

DETERMINACIÓN ESTRATEGIAS PARA LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA VIRTUALIDAD EN COLOMBIA

LILA MENDOZA MELENDEZ
ANGELICA USUGA ROMERO

Trabajo de Investigación como requisito para optar el título de Especialista en
Desarrollo Humano y organizacional

Tutores
ENOHEMIT OLIVERO VEGA

RESUMEN

Existe la necesidad de conocer estrategias para el manejo efectivo de los procedimientos de selección del talento humano desde la virtualidad en la ciudad de Barranquilla que brinden la posibilidad de elevar el desempeño de los procesos de una organización a través del mejoramiento de su talento humano. Lo cual se logró analizando las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad por medio de la construcción de una revisión documental que permita identificar los factores clave y la problemática para la adopción de estos mediante la flexibilidad de lugar de trabajo y determinando estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso.

Antecedentes:

El estudio investigativo publicado por la revista de ciencias estrategias (2017) da como resultado que cuando se habla de la gestión de los recursos humanos se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el director de la empresa tenga claro cuáles son las tareas que debe cumplir el empleado o cual, puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.

Es clave, en definitiva, medir su desempeño a través de indicadores de eficiencia y productividad que indiquen el grado de responsabilidad, confianza y sentido de pertenencia con las organizaciones. Es fundamental tener en cuenta cuál

es el rol que juega el directivo del área de gestión humana en el logro de las metas de la empresa, ya que como lo indican Pardo y Díaz (2014), teniendo en cuenta que el líder es quien conoce de primera mano aspectos como el clima y la cultura organizacional, es el que ejerce el rol de gestor del proceso, evaluador del impacto y es por tanto quien garantiza y vela por la efectividad del mismo.

Para Riascos y Aguilera (2011) de su estudio acerca las Herramientas Tics para el apoyo de los procesos de talento humano donde investigan e identifican las herramientas existentes y las funcionalidades de estos para la ejecución de las actividades del área y encuentran que en su mayoría se centran en el proceso de compensación económica, el manejo de la nómina. Concluyen además que para la ejecución de procesos de selección se utilizan las bolsas de empleo electrónicas, correo electrónico, y páginas web, entre otros.

Objetivos:

General:

Determinar estrategias para la gestión efectiva de los procedimientos de selección del talento humano desde la virtualidad en Colombia.

Específicos:

- Analizar las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad por medio de la construcción de una revisión documental que permita identificar los factores clave y la problemática para la adopción de estos mediante la flexibilidad de lugar de trabajo.
- Determinar estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso.

Materiales y Métodos:

Tipo de Investigación

Para la obtención de la información de la investigación se utilizará la herramienta de revisión documental, por medio el rastreo de artículos de investigación científica la cual no se encuentra cerrada a una localización geográfica en específico, sino que se encuentra enmarcada en Colombia por medio de la recopilación y análisis de estos artículos se cumplirán con dos pasos importantes: El primero será la determinación de las actividades clave de la gestión del talento humano, y la segunda será la determinación de las estrategias que a través de lo consultado encontremos considerado por los autores de los artículos mencionados.

De acuerdo a lo expuesto por Alonso (1995) la revisión documental es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información o datos entorno a un determinado tema. Expone que al igual que otras técnicas de investigación, este conduce a la construcción de conocimientos. El mismo autor expresa que existen una serie de pasos para desarrollar la investigación documental y hacer de ésta un proceso eficiente, conducente a resultados exitosos y que debe tenerse en cuenta que este procedimiento no implica la prescripción de pasos rígidos, sino que representa un proceso que ha sido ampliamente utilizado por investigadores de distintas áreas y ha ofrecido resultados satisfactorios.

En este orden de ideas, esta investigación se enmarca en la investigación cualitativa. La cual, según Galeano (2004), es un enfoque que “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad”. Este tipo de investigación permitirá una aproximación a la realidad por medio de la revisión documental que se desarrollará y la recopilación de estrategias.

Además, se precisa que el alcance de este estudio es de orden descriptivo debido a que se busca determinar las estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso.

Población

En línea con el tipo de investigación del documento, la población para la presente investigación que se llevará a cabo por medio de la revisión documental serán documentos enmarcados en la literatura científica, correspondiente a trabajos de investigación, artículos científicos, memorias de eventos académicos y producción bibliográfica que se encuentre relacionada con el tema de investigación propuesto y con las variables de estudio.

Para determinar la población de documentos se definieron los tesauros de las variables de estudio siendo Recursos humanos y gestión de personal para las variables dependientes las cuales son los procesos de selección del talento humano y teletrabajo para la variable dependiente que corresponde a la virtualidad. Así mismo teniendo en cuenta la dinámica cambiante de la sociedad se establece que se incluirán los artículos con fecha de publicación desde el año 2017 al año 2021 que se mantengan alineados con las tendencias actuales de la gestión del talento humano, resultando un total de 69 artículos de estudio.

Muestra y recogida de datos

De acuerdo a lo postulado por Hernández (2010), el tamaño de la muestra en las investigaciones cualitativas carece de importancia probabilística dado que el

objetivo del estudio no es posteriormente generalizar los resultados de la investigación a toda la población. Por lo que la muestra está dada por 13 artículos los cuales luego de realizar la depuración de los resultantes se determina que aportan valor significativo a la investigación.

Resultados:

Para la obtención de los resultados se realizó la revisión de artículos las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Académico; para que por medio de la aplicación de filtros tales como “Recursos humanos” y “gestión de personal” pudiéramos recopilar resultados de la variable dependiente, y teniendo en cuenta que nuestra segunda variable es la Virtualidad, para investigaciones de 2016 a 2019 se utilizaron filtros de búsqueda como el “teletrabajo” y para investigaciones de este año hasta la fecha se adicionó “trabajo en casa” ya que se introduce el término a partir de las directrices del Gobierno Nacional a través de la implementación y regulación de este a partir de la Ley 2088 de 2021 pero que se introdujo desde la habilitación en la Directiva Presidencial No. 2 de 2020 y el Decreto 457 de 2020.

- **Caracterizar las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección desde la virtualidad.**

Desde la perspectiva planteada por Ramírez y López (2020), donde realizan una aproximación conceptual de la incorporación en Colombia del teletrabajo y la flexibilidad laboral concluyen que el teletrabajo, home office, o como se conozca a nivel mundial en cada uno de los países desarrollados, es poco aceptado e implementado; sin embargo en estos escenarios donde se ha estudiado e llevado a la realidad la metodología de la flexibilidad laboral se ha logrado mejoras en sus niveles de productividad y en niveles de satisfacción laboral. Este estudio concluye que la productividad depende de la cantidad de horas de trabajo que sus empleados tienen que trabajar sentados, y que las horas adecuadas de teletrabajo aumentan la productividad laboral, pero cuando el teletrabajo las horas son demasiado largas, el teletrabajo reduce la productividad laboral.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el clima y la cultura organizacional, ya que en organizaciones con esquemas de trabajo tradicionales traen de la mano la renuencia en la forma de trabajar y el uso de nuevas herramientas digitales, los cuales se componen en barreras para la efectividad durante un trabajo desde la virtualidad. Por tanto, es indispensable para lograr esto que los directivos estén en línea y a todo con esta modalidad. Lo anterior, se fundamente en un estudio realizado por Tapasco y Giraldo (2020) en su estudio en el que encuentran que la limitante de implementación, más que ser aspectos tecnológicos y de inversión, corresponden a gestión administrativa, tales como las posturas directivas hacia aspectos de tipo organizacionales, la resistencia al cambio, el temor hacia la incertidumbre, la pérdida de control de los empleados, el riesgo para la seguridad en la información, la posible incidencia en la dinámica al interior de los equipos de trabajo y los cambios a realizar en los procesos de selección de personal para la detección de nuevos perfiles más acordes a esta modalidad laboral.

De acuerdo estos mismos autores, se definen las dificultades para la adopción del teletrabajo a partir de una revisión bibliográfica, el cual se muestra a continuación:

Tabla 2. Resumen de los argumentos referenciados en las dificultades para la adopción del teletrabajo

<i>Dificultades</i>	<i>Argumentos</i>	<i>Referencias</i>
Pérdida de control sobre los teletrabajadores	La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados.	Bailey y Kurland (2002), Peters y Dulk (2003), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Pérez y Gálvez (2009), Turetken <i>et al.</i> (2011), Dutcher (2012)
Medición del desempeño de los teletrabajadores	Dado que los métodos de valoración del desempeño tradicionales se basan en la supervisión presencial, se hace necesaria formas alternativas de evaluación que apunten al cumplimiento de objetivos.	Topi (2004), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Pearce (2009), Burbach y Day (2012)
Impacto sobre el equipo de trabajo	Al no estar el empleado físicamente presente, se afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.	Topi (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Pearce (2009), Davis (2012)
Seguridad de la información	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus residencias a dicha información.	Peters <i>et al.</i> (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Kim (2018)
Costos de implementación y acceso a las tecnologías	Para el buen desarrollo de un programa de implementación es indispensable disponer de las herramientas tecnológicas apropiadas.	Pérez <i>et al.</i> , 2005), Pearce (2009), Valmohammadi (2012)
Selección de empleados aptos	Un buen trabajador no es necesariamente un buen teletrabajador, es primordial que posea ciertas habilidades y conocimientos, así como buena disposición hacia el teletrabajo.	Peters <i>et al.</i> (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Turetken <i>et al.</i> (2011), Burbach y Day (2012), Ahmed <i>et al.</i> (2014)
Rechazo entre los empleadores	Desconfianza hacia el comportamiento de los empleados por fuera de la supervisión física. Preocupación de que los desafíos de coordinación incrementen su carga laboral.	Pérez <i>et al.</i> (2005), Turetken <i>et al.</i> (2011), Mello (2007), Neufeld <i>et al.</i> (2010), Bloom <i>et al.</i> , (2012), Kirs y Bagchi (2012)
Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales	Implica un cambio de perspectiva en la cultura del trabajo tradicional soportada en la presencialidad.	Illegems y Verbeke (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005)
Temor a la incertidumbre	El desconocimiento sobre el concepto de teletrabajo y/o sus beneficios potenciales conlleva a tener recelo en su adopción.	Peters y Dulk (2003), Pérez <i>et al.</i> (2005), Dickson y Clear (2006)
Aspectos culturales	Las dinámicas de adopción también se ven matizadas por aspectos culturales.	Peters y Dulk (2003), Topi (2004), Valmohammadi (2012)

Fuente: Tapasco y Giraldo (2020)

A través de un análisis realizado por Gil (2021) donde se diseñó un procedimiento de selección de personal para la empresa Zeotropic de Colombia, se pueden observar las fortalezas que tiene la empresa para la selección del personal, lo anterior ya que al momento de realizar el procesos, el departamento de talento humano realiza una matriz por competencia donde se logra identificar las cualidades que debe tener los posibles candidatos al cargo, las cuales son: identificación del cargo requisición de personal divulgación de la vacante y preselección de antecedentes seguido a eso se realiza unas pruebas entrevista y exámenes de conocimiento. Esta matriz de competencia se realiza por perfil del cargo y permite efectuar los procedimientos efectivamente.

Además de esto, Blanco, A. y Vera A (2019) realizaron un modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia; en el cual una de las fases principales de este es la incorporación o integración a la organización de los trabajadores teniendo en cuenta los requisitos de la empresa (competencias). Destacan en este que los participantes además del equipo de gestión del talento humano deben ser los jefes de áreas que requieren personal, así como dentro de las capacidades deben estar la identificación de competencias necesarias para el éxito empresarial, la elaboración de manuales de competencias y la vinculación de trabajadores con las competencias requeridas. Los resultantes de esto son los manuales de competencias los candidatos seleccionados y trabajadores vinculados. Este trabajo investigativo se basa en los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas del sector micro industrial, con un respaldo holístico que permite buscar opciones del diseño del modelo del talento humano denotando la eficiencia del departamento del talento humano. Siendo la mejor población microempresas que día a día buscan el mejoramiento continuo. Se basa específicamente en la construcción de un modelo que lleve las siguientes incógnitas: Selección del colaborador teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, desarrollo de competencias y valoración continua del proceso de selección del talento humano.

A raíz de la pandemia COVID-19 está a llevado a las organizaciones a adherirse al proceso de selección y/o al reclutamiento de personal por la vía de plataformas digitales como lo es el teléfono computador y redes sociales. Teniendo en cuenta un estudio realizado por Moreno, G (2021), en el proceso de reclutamiento de personal se puede apreciar que el personal más seleccionado a través de plataformas digitales son los directivos con 44% los mandos intermedios con 22% los especialistas con 18% el personal administrativo con un 11% y otro con 4%, lo que quiere decir que la mayor población escogida atravesó de procesos digitales son los cargos de mayor rango.

- **Determinar estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad que garantice la ejecución de las actividades clave**

Para la determinación de estrategias se realizó un análisis de las actividades clave identificadas en la revisión teórica y las estrategias contenidas en la revisión de artículos bibliográficos incluyendo los componentes de la virtualidad tratados. Inicialmente, se realiza la identificación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (componentes de la matriz DOFA) de los procesos de selección desde la virtualidad:

- ✓ Debilidades: El poco control de horas laboradas, la desmotivación de los gestores de talento humano, fatiga laboral, y el clima y cultura organizacional tradicional con una baja resiliencia y alta barrera a los cambios.
- ✓ Fortalezas: Disminución de tiempos de desplazamiento, capacidad de análisis de los gestores de talento humano, perfiles de cargo y manuales de funciones por competencias.

- ✓ Amenazas: Falta de información y reglamentación del trabajo con flexibilidad de lugar, trabajo en casa, o teletrabajo, deficiencias en el análisis de las competencias por la barrera de la virtualidad.
- ✓ Oportunidades: Disminución de tiempos de desplazamiento, herramientas TICs para la ejecución de entrevistas virtuales, para la aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas y para la verificación y validación de competencias. Plataformas para el reclutamiento de personal y medios de comunicación que permiten la rápida transmisión de la información.

A continuación, se definen aspectos clave a tener en cuenta para la ejecución de cada una de las fases del proceso de selección:

- Clima y cultura organizacional: Estrategia centrada en reconocer que el aspecto principal es flexibilizar o romper el esquema de los modelos organizacionales tradicionales desde los directivos y líderes de las organizaciones que permitan y conlleven a una aplicación efectiva de modelos de trabajo en casa, teletrabajo, o realización de tareas con flexibilidad de lugar. Consiste en conocer y retroalimentar de los beneficios y retos, y retroalimentar y capacitar al personal para eliminar las barreras principales en la implementación de una nueva modalidad de trabajo, de acuerdo a lo expuesto por Tapasco y Giraldo (2020). Como recurso principal esta la información acerca reglamentación nacional de estas alternativas y apertura al cambio de parte de los trabajadores.
Esta estrategia se refuerza en un estudio realizado por Restrepo y Arias (2015) donde analizan las prácticas de talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero de Urabá, y encuentran que las practicas organizativas de estas organizaciones son meramente tácticas, sin redundar en una planeación estratégica que lleve a la consecución por medio de las actividades inherentes al talento humano al aporte en los objetivos empresariales.
- Horas de trabajo y tiempos de descanso: Uno de los temas mayormente tratados en Colombia a partir de la llegada del COVID-19 al país es la exagerada cantidad de horas de trabajo que laboran quienes volvieron a sus casas; la causa de esto se compone en un beneficio ampliamente reconocido que tiene que ver con la posibilidad de flexibilizar el horario y la disminución de horas de desplazamiento. Así mismo de acuerdo a lo expuesto por Ramírez y López (2020) el exceso de horas laboradas genera una caída en la curva de la productividad por lo que, complementada de la estrategia anterior se debe realizar un seguimiento exhaustivo de las horas laboradas.
- Perfiles de cargos basados en competencias: Como entrada principal de los procesos de selección están los perfiles de cargos basados en competencias, los cuales deben ser creados e implementados con el apoyo transversal de toda la organización con el fin de que se condensen en la herramienta clave para los encargados o analistas de la selección de talento humano.
- Herramientas TICs: Estrategia basada en las necesidades de los procedimientos de selección y las herramientas digitales para la ejecución

del reclutamiento, las entrevistas, la determinación de competencias y las pruebas de conocimientos y psicotécnicas. En los procesos de selección, y en general, en todos los realizados por humanos, resulta imposible eliminar el sesgo que puede generar el comportamiento, los errores y las observaciones e inducciones no precisas. Por tanto, en la ejecución de actividades de inherencia humana, colocando a las dos partes a través de un celular, teléfono o pantalla, es indispensable incluir en los procesos las herramientas TICs. Lo anterior, soportado por Moreno, G. et al (2021) que en estudio acerca las herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19 encontró 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.

Conclusiones:

A partir de la llegada del COVID-19 a Colombia, la realidad y la actualidad de todas las practicas organizacionales incluye el trabajo desde la virtualidad. Este es un fenómeno que llegó para hacer parte de todos los procesos organizativos. Los procesos de selección se componen como la herramienta para la obtención del recurso más importante de las organizaciones: el talento humano. En la presente investigación se reconocieron los aspectos clave de los procedimientos de selección del talento humano en las organizaciones y se determinó a partir de los componentes de la metodología DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) las estrategias para la consecución de estos efectivamente a partir de las herramientas concluidas a partir del análisis de diversos autores.

Palabras clave: procesos de selección, talento humano, virtualidad, teletrabajo, trabajo en casa.

REFERENCIAS

1. Alonso, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Editorial Contexto Ediciones.
2. Alonso, M. P. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para le cargo técnico en gestión de recursos humanos. *Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica*, 19-37.
3. Arias, R. y. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*. Obtenido de

<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>

4. Blanco, A. V. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
5. Borrero, R. (2018). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, IV(7). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/105590017/105590017.pdf>
6. Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ta edición ed.). Bogota: McGraw Hill Interamericana.
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill interamericana editores, S.A.
8. *Decreto 457 de 2020*. (22 de Marzo de 2020). Obtenido de DIARIO OFICIAL. AÑO CLV. N. 51264. .
9. Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno.
10. Gil, A. (2021). Diseñar un procedimiento de selección de personal para la empresa Zeotropic de. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43498/zrguacanemeh.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
11. Hurtado, L. (2020). Reclutamiento y procesos de selección virtual. *Revista Empresarial & Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/reclutamiento-y-procesos-de-seleccion-virtual/>
12. J, A. (2007). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista ciencias Estratégicas*, 15-24.
13. Mendez, J. A. (2015). La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Obtenido de Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14145>
14. MinTic. (s.f.). Ley 2021 de 2008.
15. Moreno G, e. a. (2021). Herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19. *Universidad, ciencia, tecnología e innovación pilares de la investigación y el desarrollo sostenible*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356188724_Herramientas_virtuales_en_reclutamiento_y_seleccion_de_personal_para_instituciones_educativas_en_tiempos_de_covid-19
16. Munch, L. (2011). *Fundamento de administración*. Mexico: Editorial Trillas.
17. Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en. *Pensamiento y Gestión* No 32, 83-114.
18. Paez, G. (2020). Nuevas Tendencias en Selección. *Revista empresarial & laboral*. Obtenido de Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/nuevas-tendencias-en-seleccion/>

19. Pardo, C. y. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 39-48.
20. Parra Valencia, J. D. (2016). Virtualidad: persistencias e insistencias de un nuevo viejo problema. *Eidos no.25 Barranquilla*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-88572016000200011
21. Ramirez, A. L. (2020). Retos de la flexibilidad laboral para la mejora organizacional. *Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONITI)*.
22. Salgado, E. (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. *Monografías de Administración*, 45.
23. Sanchez, A. C. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Perspectivas em Ciencia da Informacao*.
24. Sherman, C. &. (1992). *Administración de personal*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
25. Tapasco-Alzate, O. G.-G. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Inf. tecnol. vol.31 no.1 La Serena Feb. 2020*.
26. Valenzuela, B. P. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. USON.
27. Valez, e. a. (2019). Tecnologías de información y teletrabajo; su estado en Colombia - Investigaciones en gestión empresarial, ambiental y competitividad. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3180>