



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión
del talento

New technologies applied to talent
management

Autor/es

Marta Gan Estaún

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

2017

Autora: Marta Gan Estaún

Directora: Raquel Ortega Lapiedra

Título: Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del talento. *New technologies applied to talent management.*

Titulación: Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

En este trabajo de fin de grado se ha realizado un estudio sobre la introducción de las empresas en la era digital y cómo éstas hacen uso de las nuevas tecnologías para facilitar las tareas. Concretamente se hablará de los departamentos de recursos humanos.

En los últimos años se han producido grandes cambios en el mundo en el que vivimos, sobre todo con el comienzo de la globalización. Las tecnologías de la información y de la comunicación se han desarrollado a una gran velocidad y sirven de gran ayuda para la adaptación de las empresas a esta nueva era digital, tanto para reducir costes (dinero y tiempo) como para aumentar su productividad.

En el departamento de recursos humanos, estas nuevas tecnologías sirven para gestionar tanto el reclutamiento y la selección de empleados (*e-recruitment*), como la formación de los mismos (*e-learning*), lo cual es de gran importancia para conseguir una ventaja competitiva y diferenciarse de los competidores, además de para convertirse en un referente en innovación. En definitiva, las nuevas tecnologías en los departamentos de recursos humanos han servido para gestionar el factor más importante que posee una empresa: las personas que la forman.

ABSTRACT

In this final project, there is an analysis of the introduction of companies into the digital era and how they make use of new technologies to facilitate tasks. Specifically, it talks about the human resources departments.

Recently, there have been profound changes in the world we live, especially with the beginning of the globalization. Information and communication technologies have developed at a high speed and they are a countless help in adapting companies to this new digital age, both to reduce costs (money and time) and to increase their productivity.

In the human resources department, these new technologies are used to manage both recruitment and selection (e-recruitment) and learning (e-learning), which is of huge importance for achieving a competitive advantage and differentiate from competitors, but also to become a benchmark in innovation. In short, the recent technologies in the departments of human resources have served to manage the most crucial factor that a company owns: the people in it.

CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA ERA DIGITAL	6
3. LA GESTIÓN DEL TALENTO	10
4. TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO	13
4.1. E-Recruitment	14
4.1.1. Herramientas para el e-recruitment.....	17
4.1.2. ¿Cómo evaluar cuál es la mejor página web para la empresa?	20
4.1.3. Tendencias en e-recruitment	22
4.2. E-learning corporativo.....	24
4.2.1. Elementos del e-learning.....	27
4.2.2. Tendencias en e-learning	30
5. CONCLUSIONES	32
6. BIBLIOGRAFÍA	34
7. WEBGRAFÍA.....	35
8. TABLA DE ILUSTRACIONES.....	37
9. ANEXOS	38
Anexo I:	38

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, los empleados de una empresa han sido tratados como meros factores productivos, siendo valorados únicamente por sus resultados y por el coste que suponían a la empresa sin tener en cuenta el factor humano y sus necesidades como **personas**. En la actualidad, los recursos humanos de una empresa son un pilar fundamental que van a determinar el éxito o el fracaso de la misma, pues sólo a través de ellos se pueden poner en funcionamiento el resto de factores necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial.

Por otra parte, en un entorno globalizado como en el que nos encontramos, las empresas pueden acceder prácticamente a los mismos recursos tangibles, por lo que éstos ya no se consideran de gran relevancia a la hora de establecer una **ventaja competitiva**. Por esta razón cada vez se da más importancia a recursos **intangibles** tales como la imagen de marca o el conocimiento que reside en las personas, unos factores muy **difíciles de imitar** por parte de los competidores y una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

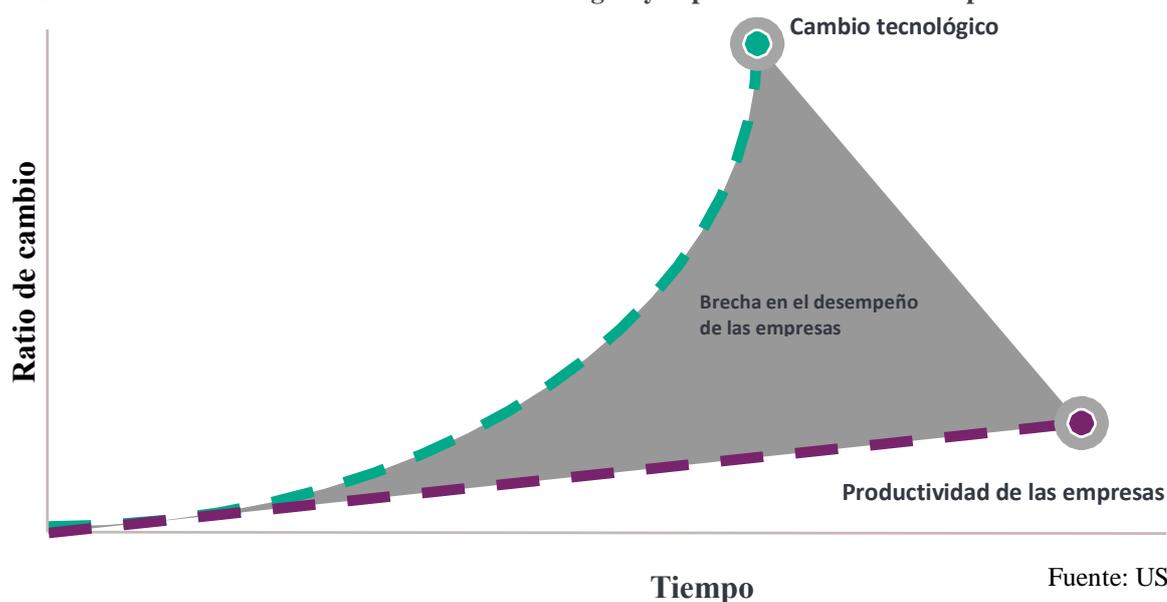
Debido a lo anteriormente mencionado, actualmente la **gestión correcta** del talento de una empresa es crucial para su supervivencia. En el contexto interno de una empresa han aparecido **nuevas necesidades** y nuevos objetivos debido a la globalización y al entorno altamente competitivo. La organización necesita maximizar su potencial y desarrollar nuevas habilidades, atraer y retener el talento y gestionarlo desde la selección hasta la sucesión del mismo además de mejorar sus relaciones con los agentes externos: clientes, proveedores, distribuidores...

El objetivo de este trabajo, de utilidad laboral y empresarial, es analizar los cambios que se han producido en algunos de los procesos de gestión del talento (reclutamiento, selección y formación) y cómo la tecnología ayuda a los departamentos de RRHH a adaptarse a estos cambios. Para ello, a lo largo de este documento, veremos las necesidades que han surgido en los últimos años en las empresas, los retos a los que se enfrentan los directivos de RRHH, la aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión del talento y lo que se espera de ellas.

2. LA ERA DIGITAL

Los cambios tecnológicos se suceden a una velocidad impactante y en ocasiones las empresas no pueden adaptarse a tal velocidad. Una de las razones puede ser el gasto económico, ya que en el proceso de mejorar las instalaciones pueden aparecer costes hundidos, es decir, que la inversión que la empresa había realizado en sus instalaciones actuales ya no se puede recuperar por completo, y eso conlleva pérdidas de dinero importantes. Para que se diera el proceso de innovación, la mejora debería superar el gasto económico. Otra de las razones por las que se frena la innovación es la **legislación**. Algunos de los obstáculos que se encuentran las empresas son la hiperregulación, severas restricciones, incoherencias, falta de seguridad jurídica, solapamiento de normas o una burocracia excesiva, según el periódico El Mundo¹, lo cual hace muy difícil el desarrollo y la inversión en I+D. Las empresas más perjudicadas son las PYMES, que en ocasiones no pueden hacer frente a los costes para el cumplimiento de la normativa (económicos, de personal y de tiempo). Los sectores más afectados son el de farmacia, juguetes, cosmética, informática, química y alimentación. En el siguiente gráfico podemos observar de forma más ilustrativa el “hueco” que hay entre la ratio de cambio tecnológico y la de productividad en las empresas, lo cual demuestra que aún queda mucho por recorrer para la introducción de la tecnología en la sociedad.

Ilustración 2.1: Relación entre el cambio tecnológico y la productividad de las empresas.



Fuente: US Bureau of Labor Statistics

¹ <http://www.elmundo.es/economia/2015/12/06/5662bfed22601d30528b4602.html>

En cuanto a las empresas que se deciden a innovar, según J. Manyika, S. Lund, J. Bughin et al. (2016), necesitan hacerse algunas preguntas y analizar su posición como punto de partida para entrar en la era digital:

¿Tenemos una visión clara del panorama competitivo?

Como se ha mencionado anteriormente, la competencia entre empresas está aumentando debido a que las plataformas digitales permiten que no sólo las grandes empresas compitan a nivel mundial, sino que las pequeñas y medianas empresas también tengan la oportunidad de operar en mercados internacionales. Un claro ejemplo de esto es Amazon, que ahora mismo está formado por alrededor de dos millones de pequeñas y medianas empresas o Alibaba, con más de diez millones de pequeños negocios. Por otra parte, los nuevos competidores digitales desencadenan presiones en cuanto al precio y a la rapidez de distribución, lo cual puede hacer a las empresas replantearse su estrategia y su cadena de valor como veremos más adelante.

¿Tenemos los activos y las capacidades suficientes como para competir?

La construcción de plataformas digitales o desarrollo online se está extendiendo a empresas de diversa índole, las cuales necesitan actualizar sus activos, incluyendo las relaciones con los clientes o la administración de la información. También hay que tener en cuenta la necesidad de empleados altamente cualificados y dispuestos a aprender y a actualizarse, lo cual puede llegar a ser un problema en algunas industrias.

¿Deberíamos reestructurar nuestra organización y cadena de valor?

Han surgido nuevas posibilidades de comunicación como la colaboración remota o la comunicación instantánea, lo cual ha permitido centralizar algunas funciones globales de la empresa o incluso crear grupos virtuales que no necesitan estar en el mismo lugar para trabajar juntos. Un ejemplo de ello es la empresa Unilever, que utiliza esta tecnología para coordinar y crear equipos de trabajo con personas que se reúnen por videoconferencia. Por otra parte, la rapidez es un factor que está tomando una gran importancia en esta era tecnológica y muchas empresas están reconsiderando sus complejas cadenas de valor, los tiempos de espera o los costes de logística y comparándolos con los de los nuevos competidores digitales con el objetivo de reducir costes y aumentar la velocidad de entrega al consumidor final.

¿Cuáles son los nuevos riesgos?

Uno de los riesgos que ha aparecido con el cambio tecnológico es la seguridad y la protección de datos. Esto tiene que ser una prioridad para las empresas, quienes tienen que invertir en salvaguardar su información más preciada. Otro riesgo al que se enfrentan las empresas es a las versiones de imitación de sus productos, que se pueden lanzar a los mercados incluso antes que las versiones originales.

¿A qué retos nos enfrentamos?

A la hora de afrontar estos cambios pueden surgir desafíos o problemas en las organizaciones. Uno de ellos es la **resistencia al cambio** por parte de las empresas, tanto por los empleados como por los directivos. Los cambios tecnológicos pueden ser vistos por algunos empleados como una amenaza, al pensar que una máquina puede fácilmente sustituirle en su puesto de trabajo y realizar las tareas de una forma más eficiente y con un menor coste. Uno de los retos para los departamentos de Recursos Humanos es desarrollar estrategias que combatan esta resistencia al cambio, comenzando por hacer sentir a los empleados útiles e imprescindibles para la empresa, así como mostrar la tecnología como un aliado y no como una amenaza.

Según un [informe de la Universidad de Harvard](#) escrito por Peter Bregman, *“la gente no se resiste al cambio en sí, sino que se resisten a ser cambiados”*. Según este informe, para evitar la resistencia al cambio por parte de los empleados hay que proporcionarles un mayor control de la situación. Hay que dejar que, ante un objetivo predeterminado, propongan otro tipo de soluciones diferentes a las dadas, siempre y cuando éstas tengan la misma meta. De esta manera, desarrollarán confianza en sí mismos y no se sentirán amenazados ante los cambios.

Debido a la gran velocidad a la que se desarrollan las nuevas tecnologías, las empresas cada vez necesitan a más empleados especializados en las tecnologías de la información, por lo tanto, otro problema al que se pueden enfrentar los directores de Recursos Humanos es la **falta de personal cualificado**. A pesar de los altos niveles de desempleo, en algunas industrias puede ser complicado encontrar a personas capaces de utilizar las tecnologías implantadas. En el año 2015, [alrededor de 85.000](#) puestos de trabajo relacionados con las tecnologías se quedaron sin cubrir debido a este problema en España. Esto implica que los directivos deben entrenar a sus propios empleados y motivarles para que den mejor de sí mismos para aprender. Para ello, el

departamento de Recursos Humanos puede facilitar programas de formación, conferencias, seminarios o entrenamientos para mantener a los empleados al día.

Este problema nos lleva a otro desafío al que se deben enfrentar los Recursos Humanos: la nueva **formación de sus empleados**. Es importante mantener la organización actualizada, pero más importante es que los empleados tengan la capacidad suficiente para manejar y adaptarse a estos cambios. El director de recursos humanos necesita identificar en qué áreas de la empresa se necesita más formación y ofrecer programas y oportunidades, bien dentro de la empresa o de manera online. De esta forma se incrementará la productividad de la empresa, los empleados estarán motivados y se sentirán una parte importante de la organización y se obtendrá el máximo provecho de las inversiones realizadas. Un ejemplo de empresa que realiza este tipo de cursos es Correos, que ha impartido [más de 940.000 horas de formación](#) *“respondiendo a las líneas estratégicas del negocio y a los cambios motivados tanto por los procesos de digitalización como por las nuevas formas de organización del trabajo”* según su página web. De entre esos cursos, el más destacado es el de *“Innovación en la empresa”*, que, según se describe: *“Profundiza en la importancia de la innovación como fuente de valor diferencial para aumentar la competitividad de la compañía”*

Como se ha comentado anteriormente, uno de los nuevos problemas que aparece junto a la digitalización de las empresas es el cómo **administrar la información y cómo protegerla**. Los empleados también deben estar formados en cómo asegurar los datos y mantener la información de la empresa a salvo de los competidores y de personas ajenas a la misma.

En un estudio de [Speex \(2016\)](#), *“¿Cómo ayuda el Big Data a los departamentos de RRHH?”* se recopilan los aspectos básicos que hay que tener en cuenta con respecto a la seguridad de los datos. En primer lugar, según este estudio, es importante conocer las **normas internacionales** relativas a la protección de datos, las cuales son más restrictivas en algunos países que en otros. En segundo lugar, habría que identificar los problemas que presentan los programas de **almacenamiento móvil** o “en la nube”. Estos sistemas resultan muy cómodos para la empresa al poder distribuir información en tiempo real a lugares, personas y dispositivos diferentes, sin embargo, hay que tener en cuenta la normativa de transmisión de datos entre países y priorizar la seguridad de esos datos. Las organizaciones pueden contratar a **empresas externas**

especializadas en la protección de datos para asegurarse de cumplir la ley y que sus datos estén en buenas manos. Por último, hay que **involucrar a todas las partes interesadas**, no sólo el departamento de RRHH, ya que se envían y se reciben datos desde todas partes de la empresa y además se almacenan datos personales de los empleados, los cuales es muy importante proteger frente a piratas informáticos y malware.

3. LA GESTIÓN DEL TALENTO

Las capacidades o **competencias distintivas** son aquellas actividades que crean valor y que son necesarias para, posteriormente, establecer una ventaja competitiva en la organización. Por otra parte, una **ventaja competitiva** es la capacidad de esta organización de sobreponerse a las demás empresas dentro de su industria o mercado mediante diferentes técnicas y medios de innovación. En un entorno tan cambiante como el actual, poseer una ventaja competitiva durante mucho tiempo es una tarea muy complicada, ya que la empresa debe mantenerse actualizada e informada constantemente y adaptar su organización y tecnología a las nuevas situaciones.

Las organizaciones deben analizar el entorno en el que se encuentran y plantearse si las capacidades distintivas que poseen son ventajas competitivas. Para que eso suceda, la **gestión del talento** es imprescindible, ya que no sólo se trata de tener la mejor tecnología, medios de producción o los mejores empleados, sino que hay que saber motivar y retener a las personas para que den el máximo de sí mismos y puedan adaptarse a los cambios que van surgiendo en el entorno.

Ilustración 3.1: Ventaja competitiva.



Fuente: elaboración propia

Para entender la diferencia entre la gestión administrativa de los empleados y la gestión del talento, podemos hacer mención a la **teoría de los factores de Herzberg**. Esta

teoría plantea la existencia de dos factores que determinan el comportamiento de las personas en el trabajo:

1. **Factores higiénicos o extrínsecos:** Están relacionados con la insatisfacción de las personas, ya que se localizan en el ambiente que las rodea y en las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Estos factores están fuera del control de los trabajadores, ya que son administradas y decididas por la empresa. Los principales factores higiénicos son: la dirección, el salario, beneficios sociales, condiciones ambientales del trabajo, políticas de la empresa, reglamentos internos y la seguridad personal entre otros. Se sitúan en el ambiente externo del individuo.

Tradicionalmente, solo se tenían en cuenta los factores higiénicos a la hora de motivar a los empleados, por lo tanto, éstos percibían el trabajo como una actividad desagradable. Para conseguir que dieran más de sí mismos en el trabajo se recurría a incentivos tales como premios o bonificaciones salariales, es decir, externos al individuo o incluso por medio de recompensas (motivación positiva) o castigos (motivación negativa). Según Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, tan sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no pueden elevar la satisfacción durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de los trabajadores. Por esta razón, a menudo se denominan como “profilácticos” y “preventivos”, porque evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Estos factores están relacionados con la satisfacción en el cargo y con las tareas que ejecuta el individuo. Al contrario que los factores higiénicos, éstos están bajo el control del empleado, ya que se relacionan con el trabajo que desempeña. Involucran sentimientos que van relacionados con el desarrollo personal, el reconocimiento, la necesidad de autorrealización y la responsabilidad de las tareas a realizar.

Tradicionalmente, los puestos de trabajo se diseñaban para atender a los principios de eficiencia económica y no se tenían en cuenta los aspectos de crecimiento y desarrollo del individuo, así como su creatividad. Esto provoca un efecto de desmotivación que puede llevar a la apatía, desinterés y falta de compromiso por parte del empleado.

La propuesta de Herzberg para aumentar la motivación radica en lo que él denominó “enriquecimiento de tareas”. Herzberg consideró que el trabajo rutinario genera actitudes pasivas y denigra a quienes lo realizan y, además, causa mayor ausentismo y menor calidad, lo cual impacta directamente en sus vidas y en la sociedad. Las propuestas de Herzberg para enriquecer las tareas eran las siguientes:

- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de nuevas tareas y de mayor complejidad
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Teniendo en cuenta la teoría anterior, dentro de las actividades que componen la gestión integrada de RRHH, nos vamos a focalizar en aquellas que tienen que ver con los factores intrínsecos o motivacionales y que componen la gestión del talento humano. En el siguiente esquema podemos ver la totalidad de las actividades y, en color amarillo, las que tienen que ver con la gestión del talento.

Ilustración 3.2: Actividades que componen la gestión integrada de RRHH.



Fuente: elaboración propia

4. TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación se han convertido a lo largo de los años en una pieza clave a la hora de gestionar una organización, tanto a sus recursos materiales como humanos y la tendencia es que siga ganando importancia exponencialmente. En el entorno actual de la globalización, donde las empresas se expanden más allá de las fronteras de su país de origen, las nuevas tecnologías son completamente imprescindibles: agilizan la comunicación en las empresas a la vez que permiten la comunicación a larga distancia, facilitan el trabajo en equipo y mejoran los procesos de reclutamiento, selección o evaluación del desempeño, propiciando el correcto funcionamiento de las organizaciones. En definitiva, permiten que las empresas hagan un mejor uso de los recursos disponibles, disminuyendo así sus gastos y aumentando la eficiencia y la calidad en sus procesos y en sus productos.

En palabras de Michael Porter (1997):

“La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Afecta también al ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades de los compradores. Estos efectos básicos explican por qué las tecnologías de la información han adquirido un valor estratégico y es diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas”

Y Edward De Bono (1993):

“La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información. Los ordenadores y las telecomunicaciones nos han permitido reunir, guardar, clasificar y distribuir la información. Si sabemos exactamente cuántas partes estamos utilizando y cuándo las necesitaremos, podremos tener entregas just in time”.

Se debe tener en cuenta que no sólo es necesario que las organizaciones posean una tecnología avanzada o sofisticada, sino que tienen que saber cómo extraer lo máximo de ésta. Para ello las empresas deben comprender las ventajas reales que pueden ofrecer las nuevas tecnologías en el contexto de su organización y su entorno. Como se ha mencionado en apartados anteriores, la correcta formación de los recursos humanos de la empresa es crucial para que la inclusión de las tecnologías surta el efecto deseado. Solo así la empresa puede conseguir una ventaja competitiva.

En cuanto a las ventajas que las nuevas tecnologías proporcionan a los departamentos de Recursos Humanos, podemos destacar las siguientes:

- Abarata costes
- Agiliza los procesos y evita pérdida de tiempo
- Aumenta la calidad de las operaciones y menor riesgo de errores
- Reducción de la carga administrativa en el departamento de RRHH
- Facilita la evaluación del desempeño
- Seguimiento a tiempo real y formación continua.

4.1. E-Recruitment

En un entorno globalizado como en el que nos encontramos actualmente, esta actividad ha pasado a ser una de las más importantes para la organización, ya que se van a atraer a potenciales empleados con la cualificación y las aptitudes necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial. Como se ha mencionado anteriormente, estos empleados son los que van a determinar el futuro de la organización, y con una correcta gestión de los mismos, la empresa va a poder construir una ventaja competitiva más fácilmente. Actualmente ya no es suficiente con que la persona cumpla con unas características predeterminadas como un expediente académico o experiencia laboral concreta, sino que se observan cuidadosamente otros factores que van a determinar la idoneidad de esa persona para el puesto: capacidad de integración en la organización, competencias², potencial de futuro, intereses personales o actitud entre otros. Debido a esto, el futuro y

² En el [anexo I](#) se incluye una tabla de competencias que se buscan actualmente en los empleados.

la competitividad de una empresa cada vez están más vinculados a su capacidad para gestionar y retener el talento y, por ello, es necesario buscar alternativas que sirvan para realizar un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos más óptimo y adaptado a las necesidades de la organización.

En los últimos años, el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías ha permitido el desarrollo del *e-recruitment*, que ha desbancado a otras alternativas como las ofertas de empleo en la prensa, en la oficina del INEM o el reclutamiento de personas del entorno de la propia empresa que, además, implicaba la recepción, clasificación y almacenamiento de grandes cantidades de documentos. El *e-recruitment* se puede definir como la utilización de internet en los procesos de captación y selección del personal y constituye grandes ventajas para la organización como las que veremos a continuación:

- **Reducción de tiempo y dinero:**

Estas son las principales ventajas que tiene el *e-recruitment* y las más importantes para la empresa, ya que en un entorno tan dinámico y cambiante como en el que nos encontramos, la rapidez y la flexibilidad son elementos clave a tener en cuenta por parte de las organizaciones. Por ejemplo, es posible que una empresa necesite cubrir un puesto de trabajo de forma inmediata en un momento determinado. Con los métodos tradicionales, esta tarea sería muy difícil, ya que habría que publicar esta oferta en la prensa u otro medio de comunicación, esperar a recibir los currículums por correo ordinario, clasificarlos y enviar de nuevo la respuesta a la persona en particular, lo cual puede llevar semanas. Por otra parte, con el *e-recruitment*, la empresa en cuestión podría publicar su oferta de trabajo en portales web como *infojobs*, *job today*, *linkedin...* y automáticamente comenzaría a recibir currículums y la respuesta y la comunicación con la persona indicada serían inmediatos (a través del chat que proporcionan las páginas web u otros medios como Skype) y a tiempo real. Esto supone además un ahorro en costes ya que, ofertar un trabajo en este tipo de portales web se puede hacer a un coste mucho menor que con los medios tradicionales e incluso gratuitamente.

- **Mayor segmentación y filtración de candidatos:**

Las páginas web que he mencionado anteriormente, así como el resto de portales de empleo ofrecen la oportunidad de filtrar la oferta de trabajo en sectores (informática, telecomunicaciones, administración, comercial...),

estudios mínimos requeridos (educación secundaria obligatoria, formación profesional, grado medio...), años de experiencia, provincia donde se oferta el empleo, tipo de jornada laboral (completa, partida...), tipo de contrato (duración determinada, indefinido...) o incluso el salario mínimo ofertado. De esta forma se segmenta la población y es más fácil encontrar a la persona adecuada sin tener que leer currículums que no cumplen los requisitos con el consecuente gasto de tiempo.

- **Disponibilidad:**

Internet es una herramienta que rompe las barreras geográficas y que, además, está disponible las 24 horas del día y todos los días del año. Por lo tanto, personas de todas partes del mundo y a cualquier hora pueden acceder a las ofertas de trabajo y optar a cubrir el puesto, ampliando así el alcance del anuncio.

- **Dar mayor información a los candidatos:**

Los anuncios tradicionales en papel hacen que el demandante deba buscar más información sobre la empresa por su cuenta si está interesado en algo que no aparece en el anuncio. Los anuncios en internet pueden contener un link a la página web de la compañía o a alguna otra página creada especialmente para ofrecer información sobre la oferta, además de incluir otras ofertas que pueda tener la empresa.

Pero no todo son ventajas en el *e-recruitment*, podemos encontrar algunos inconvenientes como los que se exponen a continuación:

- **La penetración total de internet en la sociedad está lejos:**

Los anuncios virtuales dejan a una parte de los posibles candidatos fuera del rango, aquellos que no usan internet. Este detalle puede carecer de importancia en los puestos en los que sea necesario el uso de internet, pero puede ser un problema si hablamos de puestos con un bajo perfil tecnológico.

- **Las páginas son muy específicas:**

Los portales de empleo son visitados por cualquiera que necesite trabajo, pero no necesariamente por los mejores para cubrir ese puesto. Un anuncio en un periódico puede ser visto por cualquiera, aunque no esté buscando trabajo, mientras que las páginas de empleo tan solo sirven a ese efecto, por lo que sólo son visitadas por personas que no tienen trabajo o quieren cambiar el que

ya tienen. Utilizando los anuncios digitales se reducen las posibilidades de que acudan aquellos que, aun teniendo trabajo, puedan estar interesados en la oferta.

- **Abundancia de “candidaturas basura”:**

Mientras que responder a una oferta de trabajo en papel requiere cierto esfuerzo y tiempo por parte del candidato, lo cual da una idea de cierto interés por su parte, en internet se pueden pinchar varias ofertas en apenas unos minutos, sin apenas haberlas leído. Esto produce muchas candidaturas basura para la empresa y, aunque gracias a los filtros esto se puede reducir, no se anulan del todo.

4.1.1. Herramientas para el *e-recruitment*

Existen varias herramientas para realizar el *e-recruitment*. La empresa deberá analizar las posibilidades que se le ofrecen y elegir la que más le convenga teniendo en cuenta su presupuesto, sus ofertas y sus necesidades:

- **Portales de empleo:**

Esta herramienta es la más utilizada por parte de las personas que quieren encontrar un puesto de trabajo. Sus servicios son gratis para aquellos candidatos que expongan su historial profesional y opten a alguna oferta. Para las empresas que quieran cubrir un puesto existen opciones gratis y de pago. Algunos de los portales de pago más famosos son:

- **Infojobs**³: Actualmente es el líder del sector. Recibe un gran número de visitas, por lo que cada oferta consigue una repercusión muy importante. En esta web se ofrecen preguntas de filtrado, carpetas para organizar los currículos recibidos y opciones para mejorar la visibilidad del anuncio. Tiene una tarifa básica a la que se van añadiendo los extras que necesite la empresa.

³ www.infojobs.net/

- **Laboris**⁴: Esta página dispone de herramientas parecidas a las del caso anterior además de una oferta gratuita para nuevos clientes que incluye dos inserciones.
- **Infoempleo**⁵: Posee tarifa básica y descuentos en función de la cantidad, además de servicio de filtrado y organización de carpetas.
- **Trabajos.com**⁶: En este caso la inserción de la oferta es gratis. La empresa recibe los currículums de forma anónima y es entonces cuando deciden si pagar o no por la información para ponerse en contacto con los candidatos

También podemos encontrar páginas web donde se ofrecen trabajos en un tipo concreto de sector como finanzas, hostelería... Estos sitios se llaman *de orientación vertical*. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Asset**:⁷ trabajos relacionados con las finanzas.
- **Conciliat**:⁸ contable, financiero y de recursos humanos.
- **Salesland**:⁹ comerciales.
- **Trabajoingeniería**:¹⁰ especializado en ingenieros.
- **Quienvt**:¹¹ profesionales en audiovisuales, etc.

Además de estos portales de pago, podemos encontrar portales de empleo gratuitos y, por otro lado, sitios de anuncios generales, donde se pueden realizar actividades de compraventa o se ofrecen o buscan trabajos de diversa índole, como por ejemplo cuidar a personas mayores, trabajos de traductor, clases particulares... Unos ejemplos de ello serían www.vibbo.com o www.milanuncios.com/.

- **Redes sociales:**

Las redes sociales han sido una de las mayores revoluciones en la historia de la comunicación. En el caso del reclutamiento, las redes sociales se pueden

⁴ www.laboris.net/

⁵ www.infoempleo.com/

⁶ www.trabajos.com/

⁷ <http://www.asset.es/index.php/bolsa-de-trabajo>

⁸ <http://www.conciliat.es/index.php>

⁹ <http://www.salesland.net>

¹⁰ <https://www.trabajoingenieria.com>

¹¹ <http://www.quientv.es>

utilizar para verificar y complementar la información que un candidato ha proporcionado en su entrevista personal o en su currículum o para el contacto profesional. Una diferencia con los portales de empleo es que las redes sociales requieren una actitud más proactiva, es decir, en ocasiones no son tan intuitivas o fáciles de usar como los portales de empleo. En el caso de una persona que quiera buscar un trabajo, debe rellenar su ficha de usuario con la mayor información posible y, además, ir construyendo una red de contactos.

Algunas de las redes sociales más importantes y más enfocadas al contacto profesional son las siguientes:

- **LinkedIn:**¹² Esta red posee cerca de 500 millones de usuarios, convirtiéndola en una de las más importantes.
- **Xing:**¹³ esta red ha llegado a una posición de liderazgo en el sector, aunque el perfil medio de los usuarios quizás sea algo menor que en el caso de LinkedIn.
- **Viadeo:**¹⁴ Llegó a España en 2007 y se ha consolidado como la tercera alternativa en redes sociales para contactos profesionales.
- **BeBee:** Esta red ha sido la última en llegar, pero ha experimentado un gran crecimiento, superando en menos de un año los 9 millones de usuarios.

- **Otros:**

Como hemos visto, son múltiples las opciones que tienen las empresas y las personas para ofrecer y buscar empleo. Cabe destacar otras opciones como las empresas que seleccionan personal o consultoría de RR.HH de manera virtual, realizando sus servicios online. Entre ellas podemos destacar www.canalcv.com/ que realiza servicios de gestión administrativa de relaciones laborales, consultoría jurídico-laboral o consultoría de personas, como se puede ver en su página web.

Otra empresa que podemos destacar es www.altagestion.com.co/ que se dedica principalmente al *e-recruitment* de trabajo temporal en España y que

¹² <https://es.linkedin.com>

¹³ <https://www.xing.com/es>

¹⁴ <http://es.viadeo.com/es/>

incluye la novedad de que los candidatos envíen su currículum sin necesidad de inscribirse en una oferta concreta.

Pero no sólo las empresas especializadas en Recursos Humanos utilizan internet como herramienta, sino que las empresas también pueden desarrollar sus propias páginas web con espacios donde pueden publicar sus propias ofertas de empleo. Ejemplos de esta opción son empresas como el banco Santander, Telepizza o Inditex.

4.1.2. ¿Cómo evaluar cuál es la mejor página web para la empresa?

Hoy en día existen herramientas en línea que proporcionan multitud de datos sobre cualquier página web que sea de interés para la empresa. Dos ejemplos de estas herramientas son SemRush¹⁵ o SimilarWeb¹⁶, la cual vamos a analizar en este trabajo.

Lo primero que hay que hacer al entrar en SimilarWeb es introducir en el buscador la página de la que queremos información, por ejemplo infojobs.net. Esta herramienta también nos permite añadir otra página en la que estemos interesados para compararlas y escoger la que más convenga a la empresa, en este caso se ha añadido infoempleo.com.

Lo primero que encontramos es la posición de cada una de las páginas web en un ranking global (donde se incluyen todas las páginas web del tipo que sean), un ranking dentro del país de la empresa, en este caso España y, por último, un ranking dentro de la categoría de las páginas web relacionadas con el empleo y el trabajo.

Ilustración 4.1: Ranking mundial, por país y por categoría.



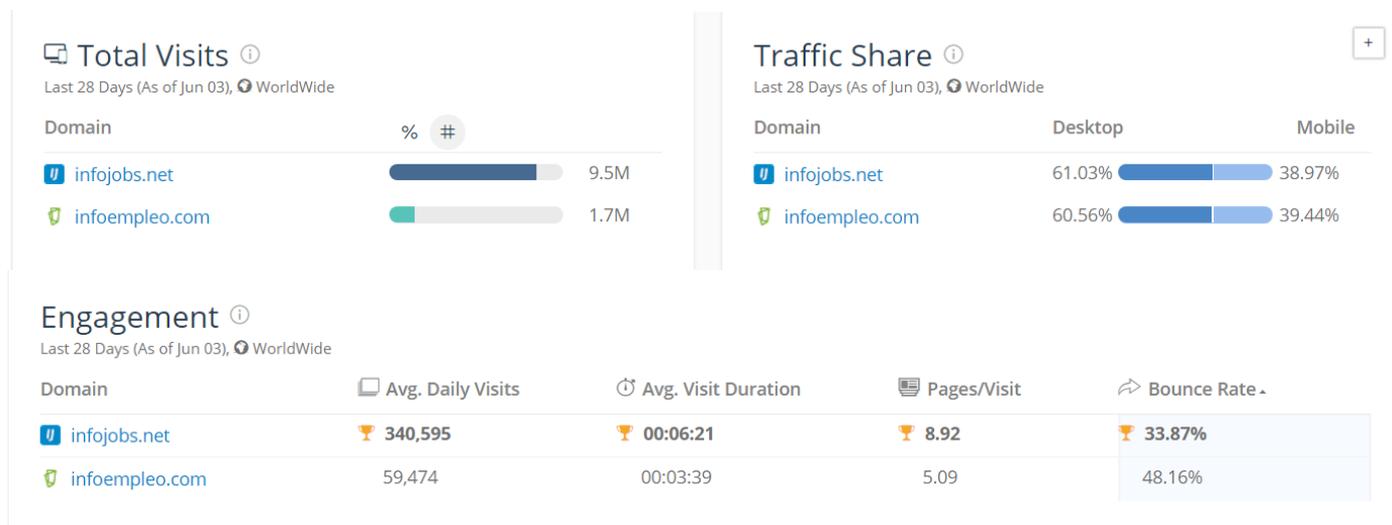
Fuente: www.similarweb.com

¹⁵ <https://es.semrush.com/>

¹⁶ <https://www.similarweb.com/>

En segundo lugar, encontramos las visitas totales de cada una de las páginas en los últimos 28 días y desde dónde se conecta más la gente, desde ordenadores o desde dispositivos móviles, así como la media de visitas al día e incluso la duración de esas visitas, como podemos ver en la siguiente ilustración:

Ilustración 4.2: Total de visitas y tráfico.



Fuente: www.similarweb.com

Otra herramienta que ofrece SimilarWeb nos permite comprobar desde qué países se visitan más estas páginas e incluso podemos comprobar otros países que no salen en la lista y que puedan ser interesantes para la empresa.

Ilustración 4.3: Ranking por países.



Fuente: www-similarweb.com

Este tipo de herramientas puede ser útil para la empresa a la hora de decidir dónde publicar su oferta de trabajo. Si la publica en un portal de empleo que recibe más visitas es más probable encontrar a candidatos a sus puestos de trabajo. Además, puede comparar varios portales de empleo al mismo tiempo y ver cuál se adapta mejor a la situación de la empresa.

4.1.3. Tendencias en *e-recruitment*

Los reclutadores ya no sólo buscan candidatos en los portales de empleo o en las redes sociales descritas anteriormente, sino que se están empezando a consultar páginas que no tienen nada que ver con los recursos humanos o el reclutamiento de empleados. Un ejemplo de ello son los **blogs** de temas específicos. Por ejemplo, si una empresa está buscando a un programador profesional de un determinado lenguaje de programación, puede buscar en la red blogs relacionados con el tema. Con las herramientas descritas en el apartado anterior (SimilarWeb, SemRush...), la empresa puede comprobar cuál de los blogs que ha encontrado tiene más tráfico de personas para tener más oportunidades de encontrar a la persona idónea. Una vez dentro del blog, se puede pedir al autor la colocación de un anuncio en el mismo para atraer a personas interesadas que sean profesionales de la tarea requerida. Además de buscar a gente en los blogs, se puede utilizar cualquier página web donde los usuarios se tengan que describir a sí mismos o donde se trate un tema específico. De esta forma, los candidatos ya pasan un filtro importante para la empresa y los reclutadores pueden conocer los intereses y las características de los potenciales aspirantes al puesto.

Otra tendencia que se está dando en la actualidad son las **ferias de empleo virtuales**. La principal ventaja que tiene esta tendencia frente a las ferias de empleo convencionales es que los currículums se obtienen en versión digital y no en papel. En la actualidad para las empresas es más efectivo recibir los currículums por ordenador, ya que de esta forma es más fácil y rápida su revisión y su aceptación o rechazo. Además, las ferias de empleo virtuales suponen una reducción de costes con respecto a las convencionales, ya que no hace falta tener un *stand* físico y se puede proporcionar mucha más información a través de internet.

Por último, existe la posibilidad de participar en los llamados *Workplace Contests*, un concurso en el cual se reconoce a las mejores empresas para ir a trabajar, las cuáles aparecen posteriormente en un ranking. Solamente el aparecer en la lista da a las empresas mucho prestigio y esto provoca que más gente quiera ir a trabajar a ellas. Un ejemplo es *Great Place to Work*¹⁷, en cuya página web se puede leer que, gracias a la lista, en 2011 las 50 mejores empresas que aparecían en ella consiguieron crear hasta 2.800 puestos de trabajo en España. Esta empresa investiga y reconoce lugares de trabajo de más de 45 países en los cinco continentes. Se utilizan principalmente dos herramientas de evaluación:

- Encuesta a los empleados *Trust Index*®, ya que la mejor manera de saber si una empresa es un buen lugar de trabajo es preguntando a los empleados de la misma. En esta encuesta se indaga en las conductas en la organización, el respeto, la justicia de su lugar de trabajo... También se obtiene información sobre el compañerismo y el entorno.
- Cuestionario a la gerencia *Culture Audit*®, que proporciona información sobre el sistema de valoración, los programas y las prácticas de la empresa. Este cuestionario es completado por un grupo de recursos humanos de la organización y se divide en dos partes: la primera incluye datos demográficos (cantidad, de empleados, rotaciones, cargos...), datos sobre la organización y beneficios que se ofrecen a los empleados (vacaciones, primas de seguro...). La segunda parte consta de preguntas de interpretación abierta donde la empresa puede compartir su filosofía y sus prácticas en cuanto a contratación, comunicación, desarrollo del empleo...

Como podemos ver con estas últimas tendencias, las empresas cada vez buscan más que los empleados vengan a ellas y se sientan atraídos por la cultura, por la organización y por la calidad de los puestos de trabajo. Es lo que se llama *inbound recruiting*, que viene del *inbound marketing*. Esta técnica emplea herramientas como redes sociales, blogs, *influencers*... para que los potenciales candidatos se sientan atraídos por la empresa y quieran formar parte de ella de manera natural, sin presiones. Hay que tener en cuenta que el *inbound recruiting* no va a dar resultados a corto plazo, pues se necesita más tiempo que con los métodos habituales, pero da muy buenos resultados en cuanto a retención de

¹⁷ <http://www.greatplacetowork.es/index.php>

personas. Hay que esperar a los candidatos tengan suficiente confianza en la empresa como para que se animen a establecer un primer contacto.

4.2. *E-learning* corporativo

La **formación** es el proceso de capacitación de los recursos humanos de la empresa y tiene ventajas tanto para las personas como para la organización. Para la persona, le ayuda a mejorar en el proceso de toma de decisiones, lo cual a su vez le proporciona más satisfacción y, por lo tanto, mayor confianza en sí mismo y mayor eficacia a la hora de realizar sus tareas. En el caso de la organización, el proceso de formación de los empleados mejora la productividad, la imagen de la compañía, promueve la promoción interna y reduce los costes, entre otras cosas.

Incluso los empleados que ya se encuentran trabajando en la organización necesitan la formación para optar por nuevos destinos, para su futura promoción o para poder sacar ventaja de la versatilidad que le proporciona el proceso formativo. Que las personas dentro de una organización tengan capacidad para el cambio y adaptación, es lo que va a determinar que la empresa sobreviva a los cambios del entorno en el que se encuentra.

El ***e-learning* corporativo** es una modalidad de aprendizaje que introduce las TIC y otros elementos didácticos en el proceso de formación, lo cual lo hace más accesible y más personalizado. Esto permite a las empresas mejorar el proceso de formación y desarrollo, así como la capacitación de sus empleados. Esta tendencia se está integrando cada vez en más organizaciones, de hecho, en el [barómetro europeo de e-learning](#) realizado por Crossknowledge, Féfaur e Ipsos (2011), se revela que más del 63% de las empresas europeas utilizan el *e-learning* y, además, se sacaron las siguientes conclusiones:

- Existe una pauta europea de utilización del *e-learning*, independientemente del grado de madurez de cada mercado y de sus particularidades culturales.
- El proceso de expansión del *e-learning* todavía no ha acabado y se prevé un gran crecimiento. El estudio muestra cómo cuanto mayor es el uso del e-

learning, mayores son las expectativas de ampliaciones en cuanto a cantidad de soportes y dispositivos.

- El *blended learning*¹⁸ era el más solicitado en aquel momento, aunque la tendencia es que las empresas empiecen a pedir cada vez más cursos de *e-learning*, es decir, completamente online.

El *e-learning* supone grandes ventajas tanto para la empresa como para los empleados de entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- **Facilita la distribución y actualización del material formativo:**
Al ser un recurso online, es más sencillo actualizar constantemente y de forma instantánea las unidades del material didáctico, por lo tanto, los contenidos van a estar mucho más actualizados que en un libro de texto.
- **Personaliza la formación de cada empleado:**
Cada persona puede revisar el material que desee cuando lo requiera y según su ritmo de aprendizaje, sin nadie que marque una pauta.
- **Permite conciliar el trabajo con el aprendizaje:**
Este tipo de formación está disponible las 24 horas y todos los días, por lo que cada persona se puede organizar y aprender en el momento que considere más conveniente.
- **Es posible medir el progreso profesional de cada empleado**
- **Ahorro de costes y de tiempo:**
El *e-learning* supone un ahorro para la empresa, principalmente por la eliminación de los desplazamientos, ya que no es necesario que los profesores y los estudiantes estén en un mismo lugar. Además, se suprimen los salarios de los formadores y de consultores. Según Training Magazine, las empresas ahorran entre un 50 y un 70% sustituyendo la formación presencial por la formación online.
- **Enriquece el aprendizaje con recursos interactivos:**
Mientras que la ratio de retención de las clases tradicionales es de alrededor del 58%, el *e-learning* aumenta esta ratio entre un 25 y un 60%.

¹⁸ *Blended learning*: aprendizaje semipresencial. Combina el trabajo presencial en aula con el trabajo en línea.

- **Permite la interacción y colaboración entre los estudiantes:**
El e-learning proporciona técnicas y herramientas que facilitan la comunicación entre los participantes (estudiantes y tutores), como juegos de rol, simulaciones, grupos de discusión, correo electrónico, chats, tabloneros de anuncios y noticias...
- **Fomenta la fidelidad de la plantilla:**
Los propios trabajadores consideran a la formación e-learning un incentivo, al mejorar la oferta de formación.
- **Permite acortar el tiempo de adaptación de los nuevos empleados:**
Existen cursos que introducen a los nuevos trabajadores en las tareas que tendrán que desempeñar, así como en las políticas y cultura empresarial. De esta manera, se disminuye el tiempo que los veteranos tienen que dedicar a los novatos.
- **Seguimiento del proceso de formación de los empleados**
Al ser una herramienta digital, toda la información de la actividad realizada por los empleados en las plataformas de *e-learning* queda guardada. De esta forma, el departamento de recursos humanos puede realizar un seguimiento a lo largo de todo el proceso formativo, desde las fechas y horas de conexión de cada empleado o ejercicios realizados y resultados obtenidos hasta medir la satisfacción con el curso. Esto ofrece a la empresa una gran ventaja, ya que puede analizar las necesidades de cada persona y a la vez mejorar sus métodos de formación si los empleados no están satisfechos.

En cuanto a las desventajas que puede suponer el *e-learning*, podemos destacar las siguientes:

- **Dependencia tecnológica:**
El *e-learning* depende de que la empresa tenga una buena conexión a internet y la existencia de ordenadores u otros soportes, además de la necesidad de una formación básica por parte de los empleados y los directivos para poder acceder a los cursos y manejarse en ellos. Por otra parte, cualquier fallo técnico que ocurra que afecte al sistema informático puede hacer peligrar el aprendizaje.

- **Inversión en el material informático y software:**
En algunos casos, las empresas tendrán que hacer algún tipo de inversión, tanto en equipos informáticos como en softwares que contengan los cursos y programas necesarios para el *e-learning*.
- **Planificación y desarrollo de los cursos:**
En muchas ocasiones los cursos que podemos encontrar en el *e-learning* son los documentos impresos de cursos presenciales digitalizados, los cuales en ocasiones son de poca calidad o están desactualizados. El *e-learning* requiere planificación y desarrollo de los cursos y para ello hace falta un equipo especializado y se necesitan más materiales ya que en algunas áreas aún son escasos y esto requiere más trabajo que para un curso presencial.
- **Multitud de fuentes informativas:**
La gran cantidad de fuentes informativas a la que se puede acceder hoy en día, pueden provocar una pérdida de información o una sobrecarga, al no saber qué información es importante y veraz y cuál no.

4.2.1. Elementos del *e-learning*

Hay tres elementos principales en una plataforma de e-learning:

- **Contenidos:**
Los contenidos son el material didáctico en sí. Son cursos multimedia e interactivos que permiten que el usuario avance a su ritmo y evaluando lo que va aprendiendo. A veces pueden tratarse de clases en tiempo real, transmitidas por videoconferencia que pueden estar apoyadas con una pizarra o una presentación de PowerPoint. En otros casos se pueden poner enlaces a documentos que pueden ser descargados y posteriormente comentados en foros *online* de discusión o en charlas con los compañeros.
- **Sistemas de comunicación:**
Se dividen en síncronos y asíncronos. Los sistemas síncronos son los que ofrecen comunicación en tiempo real entre alumnos y tutores, mientras que los sistemas asíncronos no permiten comunicarse en tiempo real. La ventaja principal de los sistemas asíncronos es que las aportaciones quedan registradas

y así el usuario puede consultarlas cuando y cuanto quiera antes de ofrecer su respuesta en el foro o grupo de discusión.

Los sistemas de comunicación más frecuentes son:

- Correo electrónico: Es una herramienta asincrónica para enviar mensajes. En el *e-learning* sirve para que los participantes intercambien información entre ellos. Los ejemplos más característicos son Gmail y Hotmail.
- Chat: Es una herramienta sincrónica, ya que permite la comunicación a tiempo real. Algunos ejemplos son Yahoo!, Hangouts o Facebook Messenger.
- Videoconferencia: Es una herramienta sincrónica que permite el encuentro de varias personas que se encuentran en lugares diferentes al mismo tiempo. Se basa en la comunicación mediante audio y vídeo de manera bidireccional. La herramienta más utilizada es Skype, que además permite comunicación mediante chat al mismo tiempo. En este grupo podemos nombrar el Webinar y el Webcast, que son un tipo de videoconferencia cuya principal diferencia es la interacción del tutor con los participantes en el caso de Webinar.
- Foros de debate: Al igual que el correo electrónico es una herramienta asincrónica. El tutor puede lanzar preguntas o tareas a través de estos foros, además de resolver dudas o convocar un chat o una videoconferencia. Gracias a esta herramienta es posible que los alumnos también interactúen entre ellos y puedan resolver dudas, favoreciendo el trabajo colaborativo.
- Tablón de anuncios: Esta herramienta sirve para exponer noticias o notas relacionadas con las actividades.
- Redes sociales: Además de ser una herramienta para el *e-recruitment* como hemos visto en secciones anteriores, también lo es del *e-learning*. Estos sitios de internet permiten a las personas conectarse con sus amistades y crear grupos con gente con intereses parecidos: lecturas, juegos, trabajo... Las más importantes hoy en día son Facebook, Twitter y LinkedIn.

- Massive Online Open Courses (MOOCS): Los MOOCs, en español, cursos masivos y abiertos en línea, son una serie de cursos ofrecidos por más de 700 universidades de todo el mundo (Harvard, Stanford, Duke...) de manera gratuita. Los MOOCS también ofrecen la certificación del curso que se ha realizado por un precio desde 26€ para poder colocarlo en el perfil de LinkedIn o añadirlo a currículum. Este tipo de cursos son muy útiles para mantenerse actualizado en un puesto de trabajo y constan de recursos como aplicaciones móviles para hacerlos más accesibles. Algunos ejemplos de estas plataformas son Coursera¹⁹, Iversity²⁰, edX²¹ o Miríada²².

- **Sistema de gestión del aprendizaje:**

También llamado *Learning Management System* o LMS, es el software que constituye el núcleo principal de la plataforma y su misión consiste en gestionar los siguientes factores:

- Usuarios: altas, bajas, control de aprendizaje, historial, generador de informes...
- Cursos: se encarga de lanzarlos y registrar la actividad de los usuarios dentro de los mismos: resultados de test, evaluaciones, número de accesos a los cursos....
- Servicios de comunicación: se encarga de programarlos y ofrecerlos cuando sean necesarios.

Para aplicar esta técnica satisfactoriamente en la empresa, hay que aprender a sacar el máximo provecho y aplicar correctamente las tecnologías. También hay que aprender a diferenciar el *e-learning* del mero *e-reading*, que simplemente supone la lectura de documentos a través de internet, siendo así la tasa de retención de conocimientos mucho menor que en el verdadero *e-learning*, que supone el uso de la interacción, la simulación y los recursos audiovisuales.

¹⁹ <https://es.coursera.org>

²⁰ <https://iversity.org>

²¹ <https://www.edx.org/es?redirect=true>

²² <https://miriadax.net/home>

4.2.2. Tendencias en *e-learning*

Con el tiempo se van introduciendo nuevas herramientas y nuevos métodos de aprendizaje para mejorar la experiencia. Además, la introducción en la empresa de las últimas tendencias en cuanto a información va a ser un elemento diferenciador y la va a posicionar como un referente en innovación.

- **Big Data y la personalización de contenidos:**

La aplicación del Big Data en la educación y la formación supone una gran revolución. En los próximos años esta tendencia irá en aumento debido a las ventajas que supone para la empresa. El Big Data se basa en recopilar los datos de los movimientos de los empleados (dónde accede, tiempo de permanencia, ritmo de aprendizaje, contenidos más visitados...) De esta forma se pueden identificar patrones de comportamiento y personalizar la experiencia optimizando las estrategias para que el aprendizaje sea más efectivo. La aplicación de tecnologías como el *machine learning* va a permitir incluso que se creen programas de formación personalizados y adaptados a cada usuario dependiendo de sus conductas y capacidades.

- **Gamificación:**

Esta técnica se basa en trasladar la formación corporativa a un juego, de tal forma que se aumenta la motivación de los empleados y se desarrollan mejor las habilidades. Por ejemplo, se puede realizar un juego en el que se incluyan recompensas y donde se pueda competir con otras personas, de tal forma que se incentiva al usuario a seguir mejorando.

- ***Flipped Learning:***

En este modelo de trabajo se propone un problema y se facilita a los empleados los recursos necesarios para que sea capaz de resolverlo con la ayuda de un mentor. Así, el alumno se convierte en protagonista, adquiere más responsabilidades y se fomenta el trabajo en equipo.

- **M-learning:**

La tendencia es que el uso de teléfonos móviles para navegar online crezca exponencialmente. Las empresas pueden sacar partido de ello y proporcionar acceso a la formación a través de estos dispositivos, en cualquier momento y en cualquier lugar. De esta forma se puede conseguir que los empleados participen activamente en los cursos de la empresa.

- **Microlearning:**

Esta técnica es otra de las tendencias que está creciendo con los años. Es una estrategia de aprendizaje que se basa en actividades formativas de no más de 15 minutos de duración. Esto ayuda a proporcionar los conocimientos de una manera más dinámica y sin agobiar ni presionar al empleado. Esta estrategia se puede utilizar, por ejemplo, en la gestión de cambios en la empresa, como fusiones, adquisiciones, cambio en el modelo de negocio...

5. CONCLUSIONES

Hoy en día, debido a la globalización, las empresas necesitan buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Cualquier empresa puede acceder fácilmente a los mismos recursos tangibles si no están protegidos por una barrera a la imitación como una patente o el *copyright* entre otros, por lo tanto, necesitan otros factores con los cuales conseguir esa ventaja frente a los competidores. Un medio para alcanzarla son los recursos intangibles, entre los que encontramos la imagen de marca, la cultura empresarial, el *know-how* o los recursos humanos, objeto de este trabajo.

Por otra parte, las tecnologías de la información y de la comunicación han crecido a un ritmo exponencial en los últimos años, rompiendo las barreras geográficas, facilitando el acceso a la información y mejorando notablemente la vida de las personas. Pero el uso de estas tecnologías no sólo se produce a nivel personal, sino que se ha introducido en las empresas, facilitando su día a día, disminuyendo costes y tiempo y aumentando la productividad y los estándares de calidad ayudando así a la empresa a conseguir su ventaja competitiva.

Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer en este tema. La brecha entre el nivel de desarrollo tecnológico y el de desarrollo en las empresas aún es muy grande, debido en parte a la legislación, que en ocasiones puede demorar el proceso de innovación de las empresas. Es por eso que, tanto la sociedad como las empresas, deben concienciarse de que la tecnología es un aliado y vencer la resistencia al cambio.

En los departamentos de Recursos Humanos, el uso de estas tecnologías se ha extendido a lo largo de los años, ya que actualmente resulta prácticamente imposible gestionar el talento de una empresa sin ayuda de la tecnología, sobre todo si la empresa posee un gran número de empleados o incluso tiene filiales en otros países. Además, este departamento ha ido ganando mucha importancia a lo largo de los años, ya que uno de los recursos más importantes que posee una empresa son las personas y es necesario tener en cuenta sus necesidades laborales, personales y sociales.

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) ofrecen una serie de herramientas que facilitan y aceleran los procesos en Recursos Humanos, por ejemplo, el proceso de reclutamiento y selección (*e-recruitment*), de formación de los empleados (*e-*

learning), evaluación... Además de ayudar a la empresa a adaptarse a un entorno globalizado, cambiante y competitivo, en el cual se necesita, sobre todo, flexibilidad.

Sin embargo, como se ha visto en este trabajo, no todo son ventajas. Está en las manos de la empresa el evaluar cuáles son sus necesidades actuales, ya que, en ocasiones, innovar porque sí o sin conocimiento de la situación de la empresa suele llevar al fracaso de la misma. Por lo tanto, debe establecer cuál es su situación, su punto de partida para entrar en la era digital y para ello debe plantearse algunas cuestiones:

- ¿Tenemos una visión clara del panorama competitivo?
- ¿Tenemos los activos y las capacidades suficientes como para competir?
- ¿Deberíamos reestructurar nuestra organización y cadena de valor?
- ¿Cuáles son los nuevos riesgos?
- ¿A qué retos nos enfrentamos?

Una vez establecido el punto de partida y conociendo las ventajas y desventajas que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, ya se puede comenzar el proceso de innovación en la empresa.

Este trabajo de fin de grado se puede considerar de utilidad empresarial, ya que muestra las grandes ventajas que puede obtener una empresa introduciendo la tecnología en su departamento de Recursos Humanos, así como los desafíos a los que se puede enfrentar y cómo evaluar su punto de partida para sacar el máximo partido a la innovación. Los objetivos planteados en la introducción se han cumplido, ya que se han analizado los retos y las necesidades de las empresas en el entorno global actual, cómo se aplican las nuevas tecnologías a la gestión del talento y las ventajas que ello supone para la empresa, además de las tendencias que se esperan del *e-recruitment* y del *e-learning* para el futuro.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BAILEY, J. STEFANIAK, G (2000). *Preparing the information technology workforce for the new millennium*. Little Rock, Arcansas.
- DEBONO, E. (1993). *Más allá de la competencia*. Barcelona, Paidós, p. 65.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. BALKIN, D. et al. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson. Universidad Complutense, Madrid, España.
- HORNOS BARRANCO, MJ. MONTES SOLDADO, R. et al. *E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa*. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Granada, España.
- MANYIKA, J. LUND, S. BUGHIN, J et al S. Lund, J. Bughin et al. (2016) *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. McKinsey Global Institute.
- PORTER, M.E. (1979). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.

7. WEBGRAFÍA

- AMADOR CID, O. (2013, julio 9). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Gestiópolis. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/> [14 abril 2017]
- BRADLEY, J. (2015). *Challenges Faced by Human Resources Managers Because of Technic Innovation*. Chron. <http://smallbusiness.chron.com/challenges-faced-human-resource-managers-because-technical-changes-61058.html> [10 marzo 2017]
- REGMAN, P. (2009). *How to Counter Resistance to Change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/04/how-to-counter-resistance-to-c.html> [10 marzo 2017]
- EXPANSION&EMPLEO. (17 abril 2004). *Ventajas del e-recruiting*. <http://archivo.expansionyempleo.com/2004/07/17/opinion/972377.html> [25 mayo 2017]
- HUERGA, E. *Listado definitivo de portales de empleo: generales y específicos*. <http://elenahuerga.com/listado-de-portales-de-empleo-generales-y-por-sectores/> [3 junio 2017]
- JUAN, C. (9 febrero 2017). *Predicciones e-learning para empresas 2017*. Comunidad IEBS. <http://comunidad.iebschool.com/iebs/recursos-humanos-2-0/predicciones-e-learning-para-empresas-2017/> [10 mayo 2017]
- LLORENTE, M. (2015). *La falta de personal cualificado en el sector TIC deja sin cubrir 85.000 empleos en España*. Heraldo. <http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/02/10/la-falta-personal-cualificado-sector-tic-puede-dejar-sin-cubrir-000-empleos-espana-345187-314.html> [11 marzo 2017]
- PICH, I. (15 abril 2016). *¿Cuáles son los beneficios de aplicar la tecnología a los Recursos Humanos?* Talentier. <http://blog.talentier.com/beneficios-de-aplicar-tecnologia-a-rrhh> [10 marzo 2017]
- SAENZ, M. (14 abril 2016). *Big Data: ¿Problemas con la protección de datos?* Observatorio de Recursos Humanos. <http://www.observatoriorh.com/innovacion/big-data-problemas-con-la-proteccion-de-datos.html> [14 abril 2017]

- WIKIPEDIA. (2016, octubre 9). *Teoría de los dos factores*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría de los dos factores](https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_los_dos_factores) [14 abril 2017]
- YERRO, E. (4 enero 2017). *Tendencias en reclutamiento: el inbound recruiting*. <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/tendencias-reclutamiento-inbound-recruiting/> [4 junio 2017]
- ZÚÑIGA, O. (2014). *Ventajas de la tecnología en RRHH*. Pymerang. <http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/223-ventajas-de-la-tecnologia-en-rrhh> [10 marzo 2017]

8. TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1: Relación entre el cambio tecnológico y la productividad de las empresas.	6
Ilustración 4.1: Ventaja competitiva.	10
Ilustración 4.2: Actividades que componen la gestión integrada de RRHH.	12
Ilustración 5.1: Ranking mundial, por país y por categoría.	20
Ilustración 5.2: Total de visitas y tráfico.	21
Ilustración 5.3: Ranking por países.	21

9. ANEXOS

Anexo I: Tabla de algunas de las competencias que se buscan actualmente para la selección de empleados.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	ELEMENTOS
Adaptabilidad	Capacidad de buscar y aplicar respuestas ágiles y eficaces frente a situaciones, entornos, personas, responsabilidades y tareas cambiantes, integrando el cambio de manera positiva y constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer que el fenómeno de la globalización provoca cambios constantes en el funcionamiento del mercado de trabajo; - aceptar que la organización se modifica constantemente para adaptarse a los cambios; - aceptar y vivir los cambios como una oportunidad de mejora
Comunicación	Capacidad de interactuar mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y utilizar la comunicación lingüística como herramienta para saber, saber hacer y saber aprender; - adaptar la forma de expresión según el contexto; Identificar las ideas más importantes...
Disposición al aprendizaje	Valorar el aprendizaje como un elemento para el desarrollo y mejora profesional, reconociendo los intereses y las necesidades de mejora. Mantener una actitud positiva hacia el aprendizaje para optimizar las competencias profesionales y desarrollar con éxito la actividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de aprendizaje o formativas en relación con la ocupación; - plantear y cumplir objetivos de mejora continua a corto, medio y largo plazo;

<p>Identificación</p>	<p>Conocer el contexto laboral en general y las ocupaciones de interés en particular. Reconocer las propias potencialidades y limitaciones en el ámbito laboral para construir una imagen profesional realista y positiva que permita situarse con confianza y de manera ajustada en el mercado de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los elementos básicos en los que se estructura en mercado de trabajo; - tener conocimientos básicos de regulación laboral; - identificar los valores, normas y reglas de funcionamiento del contexto laboral...
<p>Iniciativa-autonomía</p>	<p>Capacidad de anticipar y afrontar las situaciones laborales con una visión a corto, medio y largo plazo, sin supervisión permanente y tomando decisiones, creando oportunidades, generando propuestas o proyectos y abordando los problemas potenciales con confianza, responsabilidad, seguridad, creatividad y sentido crítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y asumir el nivel de gestión autosuficiente del puesto de trabajo; - distinguir las situaciones en que se puede intervenir sin necesidad de comunicarlo a la persona responsable; - realizar las tareas asignadas con eficiencia y eficacia.
<p>Organización</p>	<p>Tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los objetivos estratégicos de la empresa, y del departamento y/o equipo en el que se ubica; - ser capaz de establecer objetivos concretos adaptados a la temporalidad fijada;
<p>Responsabilidad</p>	<p>Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implantación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar respetando los parámetros de la libertad personal y normas colectivas; - conocer e interiorizar los objetivos de la organización; - mostrar una actitud crítica y constructiva frente a la organización; - buscar la mejora profesional;

<p>TIC</p>	<p>Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar una actitud positiva hacia las TIC entendiéndolas que son un recurso esencial para la ejecución de funciones y tareas - utilizar las tecnologías de la información y de la comunicación como herramientas para buscar y organizar la información, procesarla y orientarla para conseguir los objetivos;
-------------------	---	--

Fuente: diccionario de competencias transversales ECAS

"Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad(...)"

(Vermot-Gaude, 1990)