy en día las soluciones tecnológicas en los departamentos de RR. HH, permiten unificar la mayor parte de los procesos que abarca esta área (párr. 2).

Stanley y Aggarwal (2019), destacan como beneficios organizacionales producto del aprovechamiento de la tecnología en los procesos de talento humano “la disminución del costo transaccional y la disminución del número de empleados del departamento de recursos humanos” (p. 352), a contrario sensu del segundo beneficio organizacional se encuentra un impacto negativo para los trabajadores ocupados en estos roles de talento humano, generando cambios en las tareas que realizan y las habilidades requeridas para abrirse camino en el mercado laboral, además, de una inevitable desaparición de la necesidad de contratar talento en el cargo que desempeñan lo cual podría ocasionar altos índices de desempleo.

Weller (2020), refiere que “Entre las principales consecuencias de la digitalización se ha identificado la sustitución tecnológica del trabajo humano, la transformación de ocupaciones existentes y el surgimiento de nuevas ocupaciones.” (p.7). Si bien las empresas han tenido que adaptarse a los cambios emergentes, no han sido procesos fáciles de interiorizar en sus dinámicas estructurales por la rapidez, lo imprevisto y la falta de preparación.

El mundo del trabajo ha pasado por diversas revoluciones producto de la llegada de las maquinarias a vapor, la electricidad, las computadoras, entre otros, las cuales han marcado diversas tendencias en el mercado laboral, hoy estas tendencias se ven permeadas por las tecnologías de la

información y la comunicación. La Oficina Internacional del Trabajo afirma que los avances tecnológicos “afectan a todos los aspectos del trabajo” incluyendo la seguridad y la salud de los trabajadores puesto que en “determinadas circunstancias, dispositivos tecnológicos pueden hacer trabajos sucios, peligrosos y degradantes que antes realizaban personas” (2019, p. 35).

Indudablemente la automatización y la inteligencia artificial han traído un sin número de beneficios para las empresas y sus trabajadores, sin embargo, a contrario sensu de este argumento la OIT también sostuvo que este fenómeno ha llevado a la sustitución de empleados teniendo “repercusiones en la seguridad del empleo y el bienestar de los trabajadores, ya que la inseguridad laboral y el desempleo o subempleo puede tener efectos en la salud psicológica” (2019, p. 35). La digitalización y la inteligencia artificial están generando una transformación en los roles y responsabilidades de los profesionales de recursos humanos, quienes deben adaptarse y desarrollar nuevas habilidades para aprovechar las ventajas de estas tecnologías en la toma de decisiones relacionadas con el talento.

Una de las tendencias que ha transformado la forma de desarrollar el talento en las organizaciones es “la aparición de herramientas avanzadas” (Vilaplana, 2019, p. 131), lo cual ha impactado todos los procesos de gestión humana, sin embargo, Rosado-Fonseca (2022), destaca que:

El área de Selección es uno de los más afectados por la digitalización según indican estudios como el 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento realizado por ICADE Business School, Universidad Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull en 2021. (p. 4).

Para llevar a cabo el proceso de selección de personal las empresas han expuesto diversos métodos e instrumentos que no están tarifados existiendo así libertad de elección y aplicación de estos como elementos validadores en los procesos de selección, en los cuales encontramos las entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas y/o psicométricas, polígrafo entre otros que permiten a las empresas la elección del talento humano que se ajuste a las organizaciones de acuerdo a la identificación de las competencias necesarias como lo destaca Summa (s.f), “El papel de la dirección de personas de la empresa consiste, en primer lugar, en la identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio y desarrollar la estrategia” (p. 14).

La selección de personal se ha visto impregnada, partiendo desde el cambio en las formas de impactar a los interesados, la gran cantidad de información a la cual se puede acceder sobre el candidato en plataformas y redes sociales y las necesidades de evaluar elementos diferenciales en relación con las nuevas competencias que deben desarrollar los trabajadores en relación con la transformación digital y la digitalización, considerando que en la actualidad los elementos esenciales en los empleados en palabras de Salgado y Moscoso (2008) serán :

La volatibilidad y un cambio frecuente de tareas no es suficiente la capacidad de hacer bien el trabajo y los conocimientos, sino que también, se deben considerar elementos de orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información las comunicaciones. (p. 17)

La agilización de los procesos de selección y contratación en las empresas constituye uno de los objetivos primordiales para mejorar sus prácticas en el ámbito de reclutamiento y selección. Esto implica reconocer que la revisión manual de cada currículo demanda tiempo y puede resultar en la acumulación de candidatos que no se ajustan al perfil requerido. Para abordar esta necesidad de automatización, se busca implementar una herramienta que brinde beneficios tanto a las compañías como al personal encargado de estos procesos. Esta automatización agilizará la toma de decisiones, la ocupación de vacantes y reducirá los costos operativos de las organizaciones. Según Galán-García (2020), la gestión de recursos humanos se erige como una parte fundamental en las empresas, ya que influye en el desempeño organizacional, los objetivos estratégicos y la adaptación de competencias, lo que a su vez conduce a una revisión de las inversiones en sistemas de automatización para optimizar los procesos.

Los elementos anteriormente descritos han llevado a un rediseño y estructuración de los procesos de selección en la búsqueda de mayor agilidad y eficiencia en la transversalización de las demás líneas de talento humano como punto de partida de la relación laboral y en el cual se busca el talento que más se ajuste a esas necesidades específicas. Salgado y Moscoso afirman que, “La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (2008, p. 2).

La automatización y la inteligencia artificial pueden aumentar la eficiencia en la selección de candidatos, pero también plantean interrogantes sobre la equidad, y la posibilidad de perpetuar sesgos inherentes en los datos utilizados para entrenar los algoritmos, es importante considerar los riesgos de la utilización de la Big Data en People Analytics, los cuales obedecen a la utilización de muestras sesgadas, la complejidad de los datos y encontrar relaciones espurias. (Aguado, 2019).

Aguado (2019), considera que el problema de las muestras sesgadas obedece a que solo podemos manejar los datos de una pequeña parte de la población lo cual lleva a “la generalización” (párr. 18), en este mismo sentido el otro elemento de riesgo frente a la utilización de Human Resources Analytics obedece al nivel de detalle en el que se desea almacenar y presentar la información; siendo importante la elección de la herramienta de acuerdo con las necesidades organizacionales. Como último elemento de las relaciones espurias el cual hace referencia al sin número de datos que las empresas pueden ver reflejados en estos procesos, los cuales no siempre están en estricta relación al objeto de análisis y es allí donde se marca la necesidad del discernimiento y el establecimiento de los datos que agregan valor, pues de lo contrario se tendría cantidad de datos inoperantes dentro de los procesos lo cual dificultaría su análisis.

### **Rotación voluntaria: el impulso hacia nuevas experiencias**

Según Prieto-Bejarano (2013), la retención de personal “Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (p.11). La anterior definición plantea la mirada desde la parte organizacional, concibiendo las necesidades y deseos de un trabajador para que este se adapte y labore cómodamente con sus ideales. De esta manera, la retención “permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma” (Garcés-Hernández, et al., 2016, p.108).

Las empresas que reconocen al personal como un activo valioso para su buen y continuo funcionamiento, priorizan desde el área de gestión humana una planeación y proyección de programas de adherencia y retención en base a las tendencias del mercado y las necesidades emergentes de la organización. Ya que se puede presentar una “rotación voluntaria”, la cual es entendida como “...la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de

concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo” (Littlewood-Zimmerman, 2006, p.12)

En esta línea de ideas, March y Simón (1958) citado en Salazar-Prado (2016), refieren que la rotación voluntaria está motivada por percepciones desarrolladas ante la facilidad de abandonar la empresa y el deseo mismo de retiro. En este sentido, para evitar caer en altos índices de rotación voluntaria Gestión humana tiene en cuenta factores relacionados con el empleado para lograr o acrecentar el vínculo con la empresa y la motivación para su estabilidad en la misma. Balarezo-Arrese (2018) indica:

...el personal es quien cuenta con los conocimientos y la experiencia; desarrollarlos será una forma de potenciar sus capacidades en beneficio tanto de la organización como de los mismos trabajadores y sus familias para finalmente moderar su movilidad o rotación a otras compañías (p.10).

La rotación de las personas tiende a radicar en diferentes razones, ya sean internas y/o externas. En la investigación “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal” de Meneses-Pinto (2019), se encontró que factores como “el clima organizacional, la relación, los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral” (p.27), son de gran incidencia para la renuncia o abandono de un cargo.

Ante el panorama de las posibles causas que indiquen en el deseo de retiro o abandono de un cargo se encuentran algunos síntomas que lo hacen evidente: disminución de la productividad, baja colaboración, apatía, cuestionamiento de objetivos, estrategias y acciones corporativas, ausencias, retrasos, afán en la terminación de la jornada (Bizneo, 2023). Según la anterior cita, este tipo de rotación es voluntaria, la cual All (2012), la plantea como la “renuncia” del trabajador, a diferencia de la rotación involuntaria entendida como el “despido” donde la organización tiene el objetivo de terminar la relación laboral. Es decir, que la primera hace alusión al deseo y motivación del empleado y la segunda responde al interés de la empresa.

Reconociendo los cambios en los comportamientos y actitudes de los trabajadores, de la mano con las situaciones que conllevan a la rotación se visualiza la inherencia del trabajo de Gestión humana para intervenir y hacer seguimiento. Faustor-Roncero (2017), afirma que el bajo

de sentido de pertenencia de los trabajadores y la falta de gestión del recurso humano, son causas de la rotación voluntaria.

Al respecto Meneses-Pinto (2019) expresa la necesidad en el diseño de alternativas de impacto positivo para que “...fortalezca la retención de personal, disminuyendo al máximo las estadísticas de rotación, que puedan afectar la integridad de la misión organizacional” (p.6). Algunas estrategias conocidas son: beneficios económicos (facilidades de crédito, auxilios de estudio), incentivos (bonificaciones por antigüedad, primas extralegales), formación, calidad de vida (flexibilidad horaria, programas de bienestar), plan carrera (ascensos), procesos de ingreso (cierre de brechas entre el perfil, el cargo y el área), clima laboral, plan de sucesión (procesos para reemplazar al personal), reconocimiento y tareas desafiantes (Gonzales-Miranda, 2009).

Aunado a la idea anterior, se reconocen los atributos y beneficios de los planes de desarrollo como alto potencial para la prevención de la rotación voluntaria, donde se focaliza el crecimiento del trabajador para cargos superiores. De esta manera, la sucesión al interior de la organización con sus mismos empleados genera percepciones de identidad y retribución (Castro, 2016).

Una mirada desde la concientización del trabajador como un ser integral, va más allá de retenerlo por la retribución que se recibe de estos (Meneses-Pinto, 2019), es importante hacerlo participe, de forma que su motivación, expectativas, sueños e ideas lo alineen y satisfagan en su proyección de vida.

La rotación de personal se puede presentar en diferentes vías, las cuales son: “...terminación del contrato, despidos, renunciaciones o incapacidades” (Restrepo-Blandón, Gómez-Tamayo, 2009, p.4). En este mismo sentido, los anteriores autores plantean que se da de forma interna cuando se trasladan los empleados activos en la empresa en diferentes puestos de trabajo, siendo el caso de sucesiones, ascensos, entre otros, y de forma externa cuando sale algún trabajador e ingresa uno nuevo a reemplazarlo.

Ahora bien, ¿cuáles impactos se perciben en la alta rotación? O ¿Por qué la rotación de personal es considerada una situación a mitigar y reducir en las empresas? “La rotación de personal genera costos, ambos impactan en la productividad de la empresa positiva o negativamente y esta a su vez se ve reflejada en una mayor o menor efectividad, competitividad y rentabilidad de la organización” (Restrepo-Blandón, Gómez-Tamayo, 2009, p. 5). Se percibe así que se genera una cadena de valor, la cual puede ser contraproducente según el enfoque o desde el área que se analice.

Desde el punto de vista económico, Chiavenato (2009) en su libro “Administración de Recursos Humanos” plantea que la rotación de personal trae consigo costos primarios (cuantitativos), secundarios (cualitativos) y terciarios (sólo estimables). En el primario se reflejan costos de reclutamiento y selección en general, como para el trabajador que sale como para el que ingresa.

Así mismo, se presentan los costos de registro y documentación, donde se hace uso de formatos, registros y demás herramientas físicas y digitales. De la mano, se encuentran los costos de provisión, como lo son los costos por el tiempo de supervisión de la adaptación del empleado nuevo. Finalmente, los costos de separación, relacionados con el tiempo de las entrevistas y los costos de la liquidación (Chiavenato, 2009).

En cuanto a los costos secundarios, hacen alusión a los efectos colaterales e inmediatos de dicha rotación. Por lo tanto, se evidencia: repercusiones en la producción, lenta adaptación o inseguridad inicial del nuevo empleado (Chiavenato, 2009). En la misma línea, Escalante (2023) afirma que los cambios son inevitables en el ritmo y ambiente de trabajo, incluso en la cultura laboral al generar un ambiente de inestabilidad o nerviosismo.

Agregando a lo anterior, se obtienen costos extralaborales, ejemplo: gastos en personal, tiempo adicional de producción, entre otros. Además, el costo extra operativo se enmarca en los incrementos de gastos de energía eléctrica, mantenimiento, combustible o aquellos insumos necesarios para la producción. De la misma manera, el riesgo de errores y accidentes puede aumentar, no sólo por la extensión del tiempo productivo sino también por el poco o la falta de experiencia y conocimiento del personal nuevo (Chiavenato, 2009).

Los costos terciarios suscitan gastos de inversión adicionales reflejado en el “aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción” (Chiavenato, 2009, p.123). En otras palabras, se concluye que la rotación voluntaria impacta significativamente la organización generando gastos generales de “reclutamiento, decrementos en la productividad, gastos en formación de nuevo personal y olvido organizacional, entre otros problemas” (Marín-Varela, 2019, p.4).

## Discusión

La tecnología ha transformado las organizaciones, planteando diferentes perspectivas desde el reconocimiento de los beneficios y los desafíos que presupone la digitalización, no solo es un tema que converge a las unidades de ingeniería o de marketing, los procesos de gestión humana también deben adaptarse a las dinámicas del mundo digital para no quedarse atrás. Esta perspectiva es respaldada por Reyes-Pérez et al. (2021), quienes argumentan que tanto clientes, consumidores, colaboradores y proveedores están migrando al mundo digital, y esto afecta a áreas como marketing, comercial, logística y finanzas. Por lo tanto, es esencial que los procesos de gestión del talento humano también se integren en esta transformación.

En los resultados que nos ofrece la literatura se encuentra la transformación digital ha llevado a una mayor productividad en las organizaciones, especialmente a través del uso de inteligencia artificial y aplicaciones digitales en diversas áreas, como el reclutamiento y la capacitación, perspectiva respaldada por Reyes-Pérez et al. (2021), sin embargo, es importante reconocer el argumento de Aggarwal (2019), en el cual se asevera que la transformación digital también puede cambiar las tareas realizadas y las habilidades requeridas, lo que podría resultar en desempleo en roles relacionados con recursos humanos, presentando así preocupación en que la automatización y la inteligencia artificial lleven a la sustitución de empleados, lo que podría tener un impacto negativo en los trabajadores.

Ha sido un argumento de recibo para este constructo literario la plusvalía de la transformación digital para los procesos de gestión humana, sobre el cual ha enfatizado Aggarwal (2019), arguyendo que la tecnología, incluyendo la inteligencia artificial, robots y redes sociales, puede generar un valor agregado en los procesos de recursos humanos. Esto implica una mejora en la eficiencia y la utilidad de las operaciones, lo que puede traducirse en beneficios organizacionales significativos, en contrario sensu de lo anterior, Aguado (2019), ha señalado que la utilización de algoritmos en los procesos de talento humano como por ejemplo la selección de candidatos plantea preocupaciones sobre la equidad y la posibilidad de sesgos en los datos utilizados para entrenar estos algoritmos afectando la justicia en la contratación y el desarrollo de los empleados.

Aunado a lo anterior y como elemento transversalizado por las tecnologías de la información y la comunicación, las áreas de gestión humana han abordado una discusión sobre las

modalidades de trabajo virtuales o emergentes, especialmente enfocadas en el contexto de pandemia del COVID-19 y su impacto en la forma en que las organizaciones han adoptado estas modalidades laborales, como principal actor el teletrabajo, sin embargo, junto con este han surgido otras modalidades laborales, como el trabajo remoto y el trabajo en casa, que ofrecen diferentes grados de flexibilidad en cuanto a la ubicación y la tecnología utilizada para llevar a cabo las tareas laborales, en este constructo literario se han vislumbrado tanto los beneficios, como los desafíos de las organizaciones en la adopción de estas modalidades.

Una de las principales ventajas de las modalidades de trabajo virtual, es la flexibilidad para con los trabajadores. Esto permite que estos gestionen sus actividades laborales de manera autónoma, lo que puede mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral. Esta perspectiva es respaldada por la OIT (2022), que destaca la importancia del trabajo remoto y la flexibilización horaria permitiendo a los trabajadores cumplir sus objetivos laborales, en sentido contrario esta misma organización considera que la virtualización del trabajo puede dar lugar a riesgos psicosociales como la sensación de soledad y la falta de interacción social sobre lo cual ha advertido la OIT (2019), emerge en este punto la necesidad de gestionar los riesgos relacionados con el trabajo en solitario y asegurar la ergonomía en los puestos de trabajo virtuales. A contrario sensu Virolainen (2011), destaca que las preferencias individuales juegan un papel importante en la percepción de las modalidades virtuales. Algunos trabajadores pueden disfrutar del trabajo virtual para los cuales no mediarían riesgos, mientras que otros pueden sentirse aislados y solitarios. Esto destaca la importancia de adaptar estas modalidades a las necesidades individuales.

Las experiencias vividas respaldan la efectividad de estas modalidades contractuales en términos de productividad y satisfacción de los empleados, ha quedado demostrado en la literatura que las empresas pueden operar con éxito sin estructuras tradicionales y promover un enfoque basado en el cumplimiento de objetivos, sin embargo, autores como Pinto y Muñoz (2020) han reflexionado en que esto también presupone un reto para los empleadores los cuales tienen la responsabilidad de capacitar a los teletrabajadores y proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de esta modalidad, buscando un equilibrio entre la productividad y el bienestar, en esa misma línea Sánchez y Ledesma (2021) han destacado que la efectividad de las modalidades virtuales depende en gran medida de la capacitación que los teletrabajadores.

Uno de los principales desafíos es la capacidad que deben tener las organizaciones para mantener la cohesión y la cultura organizacional en un entorno de trabajo virtual. Pinto y Muñoz (2020), señalan que esto implica un cambio en las prácticas de gestión de desempeño y políticas de promoción, así como un enfoque en reforzar el compromiso, fomentar la colaboración, facilitar la formación de rutinas y equilibrar la vida personal y familiar con el trabajo como, mismo argumento que ha sostenido Sánchez y Ledesma (2021), el trabajo virtual puede llevar a una extensión de la jornada laboral, ya que los límites entre el trabajo y la vida personal pueden desnaturalizarse. Esto puede tener implicaciones negativas para el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Uno de los impactos que pueden tener las modalidades de trabajo virtuales emergentes recae en la rotación y retención de personal, la cual es una tarea del área de Gestión humana y de los líderes de los procesos, de la mano con la dirección. De esta manera, Gonzales-Miranda (2009), indica que es un reto retener cargos críticos, puesto que han superado la demanda vs la oferta lo que ha generado una “guerra de talentos” (p.45). Un ejemplo de ello, han sido los perfiles relacionados con la informática, programación y software, debido a la innovación y mejoramiento de procesos en las industrias.

Prieto-Bejarano (2013), refiere que una vez se hayan identificado los empleados más valiosos, se debe trabajar en pro de estos en función de su remuneración, reconocimiento y oportunidades. Es necesario trabajar con cargos críticos sin dejar de lado el resto de los empleados, ya que la idea expuesta por el autor denota que la retención debe estar orientada sólo a ellos. Al respecto, Garcés-Hernández, et al., (2016), plantean que es el reto principal por el crecimiento continuo de las empresas y la escasez de talento. Si bien el mundo es cambiante y las organizaciones hacen esfuerzos por adaptarse y transformarse, como plantean los anteriores autores, se convierte para algunos casos en desafío no sólo retenerlos, si no encontrarlos.

En cuanto a la posibilidad y responsabilidad que tienen las empresas para retener su personal, Nolzco-Labajos y Rodríguez-Huancahuari (2019), exponen que para lograr la satisfacción y motivación de los trabajadores debe haber un trato amable, empático y dar oportunidades de desarrollo profesional. Esta noción es compartida e incluso aplicada hoy en día en algunas empresas, que han reconocido el potencial y las ventajas no solo competitivas para retener su talento. De esta manera, Garcés-Hernández, et al., (2016), refuerza dicha idea partiendo

de las intervenciones y acciones desde un adecuado liderazgo, el cual lleva al éxito de la empresa y así sus empleados se sientan orgullosos, en la medida que no se quieran ir.

Entonces, ¿qué implicaciones tienen las acciones en pro de la retención y evitar la rotación de personal?, diferentes autores de acuerdo con sus investigaciones, como lo es Chiavenato (2009), afirman que los costos de la rotación son cuantitativos, cualitativos y estimables, impactando en el tiempo, en el desarrollo de los procesos y la calidad de lo ofertado. Así mismo, Restrepo-Blandón, Gómez-Tamayo (2009), vigorizan la anterior idea, puesto que, al reconocer el impacto de la rotación en la productividad, se verá reflejada la efectividad, la competitividad y la rentabilidad.

### **Conclusiones**

La pandemia del COVID-19 ha impulsado el fortalecimiento de modalidades de trabajo emergentes que se han visto revolucionadas por las TICS, como lo son el teletrabajo, el trabajo remoto y el trabajo en casa. Estas modalidades se han convertido en una tendencia creciente en las organizaciones debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas dinámicas sociales y laborales las cuales también han estado marcadas por una serie de factores que incluyen avances tecnológicos, cambios en la percepción del trabajo y la necesidad de adaptación a circunstancias excepcionales.

Las modalidades virtuales ofrecen ventajas como la flexibilidad y la capacidad de los trabajadores para gestionar sus actividades de manera autónoma. Sin embargo, este cambio ha requerido que las organizaciones se adapten rápidamente a nuevas formas de trabajo, lo que representa un reto para gestión humana en términos de políticas, capacitación y equilibrio entre la productividad y el bienestar de los empleados.

Las modalidades emergentes también han planteado desafíos en términos de cohesión y cultura organizacional. La falta de interacción personal puede afectar la moral y el bienestar de los trabajadores. Además, existen riesgos psicosociales relacionados con el trabajo en solitario y la posible erosión de la división entre la vida laboral y personal.

Aun cuando las modalidades de trabajo virtuales ofrecen ventajas significativas, como la flexibilidad para los trabajadores y la posibilidad de mejorar la calidad de vida, también presentan desafíos importantes, como la falta de infraestructura tecnológica, la extensión de la jornada laboral y la sensación de aislamiento entre los teletrabajadores. La efectividad y el éxito de estas

modalidades dependen en gran medida de la capacitación que reciben los trabajadores y de la capacidad de las organizaciones para equilibrar la productividad con el bienestar de sus empleados.

La digitalización y la tecnología se han convertido en aliadas estratégicas para las áreas de recursos humanos en las organizaciones. Estas tendencias se han adoptado como respuesta a la pandemia y se han incorporado para seguir las dinámicas del mundo digital en diversos sectores. La gestión del talento humano se ha vuelto esencial en este contexto digital, y los gerentes de recursos humanos deben ser exponentes de la tecnología, aprovechando herramientas como la inteligencia artificial, plataformas, programas y las redes sociales entre otros que propendan por la mejora de los procesos y generación de valor agregado para las organizaciones.

La automatización y la inteligencia artificial han transformado la forma en que se selecciona el talento en las organizaciones. Aunque estas tecnologías pueden aumentar la eficiencia en la selección de candidatos, también plantean desafíos relacionados con la equidad y la posibilidad de sesgos en los datos utilizados para entrenar los algoritmos. Es crucial considerar los riesgos asociados con la utilización de Big Data en People Analytics, como muestras sesgadas, complejidad de los datos y relaciones espurias. La selección de las herramientas adecuadas y el discernimiento en la elección de datos que realmente aporten valor son fundamentales para el éxito de estos procesos de selección automatizados.

La digitalización y la inteligencia artificial han aportado beneficios significativos a las empresas, como la reducción de costos y el aumento de la productividad, también han llevado a la sustitución tecnológica del trabajo humano. Esto puede generar inseguridad laboral y desempleo o subempleo, lo que a su vez puede afectar la salud psicológica de los trabajadores. Gestión humana se enfrenta al desafío de encontrar un equilibrio entre aprovechar las ventajas de la tecnología y mitigar los impactos negativos en el empleo y el bienestar de los trabajadores.

La rotación de personal como reto de Gestión humana ante las tendencias del mercado actual se ve enmarcada en una época, espacio y contexto que permea necesidades, condiciones y características en las empresas. Se concluye así:

Existen diferentes situaciones a nivel individual, las cuales son propiciadoras de cuestionamientos, reflexiones e incluso acciones relacionadas con la estabilidad laboral de un trabajador en una organización. Por ello, hoy en día algunas compañías tienen en cuenta la intervención o vinculación de los aspectos personales de los empleados en su plan estratégico, con

el fin de potenciar la identidad de estos con la misma obteniendo una retribución en conocimiento, calidad en la tarea y sentido de pertenencia.

Las posibles causas de una renuncia no siempre están influidas por aspectos individuales. También se encuentra el ámbito extralaboral e intralaboral, los cuales impactan el bienestar de un trabajador. Es importante que las estrategias organizacionales estén pensadas al interior de esta, con el objetivo de acompañar las diferentes áreas, sus equipos de trabajo y las funciones respectivas. Esto demuestra el significado y relevancia que la dirección le da a los empleados, reflejando sus intereses en función de quienes la componen o en función meramente de la retribución de la actividad económica.

La retención y rotación de personal en las organizaciones, parte en algunos casos de cargos críticos. He allí donde surgen los procesos encaminados a “fidelizar”, atraer aquellos talentos o perfiles de alta rotación para su permanencia. Desde Gestión humana, en sus prácticas de bienestar y formación lideran actividades, beneficios e incentivos con este fin.

Los costos de rotación en las empresas se ven reflejados en todos los aspectos, desde que se busca el candidato, se contrata, hasta que este se retira. Es allí donde han puesto la mirada algunas empresas que han logrado identificar que más allá del ámbito económico, se encuentra el tiempo invertido, el cual suma valor a los procesos e influye significativamente en el buen desenvolvimiento de esta.

Se concluye que la retención y rotación voluntaria hoy en día es un reto para el área de Gestión humana, debido a la evaluación constante de procesos en los que la innovación toma partida y transforma la forma en qué se piensa, planea y ejecutan las acciones, donde surgen necesidades particulares en conocimiento y experiencia.

## Referencias

- Aguado, D. (23 julio de 2019). La irrupción del Big Data en People Analytics. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. <https://www.iic.uam.es/rr-hh/irrupcion-big-data-en-people-analytics/>
- All, D. (2012). *Efecto del compromiso Organizacional, los Factores biográficos y laborales sobre el Nivel de intención de Rotación Voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un Modelo de ruta*. [Trabajo de grado de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio Institucional. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>
- Álvarez-Angarita, L. (2019). *Viabilidad para la creación de una empresa comercializadora de cuadernos con portadas en realidad aumentada para estudiantes universitarios*. [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6704/digital\\_38765.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6704/digital_38765.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- American Psychological Association [APA]. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7<sup>a</sup> ed.). American Psychological Association.
- Apella, I. y Zunino, G. (2022). El cambio tecnológico y las tendencias del mercado laboral en América Latina y el Caribe: un análisis basado en las tareas. *Revista CEPAL*. (136), 65-88. <https://hdl.handle.net/11362/47861>
- Balarezo-Arrese, C. (2018). *Programa de atracción y retención de personal de ESTIBA*. [Trabajo de suficiencia profesional Universidad de PIURA]. Repositorio Institucional PIURA. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3727/TSP\\_AE\\_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3727/TSP_AE_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Beltrán-Daza, M. (2021). Oportunidades y riesgos de las megatendencias tecnológicas en la Seguridad y Salud en el Trabajo. <http://hdl.handle.net/10654/39615>.
- Bizneo. (2023). Gestión del talento. Retención de personal: las 6 estrategias más efectivas. [Entrada de blog]. <https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/>
- Calderón-Hernández, G., Naranjo-Valencia, J., y Álvarez-Giraldo, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223)
- Calderón-Hernández, G. Naranjo-Valencia, J., y Álvarez-Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*. 23(41), 13-36. [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890?locale=it\\_IT](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890?locale=it_IT)
- Castaño, S. & Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>
- Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*. [Tesis de Magister, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* (9ª. Ed.). Los Ángeles: McGraw Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Eraso, J. (2017). Humanizar las Empresas. Empresarial & laboral. <https://revistaempresarial.com/gestionhumana/capacitacion/humanizar-empresas/>
- Escalante, L. (2023). La rotación de personal en las empresas: causas de un alto índice de rotación y cómo evitarlas. ThePowerMBA. [Entrada de blog]. <https://www.thepowermba.com/es/blog/la-rotacion-de-personal-en-empresas-2>
- Faustor-Roncero, P. (2017). *Liderazgo transformacional y la personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria en trabajadores de restaurantes turísticos de Cercado de Lima.* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3243/Faustor\\_RPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3243/Faustor_RPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández-Rodríguez, L. (2019). Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia. *Legem*, 5(1), 23-51. <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/login/article/view/2331>
- Galán-García, A. (2020). *Sistema de selección del personal y evaluación de desempeño en el área de Recursos Humanos de una consultora de tecnologías de la información y comunicación.* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650367/Galan\\_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650367/Galan_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garcés-Hernández, C., Londoño-Restrepo, I., Méndez-Conde, K. y Martínez-Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- Gareca, M., Verdugo, R., Briones, J. L., & Vera, A. (2007). Salud ocupacional y teletrabajo. *Cienc Trab*, 9(25), 85. <https://respaldo.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/TeletrabajoACHS.pdf>
- Gélvez-Díaz, A. (2019). *Estudio de rotación de los auxiliares de pasajes en la empresa Copetran Bucaramanga y Bogotá en los meses de septiembre a noviembre de 2019.* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8717/1644\\_e\\_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8717/1644_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gonzales-Miranda. (2009). Estrategias de retención del personal-Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156). 45-72. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16762/11-Texto%20del%20art%20c3%20adculo-41-1-10-20110127.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hernández, G. (30 de septiembre de 2022). 6 características de la nueva generación de jóvenes que se integra al mercado laboral. El economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/6-caracteristicas-de-la-nueva-generacion-de-jovenes-que-se-integra-al-mercado-laboral-20220930-0047.html>
- ICEMD. (2017). Las 6 generaciones de la Era digital. Instituto Economía Digital ESIC. [https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio\\_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf](https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf)

- Littlewood-Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Marín-Varela, J. (2019). *La rotación voluntaria de personal en la empresa Adient: Análisis y propuestas de mejora*. [Trabajo de grado de Maestría, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio institucional. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/100186/6/jrmv0001TFM0619memoria.pdf>
- Mejía-Landucci, C. (2020). Herramientas digitales para el nuevo entorno laboral. Software y TI. <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2020/Octubre-2020/Herramientas-digitales-para-el-nuevo-entorno-laboral>
- Menenes-Pinto, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. [Artículo de investigación Especialización]. Repositorio UMNG Atracción y retención del talento humano. [https://core.ac.uk/display/286064376?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/286064376?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- Ministerio de TIC et al. (2012). Libro blanco del teletrabajo. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)
- OIT. (2022). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2022. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_848464.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_848464.pdf)
- Osio-Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. (3). <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>
- Pinto, A., & Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Escuela de Psicología*, 2, 1-10. [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)
- Presidencia De La República. (1950). Decreto Ley 3743 Código Sustantivo Del Trabajo. Bogotá: Gaceta Del Congreso.
- Prieto-Bejarano, P. (2013). *Modelo de Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Trabajo de grado Especialización, Universidad de Medellín]. Repositorio institucional. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Restrepo-Blandón, A. Gómez-Tamayo, L. (2009). ¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico? *Trabajos de Grado UdeA*, 3, (1), 1-37. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>
- Reyes-Pérez, M., Gómez-Fuertes, A., y Ramos-Farroñán, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000600232&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600232&lng=es&tlng=es).
- Rosado-Fonseca, I. (2022). *La digitalización de la gestión del talento*. [Máster Universitario En Recursos Humanos, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio institucional. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68000/TFM001702.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Salazar-Prado, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*. [Trabajo de grado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar\\_Prado\\_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salgado, J. F., & 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. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>
- Saldarriaga-Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232008000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232008000200006&lng=en&tlng=es)
- Saldarriaga-Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales* 29, 110-117. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592313700263?token=46DE273B235DB25AA429A9F0B8CC38AF462AB3A2CA3E705A39AA627C5E17E65BB7752B61E5E13DFF247611CCC5BAEB37&originRegion=us-east-1&originCreation=20230220154857>
- Sánchez, A. Ledesma, T. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 234-254. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-62552021000200234&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552021000200234&lng=es&tlng=es).
- Staffing. (2021). El futuro del trabajo y los nuevos retos que demanda el mercado laboral. <https://staffing.com.co/futuro-trabajo-retos-mercado-laboral/>
- Stanley, D., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350-361. <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJBCRM.2019.102608>
- Summa, R. (s.f.). La dirección de personas como clave estratégica de la empresa. [https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion\\_liderazgo/contenido1/Direccion\\_de\\_personas.pdf](https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/Direccion_de_personas.pdf)
- Universidad Benito Juárez. (2017). El rol del liderazgo en la gestión del talento humano. [en línea]. <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/#:~:text=Liderazgo%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Humano%20una%20conceptualizaci%C3%B3n, trabajo%20hacia%20el%20bien%20organizacional.>
- Vargas, A., & Osma, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. 17-31. <https://www.semanticscholar.org/paper/Propuesta-de-Implementaci%C3%B3n-de-un-Modelo-de-Vargas-Osma/e872d5c4322ba42c478f885ac90217932b1109b9?p2df>
- Vilaplana, F. Stein, G. (2019). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, XXIII, (1), 113-137. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/38562/33944>
- Virolainen, H. (2011). Factores de sobrecarga en el trabajo de los Equipos Virtuales. En H, Virolainen, *Telework Argentina*, 93-99. Porik, Finlandia: El Cid Editor. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/d53db7e1-5010-48f2-822a-4dc4443457d9/content#page=89>

Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de proyectos. Repositorio CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)