



**Máster universitario en Estrategia y Marketing de la Empresa 2014/2015**

**Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Campus de Ciudad Real**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER / OCTUBRE 2015**

**ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT:**

**“PERCEPCIONES DE LA TECNOLOGÍA EN EL PROFESIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS”**



**Autor: Santiago López-Gasco López**

**Tutor: Dr. D. Isidro Peña García-Pardo**

**YO, ISIDRO PEÑA GARCIA-PARDO**, DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES Y, PROFESOR EN LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA,

Como tutor de **DON SANTIAGO LÓPEZ-GASCO LÓPEZ** en el MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTRATEGIA Y MARKETING DE LA EMPRESA, DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA,

**AUTORIZO**

A la presentación y defensa pública del trabajo fin de máster realizado por **SANTIAGO LÓPEZ-GASCO LÓPEZ**, con el título:

**ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**“PERCEPCIONES DE LA TECNOLOGÍA EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS”**

Y así se hace constar en Ciudad Real, el día 7 de octubre de 2015.

Fdo.: Isidro Peña García-Pardo

Fdo.: Santiago López-Gasco López



*“La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”*

**(Stephen Covey)**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero mostrar mi agradecimiento y dedicar este trabajo a todas aquellas personas que, con su apoyo y colaboración, han contribuido al desarrollo del presente trabajo de fin de máster.

En especial a todos aquellos profesionales del sector de recursos humanos por su interés en mi trabajo y palabras de ánimo ya que, sin conocerme en persona, han aportado su granito de arena desinteresadamente, dedicando parte de su valioso tiempo en contestar el cuestionario y permitir que el trabajo saliera adelante.

A mi tutor Isidro, por aceptarme bajo su tutela al solicitármelo largos meses atrás, aún cuando todavía no se estaban asignando tutores. Y como no, por atenderme cordialmente siempre y cuando lo he necesitado.

A mi novia Belén, por haberme animado siempre y aportarme optimismo. Sin olvidarme de su gran ayuda en las rectificaciones del trabajo y recordarme que tenía que ponerme a hacerlo, cuando pretendía ocupar mi tiempo en otra cosa.

Por último, pero no por ello menos importante a mis padres, mis máximos valedores en la vida, ya que si no fuera por ellos, todo y el haber llegado hasta aquí hubiera sido imposible.

A todos ellos

Gracias.

# ÍNDICE

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO .....	8
1.2 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	10
1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	12
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 ESTADO DE LA CUESTION A INVESTIGAR.....	14
2.2 PANORAMA HISTORICO DE LA <i>e-HRM</i> .....	15
2.3 ESTADO INICIAL DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN .....	19
2.4 OBJETIVOS DE UN SISTEMA <i>e-HRM</i> .....	20
2.5 TIPOS DE <i>e-HRM</i> .....	21
2.6 RESULTADOS DE LA <i>e-HRM</i> .....	25
2.7 DESARROLLO DE <i>e-HRM</i> EN LA ORGANIZACIÓN .....	28
2.8 BENEFICIOS VS COSTES DE SISTEMAS <i>e-HRM</i> .....	33
2.9 HERRAMIENTAS INTEGRADORAS DE <i>e-HRM</i> EN LAS EMPRESAS .....	35
2.9.1 AVANCES TECNOLÓGICOS .....	37
2.9.2 APLICACIONES INFORMATICAS .....	38
2.9.3 EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO <i>e-HRM</i> : CASO DELL COMPUTERS .....	40
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>43</b>
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.2 POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO .....	45
3.3 RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	47
3.4 DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO .....	49
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	51
4.1.1 DATOS DEMOGRAFICOS E INFORMATIVOS.....	51
4.1.2 PERCEPCIONES DE LA TECNOLOGÍA POR EL PROFESIONAL.....	60
4.1.3 PREGUNTAS ABIERTAS.....	63
4.2 CONCLUSIONES .....	65
4.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
ANEXO I PERFIL EN RED PROFESIONAL LINKEDIN .....	77
ANEXO II CARTA INTRODUCTORIA A LA INVESTIGACIÓN.....	78
ANEXO III CUESTIONARIO .....	79
ANEXO V TABLA DE FRECUENCIA .....	89
ANEXO VI PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO .....	90

# **CAPÍTULO 1**

# **INTRODUCCIÓN**

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

La función de recursos humanos ha estado siempre a la vanguardia de la integración de la tecnología en las organizaciones. De hecho, uno de los procesos de negocio más antiguos que se ha automatizado en las organizaciones es la administración de nóminas. Desde entonces, los recursos humanos no han dejado de combinar las nuevas tecnologías con los procesos antiguos (Lengnick-Hall, Moritz y Mark, 2003).

La evolución tecnológica supone el cambio constante en la sociedad y, sobre todo en las empresas. Es por ello, por lo que las organizaciones están obligadas a adaptarse a los cambios y exigencias de los tiempos que corren si quieren conseguir o mantener la ventaja competitiva. El ámbito que nos ocupa, la dirección estratégica de recursos humanos deberá implantar políticas que repercutan positivamente en la rentabilidad de las empresas. Según Dolan, (2007) aquellas organizaciones que utilicen eficazmente las nuevas tecnologías e internet dentro de las funciones propias de los recursos humanos lograrán, reducir sus costes considerablemente.

Cada sector, cada trabajo, cada función, es o será interrumpida por internet (Kalika, 2000). Es un hecho, internet ha irrumpido en todo lo que nos rodea diariamente y lo ha hecho de forma muy notable, sobre todo en el proceso de contratación de la gran mayoría de las empresas gracias a la aparición de numerosas herramientas que facilitan esta labor. Como consecuencia el departamento de recursos humanos está experimentando una gran transformación. Según el III informe realizado en 2014 por infoempleo-adecco sobre redes sociales y mercados de trabajo, un 80% de los profesionales de recursos humanos utilizan las diferentes herramientas que brinda la web para llevar a cabo su trabajo.

Lepak y Snell (1998) afirman que la función de recursos humanos debe enfrentar cuatro retos aparentemente contradictorios. Los departamentos de recursos humanos están obligados a ser al mismo tiempo estratégicos, flexibles, eficientes y estar orientados al cliente. Sugieren que el uso de la tecnología puede permitirles lograr estos objetivos.

Pero, ¿qué supone la evolución tecnológica y la adopción de las diferentes tecnologías e internet en las prácticas de recursos humanos para el futuro del sector?

Los acontecimientos que se han ido desarrollando recientemente en el mundo tecnológico han hecho posible la creación en tiempo real de sistemas de información basados en el autoservicio y ambientes de trabajo mucho más interactivos, algo imposible en la gran mayoría del siglo XX.

En primer lugar, las organizaciones ya no necesitan ni necesitarán grandes departamentos con numerosos empleados para registrar la información y llevar a cabo los procesos.

En segundo lugar, la función de recursos humanos tiene y, sobre todo, tendrá un mayor papel estratégico en las organizaciones en lugar del carácter administrativo por el cual tradicionalmente ha destacado. El tiempo invertido anteriormente en cuestiones administrativas ha sido sustituido, en cierto modo por tiempo dedicado a mejorar la competitividad de las organizaciones.

Y, en tercer lugar, la función de recursos humanos es y será capaz de crear nuevos caminos para aportar valor a la organización. Dicha función puede llegar mucho más allá de su enfoque tradicional de la contratación, formación, retribución, etc., para asumir nuevos roles como gestor y potenciador del capital humano, constructor de relaciones y facilitador del conocimiento (Lengnick- Hall *et al.*, 2003)

A toda esta integración tecnológica con el departamento de recursos humanos se la denomina como e-human resources management, en adelante “*e-HRM*”. Aunque, ¿qué se conoce como *e-HRM*? Se trata de una forma de implementar las estrategias de recursos humanos, políticas y prácticas en organizaciones a través de un apoyo consciente y dirigido con la plena utilización de la web y los canales de base tecnológica (Ruël, Looise y Bondarouk, 2004)

La aplicación de una estrategia *e-HRM* hace posible la descentralización de la gestión, otorgándole a la función de recursos humanos la posibilidad de centrarse en las actividades de creación de valor, ya que se produce una automatización y externalización de actividades de bajo valor. En palabras de Rüel *et al.*, (2004) hablamos de una innovación realmente a considerar, pudiéndose convertir en un aliado estratégico de la organización, encargándose de desarrollar y potenciar el capital intangible de la empresa.

No hablamos sólo de la inclusión de diferentes tecnologías para automatizar la mayoría de los procesos en el departamento de recursos humanos, sino que la capacidad de una organización para atraer y retener a los empleados, también es vital. Por ello internet, como apuntaba al principio, ha destacado muy notablemente en el campo del reclutamiento, el cual desempeña un papel fundamental en la supervivencia de la empresa y su éxito.

Actualmente encontramos grandes cambios en el proceso de contratación de las empresas: la progresiva jubilación de la generación del "baby boom", una gran necesidad de flexibilidad y capacidad de respuesta por parte de las organizaciones y nuevos modos de comunicación. Por ello, el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación social conocidas como socialmedia, conforman lo que se conoce como web 2.0, la cual ofrece nuevas posibilidades a empresas y reclutadores.

En este sentido, el reclutamiento y la selección de personal ha dejado de ser un concepto hermético para evolucionar a la par que la tecnología, cambiando así el paradigma de lo tradicional por el reclutamiento 2.0. Es tal la importancia de las herramientas que proporciona la web 2.0 que, como dato curioso, según el estudio New Norms@Work, elaborado por la red profesional LinkedIn, que un 23 % de los empresarios españoles no contrataría a nadie que no contara con perfil en dicha red profesional.

A pesar de la importancia que revela la adopción de todos los elementos tecnológicos disponibles por los departamentos de recursos humanos en las empresas. La investigación en este campo sigue siendo un tanto limitada y en gran medida orientada al solicitante.

### **1.2 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

En plena hegemonía de la era tecnológica de internet con su web 2.0 y del pleno auge de las redes sociales y profesionales, el presente trabajo de fin de máster pretende analizar las percepciones, sensaciones y el impacto que tiene la tecnología a día de hoy en los profesionales de recursos humanos. También la relación al uso como herramienta para su trabajo y cómo se integra ésta en los departamentos de recursos humanos y, por consiguiente, en la organización. Por ultimo, profundizar en las nuevas perspectivas que

se presentan gracias a los sistemas *e-HRM* para la dirección estratégica de los recursos humanos en las organizaciones.

Para ello se ha utilizado como canal la red profesional LinkedIn y como herramienta la aplicación de Google formularios para llevar a cabo la investigación empírica del trabajo. En el estudio se ha encuestado a profesionales del departamento de recursos humanos, encargados de diferentes áreas del departamento (Directores/as de RRHH, Jefes de área, personal del departamento) en sus respectivas organizaciones y la gran mayoría en territorio español. El estudio empírico no pretende arrojar conclusiones representativas, ya que la muestra no es lo suficientemente importante como para ello. Sin embargo, aportará una aproximación orientativa a los objetivos específicos del trabajo, los cuales son:

- Estudio de la utilización de la tecnología en los departamentos de recursos humanos en las empresas.
- Percepciones y sensaciones generales sobre la tecnología que el profesional de recursos humanos tiene hoy en día.
- Conocer el grado de aceptación o amenaza, por parte de los profesionales, de la tecnología disponible para el departamento de recursos humanos en las organizaciones.
- Conocer la integración de la tecnología en las funciones propias del profesional de recursos humanos.
- Estimar la presencia y aceptación de la web y sus herramientas en las empresas.
- Sentar una base para futuras líneas de investigación en dicho campo.

### 1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo consta de 4 partes principales expuestas a lo largo de 4 capítulos. La presente parte corresponde a la primera. Contiene, como hemos visto, la introducción en la que se justifica el tema elegido, se expone el objetivo general del trabajo y los objetivos específicos que se pretenden conseguir con él.

La segunda parte constituye, junto con la tercera, el grueso del trabajo de fin de máster. Desarrolla el marco teórico en el que se realizará una revisión de la literatura, analizando el estado de la cuestión a investigar y abordando una serie de aspectos que pondrán de relevancia todo lo necesario para entender lo que es la *e-HRM* y todo lo que implica, contrastando y comparando las diferentes fuentes encontradas sobre la temática.

La tercera parte es la base fundamental de la investigación empírica. Comprende todo lo relevante al estudio empírico de naturaleza descriptiva que se ha llevado a cabo en esta investigación, así como el análisis de los resultados arrojados por éste en relación al impacto, percepciones y sensaciones del profesional de recursos humanos sobre la tecnología.

En la cuarta se exponen tanto las conclusiones obtenidas como las limitaciones en el tratamiento del tema escogido, junto con las futuras líneas de investigación que pueden quedar abiertas en cuanto al campo que analizamos con el presente estudio.

Por ultimo para concluir el presente trabajo de fin de máster, se recogerán al final una serie de anexos, lo cuales muestran documentos relativos al trabajo empírico.

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 ESTADO DE LA CUESTION A INVESTIGAR

La tecnología está cambiando el mundo en todos los planos existentes, siendo un elemento principal en la mejora y evolución de la sociedad. En lo referente al departamento de recursos humanos, las aplicaciones y programas tecnológicos influyen en cómo un profesional de recursos humanos percibe la productividad, la eficacia de su rendimiento, y la implicación personal con los empleados. La sociedad y las influencias económicas de los cambios tecnológicos han hecho posible ampliar la capacidad de producción de las organizaciones, durante 24 horas al día los 7 días de la semana, operando en entornos virtuales que implican una interacción limitada (Efendioglu, Murray y Is, 2007). Las aplicaciones basadas en recursos de autogestión a través de procedimientos tecnológicos reflejan oportunidades para posibles modificaciones de rendimiento y de reestructuración de la organización (Chess, Hanson, Pershing y White, 2007). Internet y la posibilidad de acceder a la intranet de la organización influyen en el valor personal de un profesional de recursos humanos y en la influencia de la ventaja competitiva de la organización (Alleyne, Kakabadse y Kakabadse, 2007).

Bell, Lee y Yeung (2006) identificaron la reducción del contacto humano debido al uso de las aplicaciones tecnológicas. La eliminación de la interacción humana con acciones típicas del mundo moderno como pagar en línea, reservar un vuelo online, o por ejemplo pagar automáticamente en una gasolinera reflejan el avance de la tecnología electrónica personal. Las acciones profesionales como publicar una oferta de trabajo online o inscribirse en una, demuestran la eliminación de la interacción y el procesamiento de las acciones en el mundo de los recursos humanos.

A pesar del rápido crecimiento de la tecnología electrónica, la tecnología requiere de intervención humana cuando surge un problema. Las necesidades personales y profesionales de los individuos requieren el conocimiento del proceso tecnológico dentro de una organización (Bell *et al.*, 2006). Como objetivo, el presente estudio pretende analizar las percepciones y el impacto que tiene la tecnología en los profesionales de recursos humanos en relación al uso como herramienta para su trabajo y como se integra está en la organización, también se explora el deseo de mejorar el tiempo, la productividad de los empleados, de la organización, y la relación entre la necesidad percibida de la

formación y desarrollo así como las expectativas de futuro en relación con la tecnología de los profesionales de recursos humanos de la organización.

La revolución de la tecnología está rompiendo la jerarquía de la organizaciones, aumentando la capacidad de comunicarse y crear nuevo arte en la capacidad de producir con un profundo efecto sobre la globalización (Afiouni, 2007). A continuación y en los sucesivos puntos, antes de adentrarnos en la investigación que se lleva a cabo en el presente trabajo en su parte empírica, realizaremos una revisión de la literatura desarrollando una serie de puntos clave para entender todo lo relevante respecto a lo que concierne al mundo de la *e-HRM*.

## **2.2 PANORAMA HISTORICO DE LA *e-HRM***

La gestión de recursos humanos y su integración con la tecnología electrónica es una combinación de viejas y nuevas corrientes de pensamiento. La gestión de recursos humanos se ha formulado durante siglos, resultando de las teorías más tempranas de gestión empresarial de Charles Babbage en el siglo XIX con las teorías más refinadas y desarrolladas por Taylor en el siglo XX (Wren, 2005)

El término *e-HRM* es utilizado por primera vez en la década de 1990 cuando el *e-commerce* empieza a transformar el mundo empresarial. Al igual que el comercio electrónico, *e-HRM* se refiere a la realización de negocios transacciones – en el caso de los recursos humanos – usando internet. La concurrencia de varios cambios importantes en la sociedad y los negocios han forjado lo que se conoce como *e-HRM*. (**Tabla 1**)

**Tabla 1: Panorama histórico de la e-HRM.**

Primera mitad del S.XX.	1980-1990	1990-Actualidad
Se empieza a usar el ordenador en el mundo empresarial. Funciones muy primarias y limitadas (Contabilidad, base de datos etc...)	Comienza el boom de la informática, se comercializan los primeros ordenadores personales, lo que permite la posibilidad de que cada empleado disponga de uno en su estación de trabajo. Uso primario de la tecnología aun. Se empiezan a sentar las bases para sistemas e-HRM.	Internet irrumpe en los negocios, aparición del e-commerce, lo que implica la aparición de sistemas e-HRM. Progresiva evolución hasta la época actual las aplicaciones tecnológicas e internet. (Paso desde la web 1.0 a 2.0)

**Fuente:** Elaboración propia.

En primer lugar, gracias a la disponibilidad casi universal de ordenadores personales se ha hecho necesario proporcionar a los gerentes y empleados el hardware necesario para poder llevar a cabo las funciones del departamento de recursos humanos on-line. El principal uso de las computadoras en la mitad del siglo XX se limitaba a la contabilidad básica y programas de presentación (Doran, 2003). Esta limitación estaba constituida por el pequeño tamaño y los problemas de espacio de los sistemas informáticos prematuros. Durante los años 1980 con la introducción de ordenadores personales y la capacidad de establecer una estación de trabajo independiente compuesta de ordenador, monitor y la impresora, en el escritorio para el acceso del empleado (Doran, 2003). Ha hecho posible que los ordenadores personales representen una parte importante de la infraestructura sobre la que se ha construido la e-HRM.

En segundo lugar, la educación informática a nivel general es necesaria para los empleados y gerentes, para poder aprovechar las oportunidades que los avances en tecnología ofrecen. No es suficiente con tener la tecnología, es necesario que la gente sepa usarla. Los avances exigen una transformación de las prácticas de recursos humanos motivada por la transformación de hacer negocios en un entorno cada vez más tecnológico. La gran expansión del uso del ordenador en todos los ambientes de negocio requiere cambios en la gestión del capital humano en todas las organizaciones (Schramm, 2006).

En tercer lugar, Internet y la tecnología están cambiando los medios por los que las organizaciones reclutan, contratan el personal y las habilidades necesarias para introducir en la organización a nuevos empleados (O'Leary, Lindholm, Whitford y Freeman, 2002). Internet ha proporcionado los medios necesarios para vincular personal y ordenadores en tiempo real: a) Conectando personas y datos se eliminan muchas de las barreras físicas que anteriormente impedían interacciones y ocasionaban lentitud en los procesos de negocio; b) Aportando a los diferentes departamentos de recursos humanos la posibilidad de hacer que la información esté disponible en cualquier momento que se necesite y en cualquier lugar que se quiera siempre y cuando se tenga acceso a un ordenador conectado; y c) Proporcionando a los trabajadores un medio de respuesta instantánea e información, además el uso extensivo de publicaciones, transmisiones electrónicas y la correspondiente participación de los recursos humanos en todos los aspectos reducen la interacción entre los empleados y gerentes (Leonard, 2008). Sin embargo, con el tiempo, los profesionales de recursos humanos empezaron a explorar la gama completa de posibilidades para el uso de la red junto con otras tecnologías para la prestación de servicios de recursos humanos.

En cuarto lugar, el software de planificación de recursos empresariales (ERP) y su diversos derivados (Sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR), aplicaciones web, sistemas de reconocimiento de voz (VRS) portales online para empleados y gerentes) han permitido vincular todas las operaciones de negocio juntas, conectando bases de datos a menudo dispares en un único espacio sin fisuras para el procesamiento de transacciones en tiempo real y la toma de decisiones.

Por último, la integración de la gestión de recursos humanos y tecnologías electrónicas ofrece ilimitadas oportunidades para la organización y los empleados (Dunivan, 1991), que se ha venido reflejando desde el año 2000 con las aplicaciones basadas en la web, integrándose de la mejor manera posible desde múltiples sistemas desarrollados sobre décadas anteriores (Doran, 2003). Los profesionales de recursos humanos junto con especialistas en tecnología de la información y software han hecho posible la creación de sistemas de información de recursos humanos. Los procesos se han rediseñado para eliminar pasos y acelerar los tiempos, a partir de preguntas como ¿De que manera podríamos utilizar un ordenador para hacer esto más rápido, más barato y mejor?

Pero la mayor expansión de las aplicaciones de recursos humanos con la tecnología se ha desarrollado desde la década de 1990 hasta la actualidad. A principios de 1990, la especialización no se consideró, y el cambio fue lento para la implementación de nuevas aplicaciones. La tecnología fue utilizada para las funciones más básicas y el uso por los individuos en sus estaciones de trabajo así como su posible desarrollo en el futuro se consideraba un producto de ciencia ficción (Fisher y Howell, 2004). No obstante en la actualidad viviendo en plena era tecnológica podemos observar hasta qué punto ha evolucionado la tecnología en este sector distando bastante de la ciencia ficción, cuando en lugar de reclutar en una base de datos obsoleta un técnico de selección puede recurrir al vasto mundo de las redes profesionales (Linkedin, Xing, etc...) para captar candidatos.

La expansión organizacional implica nueva flexibilidad en la aplicación de los avances tecnológicos, los sistemas y los medios para hacer negocios en un entorno global (Merritt, 2007). Lo que aumenta la necesidad de recibir información más rápidamente y con mayor precisión, por lo que los directores de recursos humanos deben dirigir los activos y el tiempo mediante el uso efectivo de internet y la tecnología proporcionada dentro de la organización (Gebauer, 2003).

## 2.3 ESTADO INICIAL DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones no comienzan desde cero cuando deciden dar el paso hacia el camino de la *e-HRM*. Para empezar, ya habrá ciertos supuestos y prácticas de política implícita o explícita de administración de recursos humanos ya en uso. Además, todas las decisiones de gestión en la empresa contienen algún componente relacionado con la dirección de recursos humanos. El conjunto de opciones en cuanto a política de dirección estratégica de recursos humanos dentro de una organización se pueden clasificar de acuerdo a tres tipos (Beer *et al.*, 1984). La política burocrática, la política de mercado y la política de clan. Cada tipo se caracteriza por unas características específicas con respecto a las áreas de las diferentes políticas dentro de dirección estratégica de recursos humanos: influencia de los empleados, recompensas, sistemas de trabajo etc... Esta distinción es más que una simple caracterización de las etapas de desarrollo en la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

- Las políticas burocráticas se encuentran especialmente en las organizaciones que operan en un entorno estable, tanto tecnológicamente como socioeconómicamente.
- Una política de mercado se ve a menudo en las organizaciones que tienen que reaccionar rápidamente a los cambios en su entorno, por ejemplo a las fuertes fluctuaciones de los mercados.
- Por último, la política del clan se puede encontrar en las organizaciones que dependen muy fuertemente en la entrega de la calidad y en la innovación. La experiencia de los trabajadores de dichas empresas es determinante en el éxito de la organización.

Desde el estado de la gestión de recursos humanos que existe en una organización en el primer momento, los individuos y grupos involucrados (Stakeholders) deben tomar decisiones con respecto a *e-HRM*, a medida que estas se hacen dentro de un determinado contexto, las opciones serán con un propósito determinado como veremos a continuación en los objetivos que persigue.

## 2.4 OBJETIVOS DE UN SISTEMA *e-HRM*

¿Qué objetivos conducen a los stakeholders interesados en cuanto a decidir sobre un sistema de *e-HRM*? Como destacamos en el primer capítulo introductorio. Lepak y Snell (1998) hacen referencia a los cuatro retos de la gestión de recursos humanos virtual. En primer lugar, los departamentos de gestión de recursos humanos se les pide que se centren en cuestiones estratégicas. En segundo lugar, estos departamentos tienen que ser flexibles en cuanto a la formulación de políticas y prácticas. En tercer lugar, los departamentos de gestión de recursos humanos deben trabajar de manera eficiente y ser conscientes de los costes. En cuarto último lugar, los departamentos de gestión de recursos humanos deben orientar los servicios hacia la dirección y los empleados. En resumen, los departamentos de recursos humanos deben estar estratégicamente enfocados, ser flexibles, eficientes y orientados al cliente; y todo ello al mismo tiempo. (Lepak y Snell, 1998).

Ruël, Leede, y Looise (2002) ponen de relieve un aspecto que es interesante explicar, sobre la naturaleza cambiante de la relación laboral. Con la escasez de oferta en el mercado de trabajo, la individualización de la sociedad, y el aumento del nivel educativo de los ciudadanos y por tanto de los empleados, el equilibrio de poder en la relación laboral se ha desplazado en la dirección de los empleados, que quieren dirigir sus propias carreras. En opinión de Rüel *et al* (2002), un movimiento hacia la adopción de *e-HRM* puede proporcionar las herramientas para apoyar este desarrollo.

Con base en lo anterior, podemos sacar conclusiones sobre los objetivos que las organizaciones persiguen a través de la *e-HRM*. Los cuatro retos de Lepak y Snell (1998) son un buen comienzo, pero, siguiendo a Rüel *et al* (2004) y aplicándolo a una época más actual, los objetivos de un sistema de *e-HRM* pueden reducirse a tres tipos:

1. Mejorar la orientación estratégica de la gestión de recursos humanos.
2. Reducción de costes y Aumento de la eficiencia.
3. Mejorar el servicio de atención al cliente facilitando la administración.

Esta clasificación de los objetivos está en línea con el trabajo que realizo sobre *e-HRM* en los Estados Unidos la empresa de consultoría Watson Wyatt. Los resultados de su estudio en el año 2002 mostraron, que las numerosas empresas que habían invertido en

*e-HRM*, estaban motivadas por el objetivo de mejorar el papel estratégico de la gestión de recursos humanos, la reducción del trabajo administrativo de los recursos humanos, y mejorar la satisfacción de los empleados con la gestión de los servicios de recursos humanos.

## **2.5 TIPOS DE *e-HRM***

Revisando la literatura existente sobre el tema, encontramos que numerosos autores han aportado y desarrollado en sus investigaciones, diferentes configuraciones en materia de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Lepak y Snell, 2002; Verburg *et al.*, 2007). No obstante en el presente apartado describiremos los diferentes tipos de *e-HRM*, atendiendo a los enfoques o configuraciones más relevantes en la materia. Tras la búsqueda y análisis de la variada y numerosa literatura disponible, obtenemos como resultado tres enfoques principales de la categorización de la *e-HRM* (**Tabla 2**)

Tabla 2: Tipos de *e-HRM* según diferentes autores.

Categorización	Tipos	Aportaciones
1) Basada en los sistemas de información. Zuboff 1995	<p><b><u>Automatizado</u></b></p> <p>Automatización de tareas administrativas de recursos humanos para reducir la carga administrativa, los costos y aumentar la eficiencia</p> <p><b><u>Informatizado</u></b></p> <p>Crear transparencia y apoyar las decisiones de recursos humanos</p>	Ball (2001), Broderick and Bodreau, 1998, Kovach and Cathcart (1999)
2) Basada en el significado corporativo.	<p><b><u>Operativo</u></b></p> <p>El apoyo a las tareas administrativas de recursos humanos para aumentar la eficiencia, los costos, y la velocidad de los RRHH.</p> <p><b><u>Estratégico</u></b></p> <p>Apoyo a las tareas administrativas de recursos humanos para aumentar la eficiencia, los costes, y la velocidad de los RRHH.</p>	Hussain et al. (2007), Strohmeier and Kabst (2012), Teo et al. (2001)
3) Basada en los objetivos de <i>e-HRM</i> Snell et al, 1995	<p><b><u>Operacional</u></b></p> <p>Automatización de tareas administrativas de recursos humanos con el objetivo de reducir costes, acelerar los procesos y mejorar la productividad.</p> <p><b><u>Relacional</u></b></p> <p>Conectar a los gerentes y los empleados con el objetivo de aumentar la colaboración y el nivel de calidad en el servicio.</p> <p><b><u>Transformacional</u></b></p> <p>Reorientación estratégica, con el objetivo de apoyar la estrategia y creación de valor de la empresa.</p>	Marler (2009), Parry and Tyson (2011), Rue'l et al. (2004)

Fuente: Strohmeier y Kabst (2014).

La primera clasificación, esta explícita o implícitamente basada en el criterio de las funciones de los sistemas de la información (Zuboff, 1985) hace dos distinciones, entre las que encontramos sistemas automatizados e informatizados (Ball, 2001; Broderick y Bodreau, 1998; Kovach y Cathcart, 1999). El primer tipo hace referencia a la automatización de las tareas administrativas de recursos humanos, con el fin de reducir la carga administrativa, los costes y aumentar la eficiencia en la organización. Sin embargo, hay que destacar que la automatización de tareas no explota totalmente todas las ventajas de la tecnología, detrás de esto la habilidad de ofrecer transparencia y apoyo al departamento de recursos humanos, la cual encontraríamos en el segundo tipo, la informatización, encargada de apoyar en los temas cruciales al departamento.

La segunda clasificación está basada en el significado corporativo de la *e-HRM* (Hussain *et al.*, 2007; Strohmeier y Kabst, 2012; Teo *et al.*, 2001) señalan una categoría operativa y otra estratégica. La *e-HRM* operativa tiene como objetivo, apoyar a la organización mediante la mejora de la eficiencia, los costes y la velocidad de la gestión de recursos humanos a través de proporcionar soporte electrónico a las tareas administrativas. La segunda categoría, denominada estratégica apoya las tareas de recursos humanos que tienen impacto directo en los objetivos estratégicos corporativos, tales como la contratación o el desarrollo.

Por último la tercera clasificación está basada en los objetivos de *e-HRM* (Snell *et al.*, 1995, 2001; Lepak y Snell, 1998) y distingue entre operativo, relacional y de transformacional. Estas aportaciones se han ido desarrollando y completando en otros trabajos (Marler, 2009; Parry y Tyson, 2011; Ruël *et al.*, 2004). Los objetivos operativos se refieren a mejoras en la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos debido a la automatización y el soporte en tecnología, básicamente consiste en la automatización de las tareas administrativas de recursos humanos con el objetivo de reducir costes, acelerar los procesos y mejorar la productividad. Se hace referencia a las actividades básicas de recursos humanos en la zona de la gestión administrativa. Más concretamente se podría pensar en la administración del salario y en la administración de datos de personal.

Objetivos relacionales se refieren a mejoras en los grupos de interés (es decir, gerentes y empleados) consisten en una mejora de las relaciones y la prestación de servicios de

gestión de recursos humanos, conectando más eficientemente a los gerentes y los empleados con el objetivo de aumentar la colaboración y el nivel de calidad de servicio debido a unas mayores oportunidades de comunicación y colaboración. Aquí hay que referirse a las actividades de gestión de recursos humanos más avanzadas. El énfasis aquí está en las herramientas de recursos humanos que apoyan los procesos básicos del negocio, tales como el reclutamiento y la selección de nuevo personal, la formación, la gestión del desempeño, así como la evaluación, y recompensas.

Por último, los objetivos de transformación se refieren actividades de gestión de recursos humanos con un carácter estratégico. Estamos hablando de actividades relacionadas con los procesos de cambio organizacional, re-orientación estratégica, gestión estratégica de la competencia y gestión del conocimiento estratégico. Focalizándose en medidas particulares como, la contratación, el desarrollo, la gestión del desempeño y compensación a través de la tecnología por lo tanto se coloca a la transformación de la gestión de recursos humanos en una función más estratégica. Esta última configuración por objetivos, también se utiliza en sí misma para designar diferentes tipos de *e-HRM*, tal y como propone Rüel *et al* (2004).

Evidentemente podemos comprobar como los conceptos descritos en estas tres clasificaciones se superponen. Es obvio que tanto automatizado, como categoría operativa y operativos, son descripciones muy similares. De la misma manera que coinciden las categorías estratégica y los objetivos transformacionales en la tercera clasificación. Además las diferentes categorías no constituyen tipos excluyentes de *e-HRM*.

En los casos en que una organización es consciente y de una manera enfocada elige poner la tecnología web a funcionar en relación con sus fines de *e-HRM*, basados en la idea de que la administración y los empleados deben desempeñar un papel activo en la realización de trabajos de recursos humanos, se puede hablar de *e-HRM*. No obstante la tercera categoría expuesta es la dominante y la que se trata actualmente en la literatura. Por lo que podemos decir que en cuanto a tipos de *e-HRM* hay que atenerse a tres, de tipo operacional, relacional y transformacional.

## 2.6 RESULTADOS DE LA *e-HRM*

En base a las ideas Beer *et al* (1984) sobre los resultados esperados o resultados de gestión de recursos humanos, Un sistema *e-HRM* también tiene como objetivo lograr un cierto conjunto de resultados. No se deben confundir estos con los objetivos o las metas descritas anteriormente. Una organización espera alcanzar ciertas metas: una mejora en la orientación estratégica de la organización, una mejora en la orientación al cliente y la satisfacción, y una disminución en los costes o el aumento de la eficiencia.

Además de estos objetivos, hay que resaltar los denominados objetivos generales de la organización que se pueden distinguir de acuerdo al "capital social" de una organización. (Ruël *et al.*, 2004). Todas las actividades de gestión de recursos humanos, y por lo tanto también todas las actividades de *e-HRM*, deben de ser implícita o explícitamente dirigidas hacia estos objetivos generales. Beer *et al* (1984) distinguió las cuatro posibilidades: de alto compromiso, de alta competencia, rentabilidad y mayor congruencia.

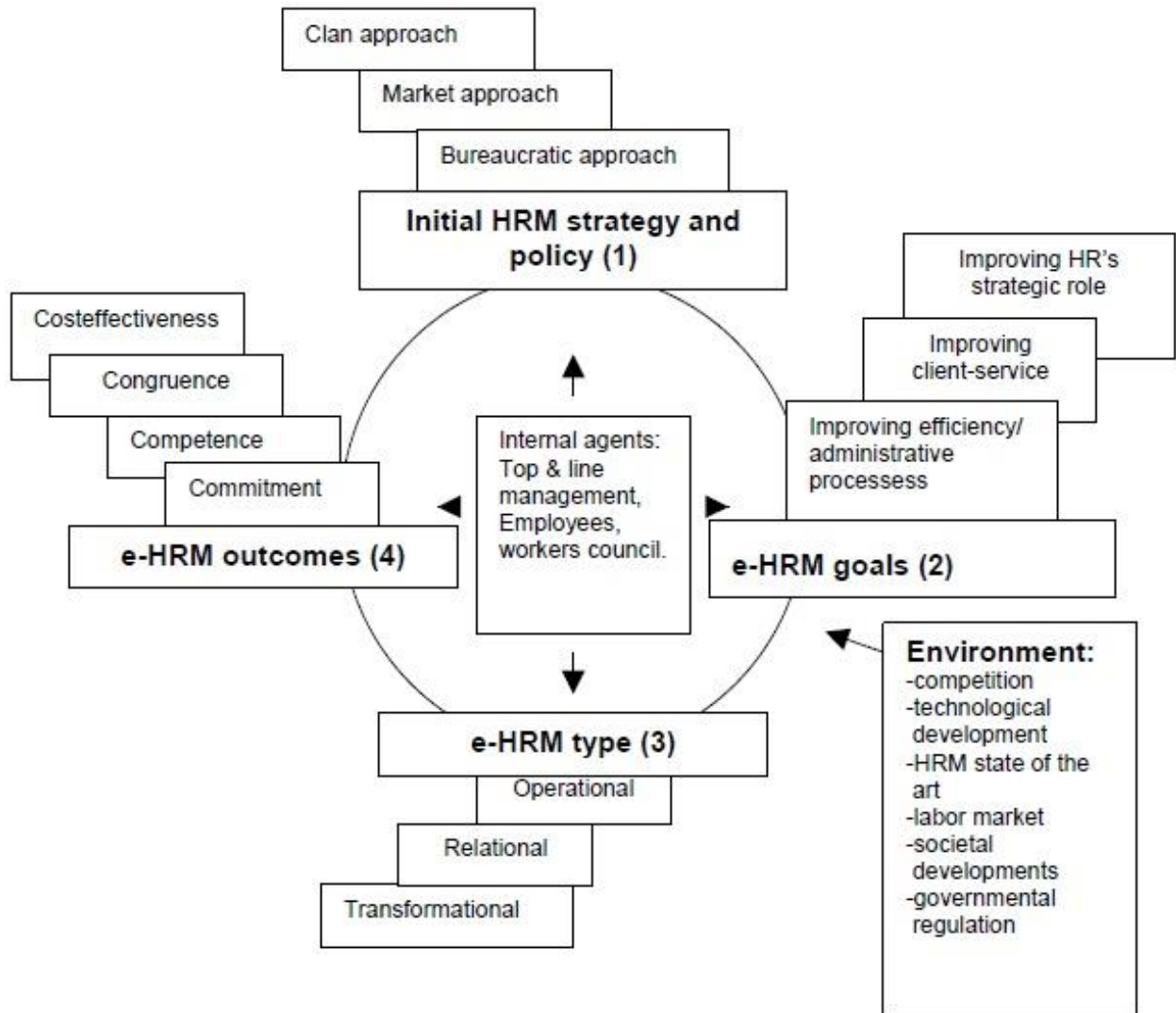
- Alto compromiso, significa que la fuerza de trabajo está motivado y comprendida, por lo que están dispuestos a interactuar con la gestión de los cambios en el entorno de la organización y el impacto que esto puede tener en la organización interna. En recursos humanos, esto significa que se debe ser capaz de desempeñar el papel de agente de cambio, según la terminología utilizada por Ulrich (1997). El alto compromiso implica un alto nivel de confianza entre la dirección y fuerza de trabajo.
- Alta competencia apunta hacia la capacidad de los empleados para aprender nuevas tareas y funciones, si las circunstancias lo requieren. En recursos humanos y siguiendo a Ulrich significa, interpretando el papel campeón del empleado.
- La rentabilidad se refiere a la competitividad de los niveles salariales, la tasa de rotación de personal, y la aceptabilidad de los costes derivados de la resistencia de los empleados, tales como huelgas. Ulrich (1997) afirma, que la función de recursos humanos, tiene que ser capaz de desempeñar el papel de expertos administrativos con el fin de contribuir a la rentabilidad de la organización.

- Por último, una mayor congruencia se refiere a la organización interna, el sistema de recompensas, y el de entrada, y salida del personal, que deben ser estructurados en interés de todos los stakeholders.

Dependiendo de la forma en que los individuos y las partes se ven afectados por *e-HRM*, en línea con los objetivos definidos, los resultados, a su vez, pueden cambiar el estado de la gestión de recursos humanos en una organización.

Hasta ahora hemos hablado del estado inicial de la estrategia de recursos humanos en la organización, los tipos de *e-HRM*, los objetivos que se persiguen, y por ultimo resultados. Todo ello en conjunto construye del modelo creado por Ruël *et al* (2004) para explicar las implicaciones que supone una estrategia de *e-HRM* en la organización, y que se expone a continuación, nos viene al caso para poner de manifiesto de manera gráfica y resumida todo lo descrito hasta ahora.

Figura 1. Esquema modelo e-HRM



Fuente: Ruël, Looise y Bondarouk (2004)

## **2.7 DESARROLLO DE *e-HRM* EN LA ORGANIZACIÓN**

El entorno rápidamente cambiante de la tecnología electrónica y el uso de internet ha tenido un impacto en todos los aspectos de los mercados, los negocios y las organizaciones (Feurer, Chaharbaghi, Weber y Wargin, 2000). La necesidad continua por parte de las organizaciones para obtener la mayor cantidad de aplicaciones tecnológicas de actualidad que ayuden a mejorar su productividad requiere atención para su supervivencia y obtener longevidad en los mercados globales más competitivos (Krell, 2006).

La pregunta llegados a este punto hace referencia a que cantidad de interacción humana se requiere con los empleados a causa de la aplicación de los nuevos avances tecnológicos. Según Merritt (2007), el desplazamiento de la mano de obra por la tecnología se ha convertido en un hecho de la vida, no obstante únicamente con el uso del elemento humano comprometido, es cuando la complejidad, el juicio, y la interacción personal añaden una ventaja competitiva. La integración de las tecnologías de la información y aplicaciones tecnológicas e Internet, implica un proceso complejo que consume tiempo y que, una vez combinado con el factor humano, crea el elemento estratégico fundamental a tener en cuenta por la dirección de la organización (Irani y Love, 2000). La tecnología de la información y todos los aspectos tecnológicos ofrecen a los profesionales de recursos humanos la oportunidad para la reingeniería de la organización (Friedman, 2007). No obstante estos profesionales, se enfrentan al reto de determinar el diseño y los medios para dicha reingeniería de la organización. Con esta finalidad, Yeung y Brockbank (1995) han planteado 12 preguntas que se aplican a cualquier organización con el fin de ayudar en este sentido a los profesionales de recursos humanos:

1. ¿Cómo la tecnología de la información puede encajar en la estrategia general de recursos humanos?
2. ¿Quién va a llevar a cabo el esfuerzo de reingeniería?
3. ¿Cuál es el enfoque general de la iniciativa, está impulsada por la tecnología, impulsada por un proceso, o una combinación de ambos?

4. ¿Cuál es el ámbito del esfuerzo proceso único o múltiple?
5. ¿Qué proceso de Recursos Humanos, será el punto de partida?
6. ¿Cuál es el coste del nuevo hardware, consultoría, software y tiempo del personal?
7. ¿Quién va a constituir el equipo de reingeniería?
8. ¿Cuáles son las implicaciones de la iniciativa en los roles, responsabilidades y competencias de los profesionales de recursos humanos y administradores?
9. ¿Cuáles son las implicaciones de la iniciativa con la cultura organizacional?
10. ¿Cómo se puede minimizar la resistencia de otros profesionales de recursos humanos, gerentes y empleados?
11. ¿Cómo se medirá el progreso de la iniciativa? ¿Hitos del programa o los resultados del negocio?
12. ¿Qué permitirá que la iniciativa dure?

Estas 12 preguntas proporcionan al profesional de recursos humanos dentro de cualquier organización la capacidad de evaluar e implementar las medidas necesarias para efectuar las acciones necesarias en relación con las aplicaciones tecnológicas. El proceso de evaluación es continuo y puede mejorar la organización y sus operaciones cuando se planifican, y monitorean (Yeung y Brockbank, 1995).

De acuerdo con Lengnick *et al* (2003) la *e-HRM* se ha desarrollado a través de tres vías. La más simple y fácil de implementar es publicar información. Seguida de una más involucrada que incluye la automatización de transacciones, y por último, la forma más compleja que consiste en transformar la manera en la que los recursos humanos son dirigidos en la organización (**Tabla 3**).

**Tabla 3: Desarrollo de la e-HRM en la organización.**

<p><b>Publicación de información</b></p>	<p>Una sola vía de comunicación, típico uso de intranets. Contenido de tipo genérico (Políticas de la empresa) Costes de impresión eliminados, cambios en la información inmediatos y notificaciones más rápidas.</p>
<p><b>Automatización de las transacciones.</b></p>	<p>Combinación de intranets junto con extranets, el papeleo es sustituido por la entrada electrónica de información. Gran ahorro en tiempo a la hora de realizar los procesos y reducción del componente humano en las interacciones. Se informatiza todo lo posible, máxima automatización con la integración en la cadena de suministro.</p>
<p><b>Transformación de la función de recursos humanos.</b></p>	<p>Vía de desarrollo de más alto nivel y exigencia, se libera la función de recursos humanos de su enfoque operacional y se dirige hacia una más estratégica. (asociación estratégica, centros de especialización y centros de administración.) Papel más activo en la gestión del capital intelectual de la empresa por parte del departamento.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

La primera vía de desarrollo de *e-HRM* es simplemente la publicación de información. Esto implica una sola vía comunicación por parte de la empresa a los empleados o gerentes. Esta forma de *e-HRM* típicamente utiliza intranets como el medio de entrega de la información. Inicialmente la información publicada involucra contenido de tipo genérico (por ejemplo, las políticas y procedimientos de la empresa; beneficios; directorios de servicios; sucesos actuales, etc.)

La publicación de información en la web ofrece varios beneficios a las organizaciones. Los costes de impresión caros pueden ser virtualmente eliminados. Los cambios en la información publicada se pueden hacer de inmediato y los usuarios pueden ser notificados más fácil y rápidamente de los cambios. Los usuarios (directivos y empleados) pueden obtener información actual y relevante cada vez que lo necesiten y desde donde quieran teniendo acceso a internet. Por supuesto, los problemas de diseño de páginas web, la cantidad y calidad de información, y control de esta podría ocasionar limitaciones.

El segundo camino por el cual se desarrolla la *e-HRM* en la organización, implica la automatización de las transacciones, flujo de trabajo, e incluso la integración de cadena de suministro. Esta forma de *e-HRM* normalmente utiliza intranets junto con extranets y con frecuencia combina varios programas de aplicación diferentes. El papeleo se sustituye por la entrada electrónica. Los gestores y empleados pueden acceder a bases de datos, buscar la información necesaria, actualizarla y tomar decisiones. Por ejemplo, pueden acceder a una base de datos que ofrece información del empleado específico y realizar consultas como: acumulaciones y disponibilidad de tiempo libre, actual cobertura de beneficios, datos demográficos y personales, horarios de trabajo, (McCormick, 2002) Los procedimientos que requieren de mucho tiempo, múltiples aprobaciones entre el personal y papeleo, ahora se pueden lograr sin necesidad de llevar a cabo un cara a cara. Las aplicaciones de flujo de trabajo permiten a los usuarios completar todo un proceso (por ejemplo, obtener un aumento de sueldo para un empleado), funciones de control para asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización. Además los procesos funcionales (finanzas, contabilidad, compras, etc.) pueden mantener por separado bases de datos y las aplicaciones se pueden integrar en, presentaciones fáciles de usar por los usuarios. El nivel más alto de la automatización se produce con la integración en la cadena de suministro, que permite a las organizaciones coordinar los procesos de recursos humanos (por ejemplo, asegurando la calidad mediante el uso de procesos de evaluación

de desempeño) entre proveedores y distribuidores, pudiendo lograr la mejora de la eficiencia y eficacia a lo largo de toda la cadena de valor.

La tercera vía, y de más alto nivel de exigencia de *e-HRM* implica la transformación de la función de recursos humanos. De la información a la automatización en el paso a la transformación, la *e-HRM* comienza a ir más allá de su enfoque más tradicional. En la transformación, *e-HRM* libera la función de recursos humanos de su enfoque operacional y la redirige hacia una función más estratégica. Walker (2001) identifica tres tipos de trabajo del departamento de recursos humanos en esta transformación:

**Asociación estratégica** con las diferentes líneas de negocio (a nivel de la alta dirección; a nivel generalista y a nivel local); creación de **centros de especialización** (que contienen los especialistas de recursos humanos necesarios); y el **centro de administración**, consiguiendo hacer más rápido, más barato y con menos dependencia del personal de recursos humanos tareas no estratégicas de la organización, esto crea la oportunidad de centrarse en nuevas formas de añadir valor a la organización.

El departamento de recursos humanos puede desempeñar un papel más activo en la administración del capital intelectual de la organización (los conocimientos, habilidades, y capacidades de los individuos en la organización), desarrollando, las conexiones entre las personas aumentando la productividad y la innovación y facilitando el flujo de conocimientos (gestión del conocimiento) con el fin de crear una nuevos productos y servicios, que mejoren la eficiencia en el servicio a los clientes, y desarrollar competencias que permitan nuevas fuentes de creación de valor.

En conclusión, el desarrollo de la *e-HRM* se puede dar mediante tres formas: información, automatización, y la transformación. La forma que adopta una organización está probablemente influenciada por factores como la disponibilidad y accesibilidad de las ordenadores personales con conexiones de banda ancha, la proporción de empleados de una organización que hay por ordenador, el número de profesionales de recursos humanos y especialistas en tecnología de la información con la experiencia necesaria para diseñar e implementar soluciones a medida ajustadas para la organización. Mientras que algunas organizaciones pueden adoptar un enfoque evolutivo para la implementar la *e-HRM* (pasando de publicación de la información a la automatización de transacciones y de estas finalmente a la transformación), otras optan por un cambio más cualitativo y

pasan directamente a la transformación de la función de recursos humanos (Walker, 2001). Aun así hay que invertir tiempo y es caro para la mayoría de las organizaciones, el primer paso es convencer a los que toman las decisiones que los beneficios son mayores que los costes aspecto que revisaremos a continuación.

## **2.8 BENEFICIOS VS COSTES DE SISTEMAS *e-HRM***

La adopción de un sistema de *e-HRM* es una decisión importante, sobre todo representa una gran decisión en cuanto a inversión para empresas de todos los tamaños. Por lo tanto, se debe ser convincente para persuadir a los encargados de tomar la decisión, que los beneficios son mayores que los costes. El argumento típico es que utilizando este sistema su organización puede reducir los procesos y los costes administrativos. Se necesitan menos profesionales de recursos humanos porque se elimina al "intermediario de recursos humanos." Además, acelera el procesamiento de transacciones, reduce los errores de información, y mejora el seguimiento y control de las acciones de recursos humanos (Lengnick *et al.*, 2003). Por lo tanto, la dirección de recursos humanos mejora la prestación de servicios.

La mayoría de las organizaciones que adoptan *e-HRM* se deben basar en la disponibilidad, accesibilidad, y medidas tangibles para hacer un caso empresarial que sea convincente con la inversión. Algunos indicadores que se utilizan para justificar esta inversión incluyen: el coste medio de una transacción de recursos humanos, el número de consultas al centro de servicio, los tiempos de ciclo, la satisfacción de los empleados, así como el retorno de la inversión o periodo de recuperación (Watson Wyatt, 2002). Los cuatro principales indicadores utilizados por las empresas para apoyar la inversión *e-HRM* fueron: mejoras en la productividad dentro de la organización de recursos humanos, la reducción de costes, rentabilidad de la inversión, y la mejora de las comunicaciones entre empleados. De hecho, el periodo de recuperación, o el tiempo que toma para recuperar la inversión, puede ser tan corto como de uno a tres años (Lego, 2001). De todas formas es posible identificar los costes más relevantes (software y hardware), no obstante son más difíciles de cuantificar los beneficios intangibles que se derivan de un sistema de *e-HRM*.

Más allá de la reducción de costes y mejoras en la productividad, *e-HRM* también tiene el potencial de generar ingresos adicionales, Sin embargo, son difíciles de cuantificar. Por ejemplo, la dirección de recursos humanos puede mejorar la productividad de los empleados, la moral de los empleados, la toma de decisiones y la información compartida. Por otro lado, puede mejorar la innovación; y puede acelerar el tiempo de lanzamiento de productos al mercado. Además, la dirección de recursos humanos puede cambiar fundamentalmente la forma en que las personas se relacionan entre otras y con sus organizaciones a través de diversos medios de comunicación. Esto puede mejorar el flujo de información y conocimientos potenciando las competencias estratégicas de la empresa.

Por otro lado, hay costes asociados con la implementación de un sistema de *e-HRM*. Por ejemplo, el garantizar que todos tengan acceso al sistema de *e-HRM* requiere proveer de ordenadores y conexión a internet para todos empleados. Por otra parte, para aprovechar todas las posibilidades del sistema, los trabajadores necesitan tener ordenadores y conexión a internet en el hogar y en el trabajo. Algunas empresas facilitan esto proporcionando a los empleados pluses, para fomentar el uso del ordenador en casa. Además de la conexión total de los empleados, hay inevitablemente costes de transición asociados, debido al movimiento de unos recursos humanos más tradicionales a un sistema de *e-HRM*, incluyendo, errores y otras consecuencias de cambiar de los sistemas heredados a suites integradas. Los costes de hardware para los servidores y los costes de software para las diferentes aplicaciones conllevan un inicial y considerable desembolso y continuos costes en el tiempo a medida que la mejor tecnología esté disponible.

Mientras que muchas compañías están adoptando sistemas de *e-HRM* y aumentando sus beneficios, otras están tomando una actitud de esperar y ver antes de embarcarse un desafío tan caro, tanto en recursos como en tiempo. Algunas empresas están probando mediante la adopción de formas menos complejas como "la publicación de la información", antes de intentar transformar la totalidad de sus departamentos. Y para los que ya han adoptado *e-HRM*, la gran mayoría tiene todavía que darse cuenta de sus beneficios. Por ejemplo, en un estudio realizado por Brown (2002) se obtuvo que el 80% de los encuestados dijo que con la aplicación del sistema se puede reducir los costes de recursos humanos. Sin embargo sólo el 5% dijo que lograron plenamente este objetivo,

otro 35% dijo que han alcanzado parcialmente ese objetivo y sólo el 3% dijo que estaba acelerando considerablemente la transformación del departamento de recursos humanos en un socio estratégico para la organización.

## **2.9 HERRAMIENTAS INTEGRADORAS DE *e-HRM* EN LAS EMPRESAS**

El avance tecnológico posee una velocidad y un alcance global que genera respuestas adaptativas más que proactivas por parte de las organizaciones (Alfiouni, 2007). La tecnología modifica procesos, hace más sencillas algunas operaciones y genera un cambio en las competencias e incluso en el número de los recursos humanos (Lengnick *et al.*, 2003). Es un factor que afecta profundamente a la gestión de los mismos, ya que se eliminan ineficiencias, se detectan y dejan de lado trabajos duplicados (todo lo que no agrega valor se deja de hacer).

Podemos hablar de tecnología en *e-HRM* desde dos puntos de vista:

- Las aplicaciones informáticas relacionadas a la gestión integral del área, con productos de actual vigencia comercial en el mercado, que aportan soluciones aproximadamente integrales (Meta4, Sap, People Soft, etc...)
- Los avances de las telecomunicaciones y la transmisión de datos, originando nuevas formas laborales a distancia, con menor contacto personal pero, a la vez, sin demoras, sin oficinas, sin relaciones cara a cara, sin errores. ( Redes sociales: Facebook, Twitter o Redes profesionales: LinkedIn, Xing entre otras)

El objetivo de la función del departamento de recursos humanos en este aspecto es asumir el papel de facilitador de talento y de valor añadido que proporciona el capital humano a la organización. (Lengnick *et al.*, 2003). Para ello, es necesario que muchos de los departamentos redefinan su funcionalidad e incorporen elementos como la automatización de los flujos de trabajo, Internet, la implementación de centros de servicios compartidos para directivos y empleados, la intranet, etc.

Implantar tecnologías de la información en una empresa no es siempre sinónimo de mejora. Lo más importante es tener un objetivo claro y cuantificable a la hora de tomar

las decisiones de para qué invertir, cuánto y cómo. Como ya hemos visto en la presente revisión teórica del trabajo. En la función donde más han influido las nuevas tecnologías ha sido en el reclutamiento y selección como apuntamos anteriormente, sobre todo en el aspecto online contando con la ayuda del social media. Además del proceso de selección, las nuevas tecnologías también facilitan la gestión de la plantilla y de la carrera de los empleados.

Por un lado, el *e-learning* permite que las personas recién incorporadas puedan integrarse de forma rápida y económica en la empresa. Por otra parte, han aparecido programas que facilitan a las grandes empresas el seguimiento de la evolución de su personal (los denominados análisis de 180° y 360°), un proceso muy costoso cuando se realiza de forma manual, dada la cantidad importante de datos. Sin embargo, estos programas sirven de poco si no van acompañados de sistemas de mejora. Para ello, es necesario poner en marcha programas de *counseling* (análisis de competencias), *coaching* (ayuda al desarrollo de competencias) y *mentoring* (desarrollo de carreras).

Las nuevas tecnologías han dado lugar a nuevas formas de relación con el empleado, conocidas como *business to employee* (B2E) o *employee power*. Una de sus principales herramientas es el portal corporativo, es decir, una página web interna (intranet) dirigida a los empleados en la que debería figura toda la información y herramientas necesarias para su adecuado desempeño en la empresa. Se trata de un estilo de dirección, basado en reconocer a los niveles más bajos de empleados su poder dentro de la organización, que fomenta la participación del empleado en la toma de decisiones y acepta sus ideas como elemento clave.

A continuación revisaremos las principales herramientas que están en la vanguardia tecnológica para su integración con los departamentos de recursos humanos.

## 2.9.1 AVANCES TECNOLÓGICOS

### INTRANET

La intranet es la tecnología más usada en la prestación de servicios de recursos humanos. Las redes internas corporativas son unas potentes herramientas que permiten divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización. Muchas organizaciones han invertido en costosos Sistemas de Información de Recursos Humanos (*SIRH*), como SAP o PeopleSoft, aunque el resultado no ha sido el esperado y se han visto en serias dificultades para alcanzar el ahorro que esas inversiones prometían. Una manera de obtener un mayor beneficio de estos sistemas es desarrollar una función de servicios compartidos. Éstos permiten a las empresas aprovechar tanto los *SIRH* y los sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) para consolidar los servicios administrativos y reducir los costes laborales.

### BIOMETRIA

En el ámbito de tecnologías de lectura para el hardware, la innovación viene marcada por los modernos sistemas de verificación biométrica para la identificación de personas. La biometría consiste en la comparación de características físicas de los individuos con un patrón conocido y almacenado en una base de datos. Mediante esta tecnología, los lectores identifican a la persona a través de sus manos, patrones oculares, huellas digitales, emisión de calor o voz.

El uso de estos dispositivos biométricos hace que se reduzcan los costes de administración, puesto que tan sólo se necesita una persona para administrar y actualizar la base de datos, además del mantenimiento del lector. Ya no es necesario hacer tarjetas para cada empleado, o renovarlas cuando se estropean o se pierden, además de que las características biométricas de una persona son intransferibles a otra.

### *E-RECRUITMENT*

La aparición de Internet ha dado lugar al denominado *e-recruitment*, es decir, la búsqueda de candidatos a través de la red. La publicación de ofertas de trabajo en Internet es una forma de multiplicar el número de solicitudes de trabajo recibidas, y además ofrece

alcance global. Han surgido aplicaciones que permiten realizar una selección automática en función de los criterios definidos. Eso sí, la entrevista cara a cara es imprescindible para tomar la decisión final. El concepto de e-recruitment ha alcanzado niveles muy importantes. La utilización de Internet y de softwares especializados ha posibilitado, en el mundo y ya fuertemente en España, que los head hunters, las consultoras de selección y muchas empresas, a través de sus portales corporativos, reciban, clasifiquen y seleccionen candidatos con ventajas considerables en términos de tiempo y coste. En este aspecto herramientas como la red profesional LinkedIn usada como canal para llevar la presente investigación. Brinda un apoyo excelente tanto a reclutadores como a candidatos debido a la bidireccionalidad del entorno de las redes sociales y profesionales. LinkedIn es sinónimo de búsqueda y proyección de profesionales, el reclutamiento a través de ella como herramienta profesional, proporciona una gran efectividad, ya que alberga un gran porcentaje de usuarios competentes, más de 250 millones de candidatos.

### ***E-LEARNING***

En lo que se refiere a formación del personal, la mayoría de los sistemas incluye módulos de educación electrónica. Así, los usuarios pueden realizar búsquedas on line de los cursos de su interés, seleccionar el deseado, ver su estructura e inscribirse. La solución puede incluir la elección entre el formato de audio y video, seleccionar el idioma en el que se desea hacer el curso e interactuar con el instructor y compañeros mediante e-mail, chat y foros. El *e-learning* fomenta el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación facilitando la creación, adopción y distribución de contenidos, así como la adaptación del ritmo de aprendizaje y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos.

## **2.9.2 APLICACIONES INFORMATICAS**

### **HUMAN CONCEPTS**

Los nuevos productos se afianzan sobre la posición de HumanConcepts como líder en soluciones para la creación de organigramas y el modelado del personal, orientadas a empresas, gerentes y ejecutivos de recursos humanos. Las soluciones proporcionan a las organizaciones un marco que permite evaluar su personal actual, crear hipotéticos escenarios futuros de cara a mejorar la toma de decisiones y comunicar con precisión a

toda la empresa la información fundamental acerca de su capital humano. Opciones de integración mejoradas: integración mejorada en tiempo real con los sistemas de recursos humanos. existentes, incluyendo SAP, Oracle y PeopleSoft.

#### **META4**

El principal objetivo de Meta4 es fomentar que la productividad de la empresa sea claramente un motivo para la inversión en recursos humanos. Está desarrollando una completa oferta de soluciones específicas y complementarias a la gestión básica del empleado, para la mejora del clima laboral, para buscar fórmulas de compensación distintas, para la evaluación del desempeño laboral, etc. que permitan a las empresas avanzar en la gestión y retención del talento. Meta4 además contempla fórmulas específicas para sus clientes tradicionales que premian su fidelidad. La empresa lanzó una solución que combina la gestión del capital humano e intelectual. Incluye tareas de administración típicas y de gestión de recursos humanos. La herramienta integra el *management* del conocimiento con funcionalidades laborales colaborativas como foros, creación de información, comunicación, contextualización de contenidos, entre otras. El objetivo es reutilizar el conocimiento de la organización para aplicarlo a la práctica.

#### **PEOPLESOFT**

PeopleSoft, Inc. es una compañía que suministra software de planificación de recursos humanos, gestión de recursos humanos y gestión de las relaciones con los clientes. *PeopleSoft 8 HRMS* es una solución de recursos humanos que permite administrar procesos de negocios del área, desde la contratación hasta la jubilación, con aplicaciones basadas en Internet y construidas sobre la base de un registro de mejores prácticas de más de diez años. Fundada en 1987 y adquirida en 2005 por oracle corporation.

#### **SAP**

El sistema SAP de recursos humanos, puede que sea de los más conocidos en el entorno empresarial, pues no solo alberga funciones para el área de recursos humanos. El área básica es lo que se llama procesos de fuerza trabajo; que incluye: datos personales, direcciones, tema de beneficios, nómina, gestión de tiempos. Actualmente se están moviendo hacia un área más estratégica para el área de recursos humanos. Hay una

tendencia que se quiere ir más allá de lo que son los datos básicos, y poder realmente incluir la estrategia de la empresa, basada en lo que es el capital humano. En esta área se habla de retención de talento, por ejemplo reclutamiento, educación o capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones basadas en su desempeño, y la "ultra gestión de talento". Este último concepto se refiere a la capacidad de realmente gestionar a los empleados, no solamente pagarles y tener sus datos básicos, sino gestionar su rol en la empresa, su carrera dentro de la compañía y sus necesidades.

## **ORACLE**

La solución *Oracle Human Resources Management* brinda herramientas para encontrar, extraer y analizar datos relacionados con el capital humano. A las funciones tradicionales de liquidación y seguimiento de expedientes se le fueron agregando paulatinamente otras más sofisticadas, como la de gestión de competencias, hasta llegar en la actualidad a la de autoservicio o *self service*. Entre otros productos, este proveedor también brinda una aplicación que permite realizar análisis sobre la fuerza laboral, presupuestos, desarrollo, salarios y reclutamiento.

### **2.9.3 EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO *e-HRM*: CASO DELL COMPUTERS**

Es difícil de conocer con precisión el grado de uso de un sistema *e-HRM* por parte de las organizaciones. La mayoría de los estudios disponibles, se basan en muestras de conveniencia. Por lo que poco se sabe acerca de la grado de difusión *e-HRM* en las organizaciones.

Lo poco que sabemos acerca de las prácticas de *e-HRM* puede obtenerse a partir de pruebas ofrecidas por algunas de las empresas pioneras que han reportado su experiencia. A continuación se describe el caso de Dell, una empresa pionera en adoptar en su organización un sistema *e-HRM*.

El catalizador para el cambio en Dell fue la estrategia que implemento la compañía de reducción de costes implacable, una estrategia que les ha permitido sobrevivir incluso los más recientes descensos de la industria. A mediados de la década de 1990, la compañía

determinó que su personal de recursos humanos y el presupuesto estaba creciendo mucho más de lo que podría justificarse para la cantidad de empleados que podía permitirse la empresa. En consecuencia, el departamento de recursos humanos estudio la opción de la *e-HRM* para reducir el personal de recursos humanos, mejorar el servicio a los clientes, y cambiar los roles de profesionales de recursos humanos de administradores a socios estratégicos y consultores.

En lugar de adquirir un sistema de planificación de recursos empresariales (*ERP*), Dell optó para construir su propio sistema de *e-HRM* mediante la compra de lo mejor en aplicaciones hasta aquel momento. Es decir, comenzaron mediante el establecimiento de criterios para saber qué tipo sistema querían hacer y, seguidamente, buscaron los componentes apropiados. Se prestó gran atención a la fase de diseño: aplicaron principios tales como "ningún entrenamiento requerido para utilizar el sistema," y la información debía estar a no más de dos clic de distancia de la página de inicio. De estas formas ayudaron a crear un sistema que se ajusta a las necesidades únicas de Dell y su cultura.

Llamado "*HR direct!*". El objetivo de sistema de *e-HRM* de Dell es conducir apropiada y directamente la gestión de información a los directivos y empleados. De la misma manera que Dell no utiliza intermediarios para vender ordenadores a los clientes, *HR direct!* No utiliza intermediarios para la mayoría de los procesos de recursos humanos. La estrategia de información de recursos humanos de Dell es "proporcionar un entorno global para el sistema de recursos humanos, donde la información es fácilmente accesible, y lleva a la propiedad directa de su información, lo que garantiza su precisión, oportunidad y relevancia. "

Dell comenzó a implementar los componentes de su sistema de *e-HRM* en 1996. Desde finales de 1996 para 1999, el enfoque de implementación podría describirse como incremental y fragmentario. Módulos tales como "mi organización," "planificación de pago", "ofertas de trabajo externas", "directorio corporativo", y otros fueron desarrollados e implementados a lo largo de este período, cuando estuvieron disponibles. Aproximadamente en el año 2000 Dell puso en marcha su sistema. Desde entonces, los procesos de dotación de personal se han integrado y el sistema ahora está siendo desplegado a nivel mundial.

Dell calcula que los costes de ahorro fueron de \$ 2,5 millones el primer año. Hubo una sustancial disminución en el tiempo de respuesta para las transacciones de recursos humanos. Por otra parte, el departamento de recursos humanos puede tener mejor controlados los costes asociados con las negligencias administrativas. Por ejemplo, ahora es posible identificar que gerentes están procesando terminaciones retroactivamente, cuántos, y cuanto tardan en hacer algo para corregirlo. El flujo de información ha mejorado de forma espectacular y sin aumento del personal de recursos humanos o de recursos adicionales. Finalmente, los primeros indicios sugieren que los empleados tienen reacciones positivas al sistema.

El departamento de recursos humanos de Dell se ha transformado. Hay menos personal, y los profesionales sirven ahora de una forma más orientada a la consultoría y al ámbito estratégico, en lugar de realizar funciones administrativas. Dell ha encontrado que la implantación de *e-HRM* ha liberado la función de recursos humanos de las cargas administrativas del pasado y permitido a buscar nuevas formas de añadir valor a la organización influyendo en el resultado final. Dell Sin embargo, ha tomado un camino diferente en cuanto a los sistemas *e-HRM* diseñando el suyo propio mediante la combinación de diferentes aplicaciones y tecnologías en lugar de una sola integrada. Por ejemplo a finales de 2014 Dell continuo transformando su negocio gracias a la herramienta *Oracle cloud*, de la empresa en soluciones informática Oracle.

La literatura revisada para el estudio actual indica la necesidad de cambios en el rápido marco de la tecnología en el entorno empresarial y los mercados globales. Los estudios de tecnología y las habilidades informáticas de los profesionales en los negocios, desde principios de 1990 a principios de 2000 (Zhao, 2002) demostraron la necesidad de formación y desarrollo con los nuevos sistemas y aplicaciones disponibles para los trabajadores de una organización. La expansión de las necesidades de recursos humanos en toda la estructura de una organización implica el uso eficiente de los activos de capital humano con todos los medios de tecnología disponible. La transición del personal de la oficina de recursos humanos de una labor administrativa y prestación de servicios tradicional, a un socio estratégico fundamental se refleja en estudios anteriores (Keebler y Rhodes, 2002; Lawler y Mohrman, 2003; Palmer, 2003). En el siguiente capítulo abordaremos la metodología llevada a cabo para realizar el estudio, así como todos lo relativo a él.

**CAPÍTULO 3**  
**METODOLOGÍA DEL**  
**ESTUDIO**

### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo quedarán detalladas aquellas cuestiones relativas al trabajo empírico cuyos resultados expondremos en el capítulo siguiente. El diseño de la investigación es el plan de trabajo desarrollado en el que se especifican todos aquellos aspectos considerados en el trabajo de fin de master, como son las fuentes de información utilizadas, métodos de recogida y análisis de la información. El diseño de la investigación ha de realizarse de manera que permita la consecución de los objetivos propuestos.

Tal y como apuntamos en el capítulo primero del presente trabajo, el propósito de este estudio es analizar las percepciones, sensaciones y el impacto que tiene la tecnología a día de hoy en los profesionales de recursos humanos. También en relación al uso como herramienta para su trabajo y cómo se integra en los departamentos de recursos humanos y en el resto de la organización.

Para ello se ha utilizado un método de investigación descriptivo, es útil cuando no es posible comprobar y medir el gran número de muestras que son necesarias para estudios cuantitativos. La investigación descriptiva es frecuentemente usada como un antecedente a los diseños de investigación cuantitativa, representa una visión general destinada a aconsejar acerca de cuáles son las variables que valen la pena probar cuantitativamente así que resulta razonable primero tener una idea de qué hipótesis son dignas de análisis. (Newman, 2003). Este método apoyó la revisión y exploración de las percepciones, sensaciones e impacto de la tecnología en los profesionales de recursos humanos a través de sus respuestas a un cuestionario enviado de mediante el uso de la tecnología.

Cuestionario basado en estudios anteriores Zhao (2002) y adaptado por Lloid (2009) que ha sido este último el cual nos ha servido para llevar a cabo el estudio. El cuestionario está preparado para considerar sentimientos, ideas y percepciones de los profesionales de recursos humanos. El profesional de recursos humanos refleja el grado en el que la tecnología electrónica influye en las operaciones y activos del capital humano dentro de un ambiente de negocios (Chess *et al.*, 2007). El grado de influencia asociada a la tecnología electrónica en el profesional de recursos humanos sigue dependiendo de las preocupaciones de la organización, tales como la productividad, el coste, la formación, y el desarrollo.

Por ello, el cuestionario contiene preguntas relativas a la formación del profesional en relación al uso de la tecnología, cuestiones destinadas a analizar el grado de amenaza que representa la tecnología para él, percepciones de la evolución de la tecnología, el tratamiento de la interacción humana tanto en la dirección del profesional con la tecnología como en el ámbito del profesional con los empleados. En general cuestiones como podremos observar en el cuestionario, preparadas para obtener todo lo que le suscita al profesional de recursos humanos la aplicación de la tecnología en su trabajo. El estudio de los datos obtenidos por el cuestionario ha sido facilitado en gran medida sobre todo en la segunda parte de este, por el programa SPSS statistics.

Las preguntas contenidas en el cuestionario exploran las influencias, percepciones y sensaciones de la tecnología electrónica en los profesionales del departamento de recursos humanos. La proposición que planteamos ofrece la oportunidad para una mayor exploración y análisis de esos factores. Por lo tanto estas preguntas nos permiten comprobar la siguiente proposición:

*Los profesionales del departamento de recursos humanos tienen la percepción de que la tecnología mejora positivamente la eficiencia y la eficacia de las funciones propias del departamento, en la organización.*

La validación de esta proposición, abre las puertas para que en estudios posteriores se profundice en el efecto positivo de la *e-HRM* en los resultados. La correcta finalización del cuestionario, por parte de los profesionales de recursos humanos que participaron ha proporcionado los datos necesarios para la estudiar y explorar la proposición.

### **3.2 POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO**

La población objeto de nuestro estudio son los profesionales del sector de los recursos humanos en la empresa privada, es decir todo aquel que trabaje en un departamento desarrollando funciones propias de la gestión del capital humano en la organización. Ha sido dirigido a profesionales que ocupan altos cargos en el departamento de recursos humanos, no obstante ha podido participar cualquier profesional que desempeñe funciones dentro de él.

Geográficamente hablando el target potencial se ha situado en profesionales que trabajan en organizaciones españolas. No obstante esto está ligado a los contactos con los cuenta

el perfil de LinkedIn desde el que se ha interactuado con los diferentes profesionales. En este caso como se ha utilizado el mío personal y está ubicado en España la gran mayoría de los contactos son Españoles (**Anexo I**).

Dado que el canal mediante el cual se ha lanzado el cuestionario ha sido la red profesional LinkedIn, es conveniente poner de manifiesto ciertos datos de cara a determinar correctamente la población del estudio realizado.

LinkedIn tiene en todo el mundo más de 300 millones de usuarios, solo en España este año 2015 la cifra de usuarios pasa de los 7 millones según el estudio realizado por la consultora TSP “*LinkedIn análisis de las tendencias laborales*” En concreto, España, con una población activa de más de 23 millones de personas, cuenta con 7,15 millones de usuarios en LinkedIn, lo que supone el **30,3%** de la población activa. Dado que nuestro target para la investigación han sido los profesionales dedicados al sector de los recursos humanos, del anterior estudio se desprende el dato de que el **1,52%** de esos 7 millones son personal dedicado exclusivamente al sector de los recursos humanos. A raíz de esta cifra, aproximadamente España cuenta con más de **100.000** profesionales de recursos humanos registrados en esta red profesional.

Obviamente la muestra de este estudio no ha abarcado la totalidad de los profesionales del sector de recursos humanos en España. Utilizando mi propio perfil personal en dicha plataforma e invitando a conectar conmigo como contacto a todos los candidatos que he estimado que son potenciales para responder el cuestionario y aportar información relevante, he podido crear una agenda de contactos de 250 profesionales en activo en el sector con perfiles y puestos muy variados, lo que aporta gran variedad de puntos de vista y opiniones como resultado a la investigación. En conclusión la muestra total del estudio ha sido de 250 personas encuestadas.

### **3.3 RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

La recogida de datos ha sido mediante el envío de un cuestionario realizado mediante la herramienta Google formularios, que permite la creación de encuestas y el envío de estas online. El canal mediante el cual se han enviado, como he apuntado anteriormente ha sido la red social LinkedIn.

La aplicación de técnicas de recogida de información mediante las aplicaciones tecnológicas, como es este el caso, nos proporciona la capacidad de obtener respuestas de los encuestados potenciales desde cualquier lugar. Demostrando también de esta forma y de manera inicial y previa antes de analizar los resultados de la investigación, el uso, el contacto y la adecuación del profesional de recursos humanos a las nuevas tecnologías.

La creación de la agenda de contactos se ha ido realizando aproximadamente desde el mes de abril de 2015, teniendo en cuenta que la aceptación de la petición a contactar en LinkedIn varía en el tiempo, dependiendo de la persona, del uso y la frecuencia con la que el individuo usa su perfil en la red profesional. Por lo que hasta la finalización del estudio no se ha obtenido la cifra de 250 personas contactadas.

De las 250 Personas se han obtenido 75 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del **30%**. Creswell (2005) sugiere que las conclusiones con un número de participantes igual a 30 o superior son dignas de discusión. La muestra no es muy amplia pero ha ofrecido una aproximación muy cercana a lo que se pretende conseguir con el estudio y dado que supera los 30 participantes y todos son cuestionarios válidos, si se pueden obtener conclusiones relevantes del presente estudio.

Una vez que el profesional con el cual quería contactar para remitirle el cuestionario, aceptaba la invitación a ser mi contacto, seguidamente se le reemitía el cuestionario mediante un enlace a este a través de mensaje privado en LinkedIn. El mensaje iba encabezado por una carta introductoria y de presentación invitando al profesional a participar e informándole de los detalles del cuestionario que iba a responder (**Anexo II**)

La recogida de información se realizó desde el día 14 de agosto al 14 de Septiembre de 2015. Aunque la encuesta estuvo abierta un mes exactamente, el trabajo de campo duro desde que se comenzó a confeccionar la agenda de participantes potenciales en el estudio.

A continuación se expone la ficha técnica de la investigación quedando detallado todo lo descrito anteriormente.

**Tabla 4: Ficha técnica de la investigación.**

<b>FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
<b>Población</b>	250
<b>Tamaño muestral</b>	75
<b>Unidad de análisis</b>	Profesional de recursos humanos
<b>Entrevista</b>	Personal dirigida directamente al profesional de recursos humanos.
<b>Procedimiento de muestreo</b>	De conveniencia, a altos cargos en el departamento de los recursos humanos y al resto de responsables o empleados en él.
<b>Tasa de respuesta – Cuestionarios validos sobre el total -</b>	100%
<b>Fecha de realización del trabajo de campo</b>	Abril-Septiembre de 2015 Configuración y creación agenda de contactos. Agosto-Septiembre de 2015 envío y obtención de los cuestionarios.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.4 DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

Para cumplir los objetivos propuestos en el presente trabajo de fin de master, se utilizó un cuestionario basado en estudios anteriores en la materia (**Anexo III**) Concretamente el estudio realizado por Zhao (2002) sobre tecnología y habilidades y para los profesionales en los negocios y adaptado por Lloid (2009). El cuestionario consta de 48 preguntas y se encuentra dividido por tres secciones:

La primera sección contiene 9 preguntas de carácter demográfico, las cuales nos sirven para obtener datos como el género del encuestado, empleados con los que cuenta la organización, gastos en tecnología en la organización, puesto que ocupa el encuestado en la empresa, experiencia en el sector, numero de organizaciones en las que ha trabajado el encuestado, sector de la organización, país en el que opera la organización y por ultimo redes sociales en las que tiene presencia esta.

La segunda sección se compone de 34 preguntas en escala Likert constituida por cinco puntos, cada pregunta se analizó en cuanto a la importancia y el grado del nivel de acuerdo. Codificados de la siguiente manera: **1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutro, 4 de acuerdo, 5 muy de acuerdo**. Las preguntas del cuestionario están diseñadas de tal manera que miden aspectos como el grado de evolución tecnológica, la formación, como es percibida la interacción del profesional de recursos humanos, la posible amenaza de la tecnología para el profesional.

Por último la tercera sección del cuestionario se compone de 5 preguntas de carácter abierto. Son preguntas de carácter cualitativo, que recogen de una manera general todas las preguntas de la sección anterior y pretenden aportar información complementaria al resto del cuestionario. Ayudaron a identificar los factores que se perdieron en las respuestas cuantitativas o categorías que no estaban plenamente representadas. Las respuestas han sido organizadas y contabilizadas. Los comentarios de los participantes proporcionaron una profundidad significativa que de otro modo no sería posible de entender con solo preguntas cuantitativas. Esto ha aportado una exploración minuciosa de los resultados y más personal del tema objeto de estudio.

**CAPÍTULO 4**  
**RESULTADOS Y**  
**CONCLUSIONES**

## **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados derivados de nuestro estudio. Se analizan los datos obtenidos de 75 profesionales de recursos humanos. Los datos exploran la influencia de las aplicaciones tecnológicas, junto con las percepciones de los profesionales de recursos humanos. El número de respuestas revela una idea de los problemas creados por la tecnología electrónica para el profesional de recursos humanos y los problemas encontrados en todos los entornos empresariales. También se exploró la influencia de la tecnología electrónica en la productividad, la eficacia de rendimiento, y la participación de personal del profesional de recursos humanos con los empleados, así como el grado de evolución tecnológica, la formación, y la posible amenaza de la tecnología para el profesional.

Lawler y Mohrman (2003) identificaron que el aumento en la planificación estratégica de la función de recursos humanos puede proporcionar la expansión de la tecnología electrónica en la organización.

El cuestionario fue diseñado para explorar las percepciones de los profesionales de recursos humanos en los ámbitos de la formación, la aplicación de la tecnología, el uso de la tecnología en el ambiente de trabajo, y el impacto de la tecnología electrónica y como es percibida por el profesional de recursos humanos.

A continuación se describen los datos atendiendo a la división que se propone en el cuestionario: Datos demográficos e informativos; Percepciones de la tecnología por el profesional y Preguntas abiertas.

### **4.1.1 DATOS DEMOGRAFICOS E INFORMATIVOS**

La información demográfica del estudio, recogida por las 9 primeras preguntas del cuestionario, se presentan a continuación. Ha proporcionado valiosa información y conocimiento con respecto a los participantes de este estudio.

Comenzando con el análisis de los datos demográficos, estos reflejan en la pregunta número 1, que de los 75 participantes en el estudio el **56%**, lo que corresponde al número de 42 encuestados, fueron del género femenino y el **44%** restante, es decir 33 personas

encuestadas pertenecen al género masculino. Por otro lado la opción que se le daba al encuestado en esta pregunta de no responder, no fue utilizada por ningún encuestado.

**Figura 2. Sexo del encuestado**

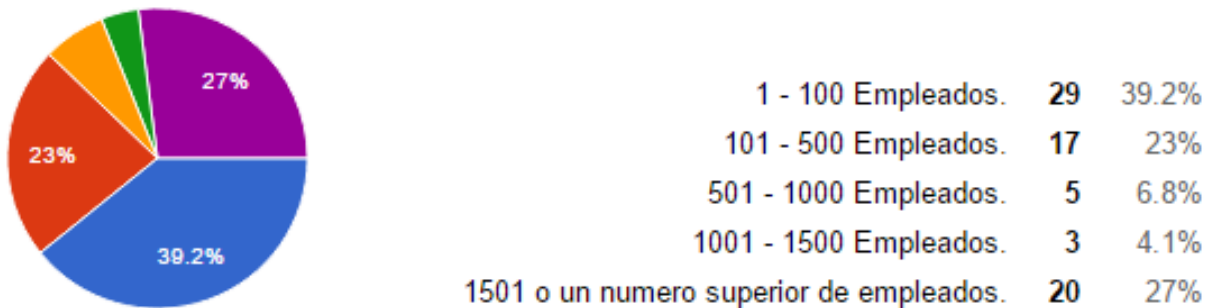


**Fuente:** Elaboración propia.

La pregunta número 2 de nuestro estudio corresponde al número de empleados con los que cuenta la organización del profesional de recursos humanos encuestado. Los resultados del estudio, han revelado que el **39,2%** de los encuestados, es decir 29 profesionales de recursos humanos, pertenecen a una empresa de un numero entre 1 a 100 empleados. Seguido de un **27%**, correspondiente a 20 encuestados, que forman parte de una organización de 1501 o más empleados. Un **23%** de los profesionales encuestados, correspondiente a 17 profesionales trabaja en una organización de 101 a 500 empleados. Por ultimo las dos cifras restantes corresponden al **6,8%** perteneciente a una organización de 501 a 1000 empleados y el **4,1%** restante de los encuestados pertenecientes a una organización en el tramo de 1001 a 1500 empleados.

Como podemos observar el perfil de empresa al que pertenece la gran mayoría de los encuestados en el estudio, corresponde a empresas de un tamaño considerable. Este dato es un dato muy a tener en cuenta en la investigación, ya que a mayor tamaño de empresa más importancia cobra el departamento de recursos humanos y por lo tanto una mayor posibilidad de aplicación tecnológica en sus funciones.

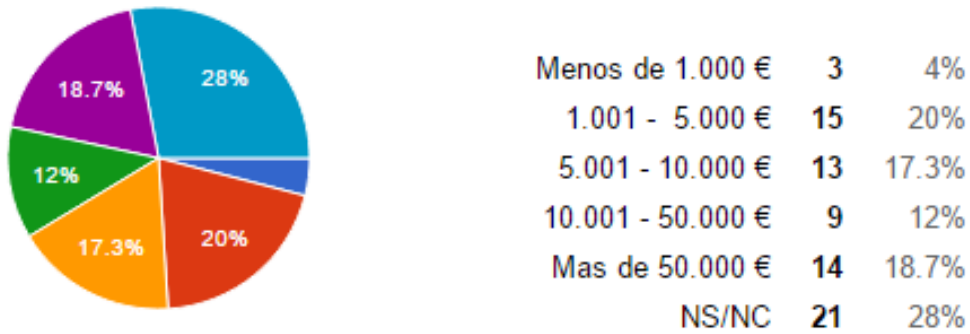
**Figura 3. Número de empleados en la organización.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La pregunta número 3 del cuestionario recoge el gasto de la empresa del profesional encuestado en aplicaciones tecnológicas. Obteniendo como resultados más significativos los siguientes. El porcentaje más alto correspondiente al **28%** de los participantes, es decir un total de 21 encuestados respondieron que no saben exactamente cuál es el gasto de su empresa en dicho ámbito. Seguido por el **20%**, un total de 15 encuestados, que declararon que en su empresa hay un gasto entre 1001 y 5000€. El **18,7%**, corresponde a un total de 14 profesionales, que respondieron que en su empresa se gasta más de 50.000€ en tecnología y aplicaciones tecnológicas. Estos resultados tienen una relación muy significativa con la siguiente como comprobaremos a continuación. Ya que el conocer o no el presupuesto destinado a tecnología en el departamento, puede no ser del conocimiento del personal estándar de dicho departamento de recursos humanos, sin embargo un director de recursos humanos, si manejaría con más probabilidad esta información. El resto de porcentajes y resultados los podemos ver representados en la siguiente figura.

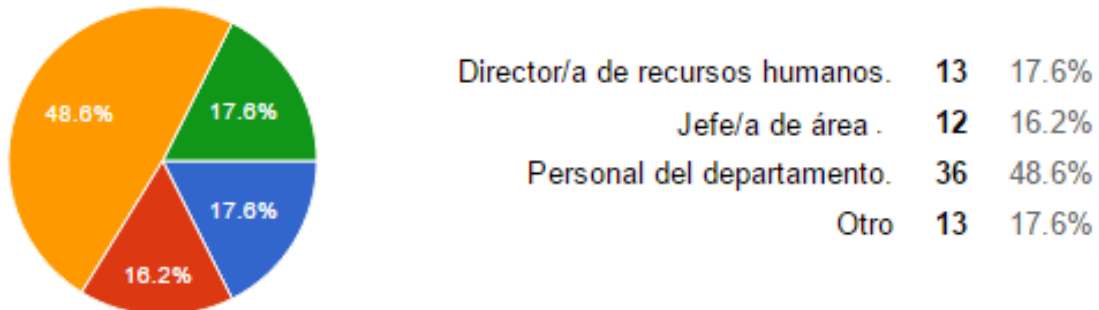
Figura 4. Gasto en tecnología en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta numero 4 hace referencia a que posición ocupaba en el departamento de recursos humanos el profesional encuestado. Reflejando como resultados, que un **48,6%** de los encuestados, un total de 36 profesionales, eran simplemente personal del departamento. Seguido de un **17,6%** de los encuestados, en total 13 personas que respondieron ser directores de recursos humanos en sus respectivas empresas. En relación con la pregunta anterior del gasto en tecnología en la empresa, podemos observar como 14 personas afirmaban que se destinaba en gasto a tecnología en su empresa en el departamento de recursos humanos más de 50.000€. De esas 14 personas 13 de ellas ocupaban este puesto. Por lo que en lo que respecta la información de la pregunta anterior se encuentra condicionada por el puesto que ocupa el profesional en la organización. Por ultimo un **16,2%** de los encuestados, correspondiente a 12 profesionales respondieron ser jefes en las diferentes áreas que componen el departamento de recursos humanos (selección, capacitación, retribución, desarrollo de carrera, etc...)

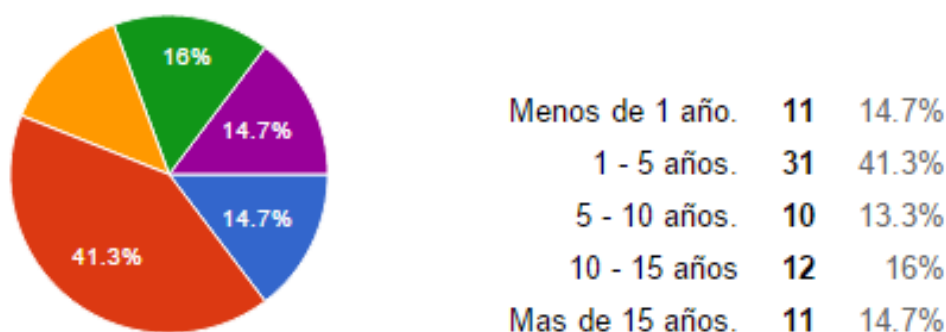
**Figura 5. Puesto que ocupa el encuestado en el departamento de RRHH.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

La pregunta número 5 del estudio explora los años totales de experiencia del profesional en el campo de recursos humanos, obteniendo como resultados principales que un **41,3%** de los encuestados, es decir 31 personas tienen una experiencia de 1 a 5 años en el sector. Seguido por un **16%** de los profesionales encuestados, constituyendo 12 personas que afirman tener una experiencia de 10 a 15 años en el sector. Por ultimo como resultado también significativo un **14,7%** de los encuestados, en total 11 personas alegan tener una experiencia de más de 15 años en el sector. Estos datos reflejan que la población del estudio tiene una dilatada experiencia en el sector y por lo tanto es conocedora de lo que acontece en él. En el ámbito de la tecnología aplicada a los recursos humanos estos datos cobran una mayor importancia, ya que una mayor trayectoria en años en el sector implica ser conocedor de los cambios tecnológicos en las funciones que se desarrollan en el departamento y haber sido testigo de la progresiva evolución de la tecnología en las funciones cotidianas de un departamento de recursos humanos. El resto de resultados obtenidos se exponen en la siguiente figura.

Figura 6. Número de años en el campo de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

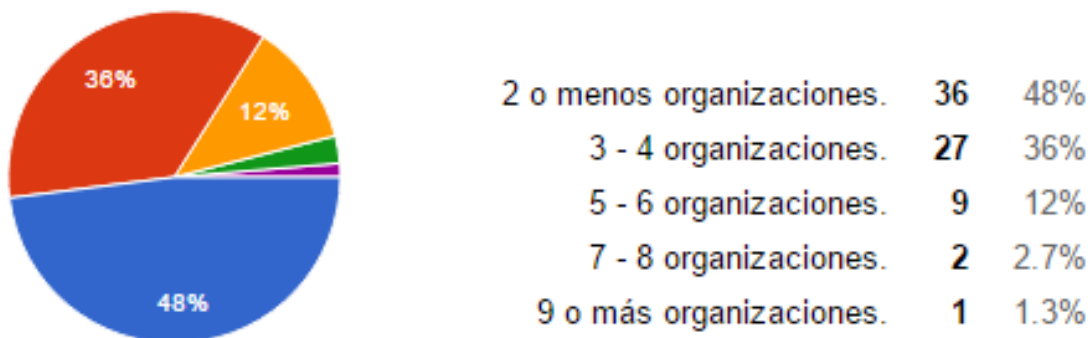
La pregunta número 6 del estudio incluye el número de organizaciones en las que ha trabajado a lo largo de su carrera en el ámbito de los recursos humanos el profesional encuestado. Siendo como resultado predominante el **48%**, un total de 36 encuestados los que afirmaron haber trabajado en 2 o menos organizaciones a lo largo de su trayectoria laboral, seguido de un **36%** compuesto por 27 encuestados, cuya respuesta fue que han trabajado en 3 a 4 organizaciones. Esta pregunta también guarda una estrecha relación con las dos anteriores.

La cantidad de organizaciones en las que el encuestado ha trabajado, se relaciona con la pregunta número 4 referente al puesto de trabajo y con la pregunta anterior de los años en el sector. En la medida, que el mayor porcentaje afirmaba ocupar puestos de personal de departamento y en la pregunta anterior el resultado predominante eran profesionales de 1 a 5 años en el sector. En la pregunta que estamos analizando, el resultado predominante son profesionales que han trabajado en 2 o menos organizaciones.

Lo cual indica una relación entre puesto y experiencia, Un puesto de menor responsabilidad en el departamento, como es el de personal estándar, está ligado a un profesional que lleva pocos años en activo, y como consecuencia el haber desarrollado su carrera en un número menor de empresas, relación que se ve reflejada en los resultados ya que tanto el puesto de personal de departamento, así como el menor número de años

en el sector y menor número de organizaciones a las que se ha pertenecido, arrojan unos resultados entorno a la treintena de encuestados. El resto de resultados arrojados por esta pregunta podemos verlos en la siguiente figura.

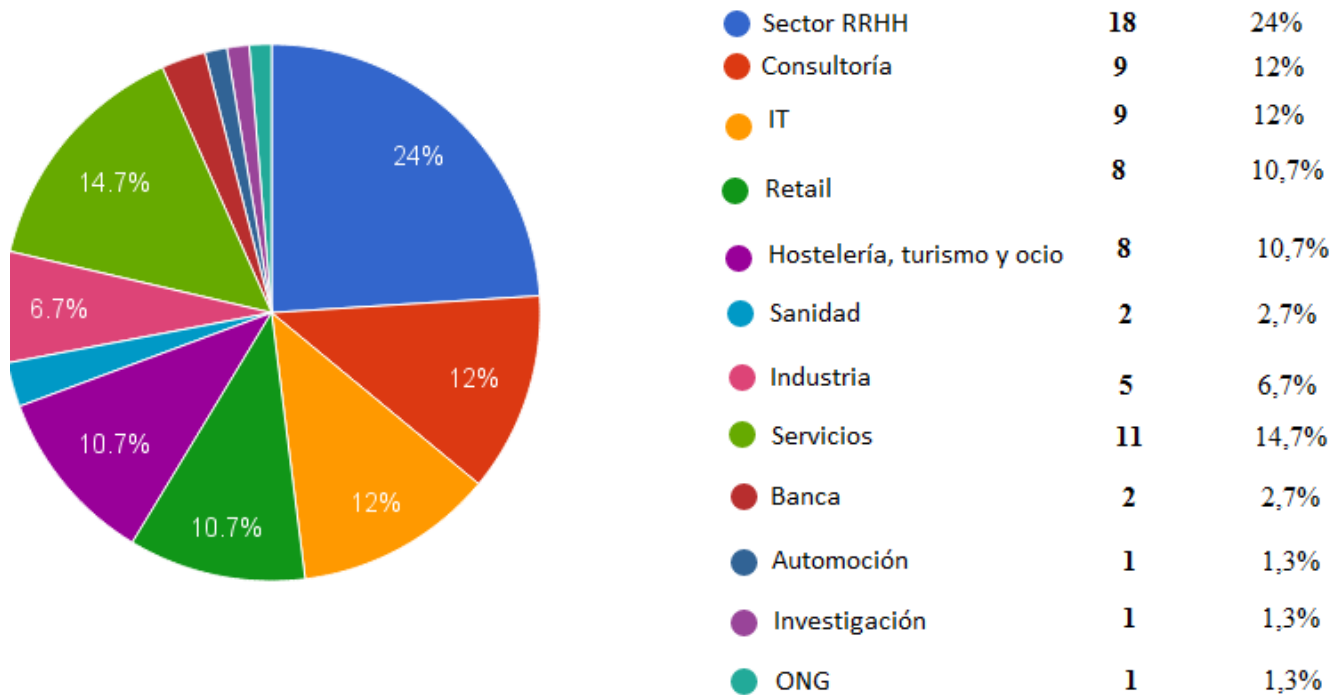
**Figura 7. Numero de organizaciones en las que ha trabajado el encuestado.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La pregunta número 7, se corresponde con el sector de actividad de la empresa de cada profesional encuestado. Obteniendo como resultados, opiniones de diferentes profesionales de diversos sectores lo que enriquece los resultados, sobre todo en las partes restantes que quedan pendiente de análisis en la investigación. En total se han identificado 12 sectores diferentes. Con un **24%**, y un total de 18 profesionales, predomina el sector de empresas dedicadas exclusivamente a prestar servicios relacionados con los recursos humanos. Seguido por un **14,7%**, y un total de 11 profesionales, cuyas empresas pertenecen al sector servicios. Encabezando los porcentajes más altos les siguen el sector de la consultoría y el sector IT, ambos con un **12%** y 9 profesionales en cada sector. El resto de resultados los podemos ver en la siguiente figura.

Figura 8. Sector al que pertenece la empresa del encuestado.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número 8 del estudio hace referencia a los países en los que se desarrollan las funciones de la organización para la cual trabajaba el encuestado. Como ya apunte anteriormente la gran mayoría de los encuestados del presente estudio pertenecen a organizaciones con presencia en España, siendo un **85,3%** del total de la muestra, es decir 64 encuestados los pertenecientes a empresas cuyos servicios se prestan exclusivamente en territorio Español. Seguido de un **9,3%** lo que corresponde a 7 encuestados los que afirman que su organización presta servicios en España más otros países. Por ultimo **5,4%** de los profesionales encuestados, correspondiendo a un total de 4 afirmaron pertenecer a empresas con cobertura mundial. Recordemos que la pregunta que hacía referencia al número de empleados en la organización para la cual trabaja el profesional, dio como resultado varias empresas de más de 1500 trabajadores, lo que corresponde con empresas de un volumen considerable y con capacidad de operar y abarcar mayor amplitud geográfica.

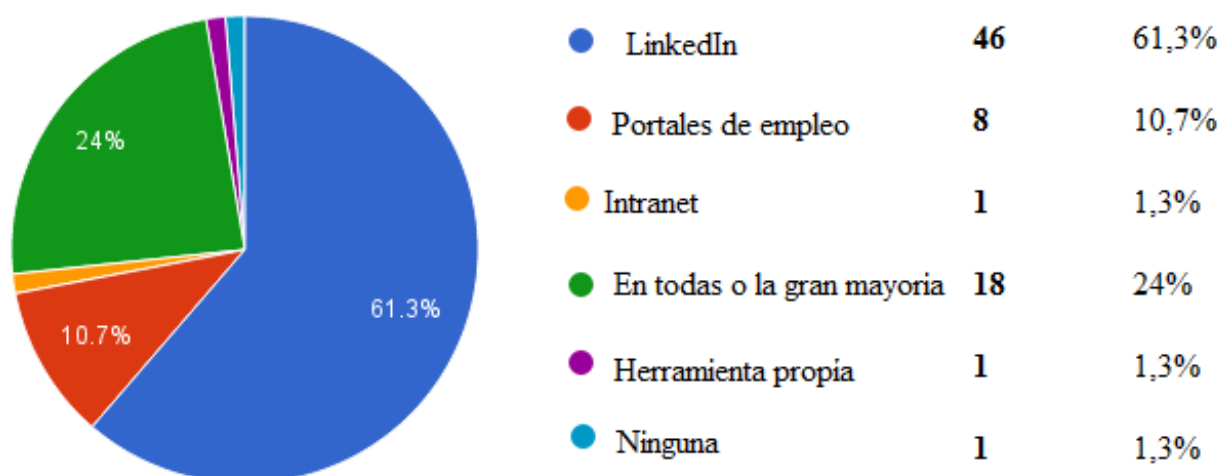
Figura 9. Cobertura geográfica de la empresa del encuestado.



Fuente: Elaboración propia.

Por último la última pregunta de la primera sección del cuestionario, recoge la presencia en las redes sociales de la empresa del profesional encuestado. LinkedIn como canal a la hora de contactar con los encuestados potenciales, es lógico que en el resultado obtenga un mayor porcentaje, con **61,3%**, en total 46 profesionales los que afirmaron que su empresa tenía presencia en LinkedIn. Seguido de un **24%** correspondiente a 18 profesionales que fueron los que afirmaron que su empresa tiene presencia en todas o la gran mayoría de las redes sociales. Por ultimo a la cabeza en los resultados más relevantes les sigue el **10,7%** de los encuestados, un total de 8 los que afirman que su empresa tiene presencia en los principales portales de empleo. De estos datos podemos deducir que una parte importante de la integración tecnológica con los recursos humanos se da en el entorno de la web 2.0, incidiendo notablemente en aspectos, como ya revelamos en la parte teórica del trabajo, como el reclutamiento y selección de personal. Ya que estas herramientas permiten romper con las barreras físicas y acercar más al departamento de recursos humanos el capital humano. El resto de resultados lo podemos comprobar en la figura siguiente.

**Figura 10. Presencia en redes sociales de la empresa del encuestado.**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.1.2 PERCEPCIONES DE LA TECNOLOGÍA POR EL PROFESIONAL**

Una vez analizados los datos correspondientes a las preguntas demográficas del cuestionario, toca analizar los resultados que han aportado al estudio las respuestas en la escala Likert de 5 puntos que se incluyó en el cuestionario.

El uso en el cuestionario de preguntas en escala Likert proporciono un instrumento para determinar la media, mediana y moda. Siguiendo a Neuman (2003) el análisis de datos significa una búsqueda de patrones en ellos y estos se reflejan en la media, moda, y la mediana obtenida.

En el caso de nuestra investigación, para determinar si los resultados son significativos, el valor obtenido en las tres debe de ser mayor a 3, ya que corresponde a la respuesta neutral en nuestra escala Likert del cuestionario constituido de uno a cinco puntos. Un valor mayor que 3 proporciona una influencia positiva y por lo tanto el cumplimiento de la hipótesis del estudio, si es menor a 3, Supondría una influencia negativa en lo que se refiere a la percepción de la tecnología por el profesional de recursos humanos.

En el presente estudio, la media general supero los 3 puntos y exactamente fue de **3,4761**, la mediana fue de **3,68** y el resultado de la moda **3,68**. Por lo tanto se refleja una influencia positiva de la tecnología en las percepciones del profesional de recursos humanos.

Los resultados de la tabla (**Anexo IV**) Han indicado que todas las preguntas excepto las preguntas 21, 23, 24, 26, 27, 28, 31 tuvieron una respuesta promedio de 3 o más de tres en la recolección de datos final. Por lo que definitivamente se ha demostrado una percepción positiva de la tecnología en el profesional de recursos humanos.

En lo que se refiere a las preguntas que componen la excepción, procederemos a su análisis, sirviéndonos para ello de apoyo para su comentario, la tabla de frecuencias de respuesta obtenida en el análisis de datos con el programa SPSS (**Anexo V**)

Comenzando por la pregunta **21** “*El uso de internet y la tecnología proporciona suficiente ayuda y asistencia, por lo que la participación humana no es necesaria*” Un **64%** de los participantes del estudio respondieron estar ***muy en desacuerdo*** con esta afirmación lo que hace un total de 48 profesionales participantes en el estudio. Resultados con un valor de 1,6533 en el promedio de respuestas en dicha afirmación que arrojan un valor negativo y que coinciden con lo que comentamos anteriormente en el marco teórico del trabajo, y que fue analizado por Bell *et al* (2006) en trabajos previos en lo que se refiere a relación de la tecnología y la interacción del contacto humano. Los avances tecnológicos así como el uso de herramientas como internet son percibidas como útiles por el profesional, no obstante existen discrepancias en cuanto a que la participación humana no es necesaria ya que a pesar del rápido crecimiento de la tecnología, esta requiere de intervención humana cuando surge un problema. (Bell *et al.*, 2006)

La pregunta **23** del cuestionario “*Creo que hay suficiente interacción humana con las aplicaciones tecnológicas disponibles*”. Un **38,7%** de los participantes, es decir 29 encuestados declaran una respuesta neutral ante esta afirmación, seguido de un **32%** de los encuestados, correspondientes a 24 personas que declaran estar en desacuerdo. Los resultados obtenidos en el análisis de datos, reflejan un 2,8 en el recuento promedio, por lo que también nos encontramos ante un resultado negativo. Siguiendo el trabajo de Bell *et al* (2006). Las necesidades personales y profesionales de los individuos requieren el conocimiento del proceso tecnológico dentro de una organización. Los resultados que se reflejan en esta pregunta, indican la necesidad de un mayor contacto con las tecnologías

que se disponen para facilitar el desarrollo del trabajo del profesional. Problema que se origina como hemos podido comprobar en el análisis de las preguntas demográficas, en lo referente al gasto en tecnología en la organización. Implantar un sistema de *e-HRM* suele ser costoso, por lo que si no se invierte o no se puede invertir en él, es imposible el lograr la totalidad de la interacción humana que se desearía con las tecnologías.

Continuando con la pregunta **24** “*Como profesional de los recursos humanos, creo que la tecnología alienta más la interacción cara a cara*” Un **33,3%**, es decir un total de 25 de los encuestados, afirman estar en desacuerdo con esta afirmación. Por lo que ha obtenido un resultado negativo de 2,70 en el recuento del promedio. Tal y como apuntábamos en la revisión de la literatura en relación a Leonard (2008) el uso de internet y la tecnología proporcionan un medio de respuesta instantánea e información, además el uso extensivo de las publicaciones, transmisiones electrónicas y la correspondiente participación de los recursos humanos en todos los aspectos reducen la interacción entre los empleados y gerentes. Por lo tanto los resultados de nuestro estudio, reflejan que la tecnología no es percibida como el profesional como un medio que apoye a la interacción cara a cara sino todo lo contrario ofrece un distanciamiento entre profesional de recursos humanos y gente implicada en las labores diarias de estos profesionales.

En cuanto a la pregunta **26** del cuestionario “*Como profesional de los recursos humanos, me siento incomodo con los avances en tecnología*”. También se ha obtenido una resultado negativo a esta afirmación, obteniendo en el promedio un valor de 1,85. Un **56%** de los encuestados, en total 42 de ellos, afirman estar muy en desacuerdo con esta afirmación. Lo que refleja una gran acogida por parte del profesional a la tecnología que facilita su labor en el desarrollo de su trabajo en lugar de verlo como una posible amenaza a su puesto de trabajo.

La pregunta **27** del cuestionario “*Se debería de alentar más la tecnología en relación con los recursos humanos y menos el cara a cara*” Un **42,7%**, en total 32 de los encuestados respondieron estar en desacuerdo con esta afirmación. Un resultado de 1,8 en el recuento promedio total. Lo que indica también un resultado negativo ante esta afirmación. De acuerdo con Merrit (2007) como ya apuntamos en la revisión teórica, el desplazamiento de la mano de obra por la tecnología se ha convertido un hecho de nuestra actualidad. Aunque el profesional vea en la tecnología un apoyo fundamental para el aspecto de asumir el papel de facilitador de talento y de valor añadido que proporciona el capital

humano a la organización. (Lengnick-Hall *et al.*, 2003) Los resultados reflejan que aunque la tecnología pueda desplazar la interacción humana, se debería alentar o conseguir un equilibrio y convivencia de estos dos factores.

Siguiendo con el análisis, en lo que se refiere a la pregunta **28** del cuestionario “*Creo que hay fondos suficientes para tecnología en la empresa y programas de capacitación y desarrollo*”. Refleja un resultado negativo con un promedio en el recuento de datos de **2,9**. El **32%** de los encuestados, un total de **24**, declararon ser neutrales ante esta afirmación. Un resultado que está muy directamente relacionado con la cantidad de presupuesto que se destina a tecnología en la organización, tal y como explorábamos en la pregunta dedicada a ello en el apartado anterior. Como vimos un porcentaje muy elevado de encuestados desconocía la cantidad de dinero que se destinaba a tecnología en sus respectivas organizaciones, en relación con los resultados de la presente pregunta se refleja un alto grado de desconocimiento de los fondos que tienen las empresas para dichos asuntos por parte del profesional encuestado.

Por último, para concluir la discusión de preguntas que han reportado un resultado negativo. La **pregunta 31**, “*Como profesional de recursos humanos me siento amenazado por aplicaciones tecnológicas y software que podrían hacer mi trabajo*”. Obtuvo un resultado en el recuento promedio de **1,68** siendo la pregunta con el resultado más bajo reflejando un profundo muy en desacuerdo a la afirmación planteada, en total un **61,3%** de los encuestados, correspondientes a **46** profesionales. Lo que arroja como resultado la buena simbiosis entre el profesional de recursos humanos y la tecnología de la que dispone, para desarrollar su trabajo más fácilmente. En lugar de concebirla como una amenaza y como factor sustitutivo de su trabajo en la organización.

#### **4.1.3 PREGUNTAS ABIERTAS**

Por último, para concluir con el análisis de datos del estudio, (**Anexo VI**). Las respuestas a las preguntas abiertas reflejan los sentimientos positivos y negativos en relación a la tecnología, de los profesionales de recursos humanos que respondieron al estudio.

Las preguntas 44 – 48 fueron las encargadas de recoger dichos resultado. Las preguntas finales están diseñadas para examinar las percepciones que tienen los profesionales de recursos humanos sobre la tecnología, en el entorno empresarial en el que trabaja

diariamente. Las percepciones y observaciones formuladas permitieron una revisión de los factores afectan el desempeño del profesional de recursos humanos.

La estructura cualitativa de la última parte del cuestionario brindó la oportunidad de explorar los múltiples factores que influyen en el profesional de recursos humanos más en profundidad. Desafortunadamente la tasa de respuesta no ha sido tan buena en esta parte del cuestionario como en las anteriores. Siendo de **41** respuestas para la pregunta 44, **35** respuestas para la 45, **51** respuestas para la 46, **47** respuestas para la pregunta 47 y por ultimo **46** respuestas a la pregunta 48. Obteniendo una tasa de respuesta de 57% a esta parte de la investigación.

Los resultados específicos que demostraron estas influencias y complementaron el resto de preguntas del cuestionario, una vez analizados y puestos en conjunto de manera general, las respuestas que más se repetían han incluido observaciones que han permitido establecer puntos clave en cuanto a resultados para las preguntas abiertas:

- (1) La tecnología aumenta la eficiencia y la eficacia de la organización.
- (2) La tecnología apoya el cambio y la transformación de la organización.
- (3) La gran mejora de múltiples departamentos y funciones de la organización.
- (4) Excelente simbiosis entre profesional y tecnología.
- (5) Agiliza y abre nuevos canales de comunizacion.
- (6) Preocupacion por la perdida de la interacción humana gracias a la tecnología.

Cada respuesta a estas preguntas de carácter abierto ha incorporado la opinión personal y el conocimiento más íntimo del profesional sobre la cuestión, lo que ha proporcionado información valiosa y conocimientos sobre las percepciones que tiene el profesional de recursos humanos respecto a la tecnología.

Las conclusiones y análisis han apoyado la proposición de que, los profesionales del departamento de recursos humanos tienen la percepción de que la tecnología mejora positivamente la eficiencia y la eficacia de las funciones propias del departamento, en la organización.

## **4.2 CONCLUSIONES**

A continuación en el presente apartado expondremos las conclusiones del presente trabajo de fin de master. Los resultados obtenidos de los participantes en el estudio han permitido identificar las influencias de la tecnología en el departamento de recursos humanos. Concretamente como el profesional de recursos humanos percibe la tecnología en el desarrollo de sus funciones. Obteniendo como resultado percepciones, sensaciones e impactos positivos de la tecnología por parte del profesional de recursos humanos.

La influencia y el impacto de la tecnología en el profesional de recursos humanos se ha reflejado en los resultados de la investigación de este trabajo de fin de máster. Tal y como apuntaron (Feurer *et al.*, 2000), dichos resultados reflejan el entorno empresarial en rápida evolución en el que nos encontramos. Los cambios reflejan una dirección positiva en relación con la influencia de la tecnología y el futuro potencial que representa.

Con carácter positivo las conclusiones que se obtienen del estudio hacen referencia al uso eficaz del tiempo gracias a la integración de las tecnologías con el departamento de recursos humanos, que han permitido el ahorro de una valiosa cantidad de tiempo al profesional reduciendo los procesos. Una mejora de la productividad en la realización de las tareas gracias a la inclusión de herramientas tecnológicas, que facilitan el trabajo de los profesionales y permite una mayor efectividad a la hora de atender las necesidades de los empleados. La investigación ha revelado sobre todo una excelente mejora en el campo de la selección de personal y en el área de la administración. Por otro lado la mejora de los canales de comunicación antiguos y la aparición de nuevos, constituyen de manera positiva otro aspecto revelado por la investigación.

En lo que se refiere a aspectos negativos que ha revelado el estudio en cuanto a la percepción de la tecnología por parte del profesional, se hace mención a aspectos referentes a la financiación de la tecnología en la organización. Siendo aún percibida como un elemento muy costoso de aplicar en las organizaciones y constituyendo un elemento diferenciador y distanciador entre las empresas que se pueden permitir aplicarlo y las que no. También la necesidad de formación y capacitación para utilizarla, y el coste que ello conlleva, son percibidos como un aspecto negativo por los profesionales. Por otro lado, la pérdida del componente humano frente al avance de la tecnología ha representado una gran preocupación en los encuestados. El poder mantener la interacción

humana a la vez que se integra y utiliza la tecnología en las diferentes funciones del profesional de recursos humanos representa un aspecto crucial sobre todo en departamentos concretos, en los se corre el riesgo de acabar siendo deshumanizados.

El análisis empírico muestra que las interpretaciones de los profesionales encuestados coinciden con ciertos aspectos propuestos en la revisión teórica. El estudio revela y apoya las investigaciones en trabajos previos de autores revisados como (Lepak y Snell, 1998; Rüel *et al.*, 2004) en cuanto a los objetivos que persigue la implantación de la tecnológica en la organización para el beneficio del departamento de recursos humanos. Las respuestas aportadas por los encuestados mostraban una clara similitud y afinidad en cuanto a los objetivos que proponen estos autores:

1. Mejorar la orientación estratégica de la gestión de recursos humanos.
2. Reducción de costes y Aumento de la eficiencia.
3. Mejorar el servicio de atención al cliente facilitando la administración.

Por otro lado la transición del departamento de recursos humanos en su función administrativa y tradicional a un socio estratégico de la organización, defendida por autores también revisados en la literatura del presente trabajo (Keebler y Rodas, 2002; Lawler y Mohrman, 2003; Palmer, 2003) es algo que ha sido validado por los resultados del presente estudio, éstos han mostrado que se han reducido notablemente las tareas administrativas dejando mas tiempo para el desarrollo de labores mas estratégicas dentro de la organización.

Para finalizar, hay que añadir que las percepciones de los profesionales de recursos humanos por sí mismas no pueden ser un factor decisivo en la aplicación de la tecnología en la organización. Todos los profesionales de recursos humanos que participan a diferentes niveles en la organización deben influir en las preocupaciones en lo que se refiere a la tecnología, no obstante, ésta debe estar basada en las prioridades de la organización y las necesidades de la población activa identificadas por el profesional de recursos humanos a través de un medio de cooperación, en el cual el profesional de recursos humanos pueda aportar ideas que supongan avances tecnológicos, mejoren el rendimiento de los empleados y que empleen el tiempo que ha quedado libre para

concentrarse en las necesidades estratégicas de la organización. La planificación estratégica de las contribuciones de los profesionales de recursos humanos puede permitir más implicaciones en la tecnología que supongan un avance para un uso más eficaz y eficiente de los recursos.

### **4.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Los resultados de este estudio han de considerarse e interpretarse con cierta cautela derivada de las limitaciones propias del mismo.

En primer lugar el cuestionario utilizado para la investigación, proporciona al trabajo un carácter descriptivo. Una mejora en el cuestionario, reacondicionándolo para medir aspectos que ha revelado el presente estudio. Permitirá una correcta delimitación y medición de variables más concretas, además de un análisis más exhaustivo, haciendo posible la utilización de técnicas de investigación más variadas y cuantificables.

Por otro lado el canal utilizado para enviar los cuestionarios, la red profesional LinkedIn, permite un contacto con una cantidad muy amplia de profesionales y con gran facilidad. No obstante, presenta limitaciones que afectan a la investigación. Limitaciones en cuanto a cantidad ya que desde un único perfil solo se puede invitar a contactar a 3000 personas, en este caso esta limitación no ha afectado al estudio ya que la muestra es muy pequeña para ello y se ha contactado con 250 personas. Por otra parte, desde el perfil que ofrece LinkedIn a todos los usuarios de manera gratuita, no es posible contactar con los denominados contactos de tercer nivel (Usuarios que son contacto de los usuarios de segundo nivel, es decir, contactos que si se te permite agregar), por lo que se hace difícil acceder a ciertas personas. También tenemos el problema de ciertos usuarios que tienen activada la opción en la que no permiten que cualquier persona los invite a conectar, haciendo que solo los usuarios que conozcan personalmente a estos o dispongan de su correo electrónico puedan conectar con ellos. Esto dificultó el acceder por ejemplo a varios altos cargos, como directores de recursos humanos. Por lo que en el caso de querer hacer una investigación de mayor magnitud representaría una dificultad.

El tiempo fue también un factor decisivo y limitante en la investigación, ya que al no conocer personalmente y contactar prácticamente “a puerta fría” con los profesionales,

unido al hecho de que todos son profesionales en activos y con altas cargas de trabajo hizo que no todo el mundo contestara mientras el cuestionario aceptaba preguntas y llegando tarde a participar en el estudio.

Comparando la muestra obtenida en el estudio con lo que se ha querido medir, es conveniente una mayor participación para presentar conclusiones y resultados más representativos. No obstante es una buena aproximación para establecer futuras investigaciones. Los resultados pueden servir de base para un estudio futuro y proporcionar una guía para el desarrollo de futuras investigaciones.

Las limitaciones mencionadas proporcionan una visión a las dificultades para obtener participación y en lo referente a las características del cuestionario empleado para la obtención de resultados. Las futuras líneas de investigación deben ir encaminadas a superar las limitaciones anteriormente señaladas y ampliar el ámbito de estudio como consecuencia de los hallazgos obtenidos en este trabajo. La investigación futura en este campo requerirá comprensión de la tecnología más actual que se encuentre disponible y un medio para estimular más activamente la participación.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

- AFIOUNI, F. (2007). "Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance". *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 124-130.
- ALLEYNE, C., KAKABADSE, A., Y KAKABADSE, N. (2007). "Using the HR Intranet: An exploratory analysis of its impact on managerial satisfaction with the HR function". *Personnel Review*, 36(2), 295. *approaches*. (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- BALL, K.S. (2001), "The usage of human resource information systems: a survey", *Personnel Review*, 30(6), pp. 677-693.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, Q., WALTON, R. (1984). "Managing Human Assets". *New York: The Free Press*.
- BELL, B. S., LEE, S. W., Y YEUNG, S. K. (2006). "The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals". *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.
- BRODERICK, R. Y BODREAU, J.W. (1998) "Human resource management, information technology, and the competitive edge", *Academy of Management Perspectives*, 6 (2), pp. 7-17.
- BROWN, DAVID. (2002) "eHR Victim of Unrealistic Expectations." *Canadian HR Reporter* 1(6).
- CHESS, D. M., HANSON, J. E., PERSHING, J. A., Y WHITE, S. R. (2007). "Prospects for simplifying ITSM-based management through self-managing resources". *IBM Systems Journal*, 46(3), 599-608.
- CRESWELL, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.:Pearson Prentice Hall.
- DELERY, J.E. Y DOTY, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalist, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

- DOLAN, S.L., VALLE, R., JACKSON, S.E. Y SCHULER, R. (2007) La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ª ed., McGraw Hill. Madrid.
- DORAN, A. (2003,). “*eBusiness- HR challenge*”. Paper presented at the meeting of the official release of UFSOFT e-HR version 1.0. Beijing, China.
- DUNIVAN, L. (1991) “Implementing a user-driven human resource information system”. *Journal of Systems Management*, 42(10), 13.
- EFENDIOGLU, A. M., MURRAY, L. W., Y IS, G. (2007). “Globalization & training: Tools & methodologies”. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*,9(4), 1-18.
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI K.; WEBER M. Y WARGIN J. 2000. “Aligning strategies, processes, and IT: a case study”. *Information Systems Management*, 17(1), pp. 23–34
- FISHER, S. L., Y HOWELL, A. W. (2004). “Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology systems”. *Human Resource Management*, 43(2 Y 3), 243-258
- GEBAUER, M. (2003). “Information systems on human capital in service sector organizations”. *New Library World*, 104.
- HUSSAIN, Z., WALLACE, J. Y CORNELIUS, N.E. (2007), “The use and impact of human resource information systems on human resource professionals”, *Information & Management*, 44(1), pp. 74-89.
- IRANI, Z., Y LOVE, P. E. D. (2000/2001). “The propagation of technology taxonomies”. *Journal of Management Systems*, 17(3), 161-177.
- KALIKA, M. (2000). “Le management est mort, vive le e-management!” *Revue Française de Gestion*, 68-74.
- KEEBLER, T. J., Y RHODES, D. W. (2002). “E-HR: Becoming the path of least resistance.” *Employment Relations Today*, 29(2), 57.
- KOVACH, K.A. Y CATHCART, C.E. (1999) “Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage”. *Public Personnel Management*, 28(2), pp. 275-282.

- KRELL, E. (2006). "Do they trust you? [Cover story]". *HR Magazine*, 51(6), 59-65.
- LAWLER, E. E., III, Y MOHRMAN, S. A. (2003). "HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?" *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- LEGO, J. (2001) "Creating a Business Case for Your Organization's Web-Based HR Initiative." In Alfred J. Walker, ed. *Web-Based Human Resources*. New York: McGraw-Hill, pp. 131~9.
- LENGNICK-HALL, M., MORITZ, S., Y MARK, L. (2003). "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function". *Journal of Labor Research*, 24, 365-379.
- LEONARD, B. (2008). 2008 "HR trend book: Technology tames password overload, boosts HR data security". *Special Supplement to HR Magazine*, 45-48.
- LEPAK, D., Y SNELL, S. (1998). "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century". *Human Resource Management Review*, 8, 215-234
- LEPAK, D.P. Y SNELL, S.A. (2002), "Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, 28(4), pp. 517-543.
- LLOYD L. POLEN III. (2009) "Perceptions of electronic technology impacts upon human resource professionals" *Tesis doctoral*, Universidad de Phoenix.
- MARLER, J.H. (2009), "Making human resource management strategic by going to the net: reality or myth?", *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 528-540.
- MCCORMICK, KEVIN.(2002) "The Rise and Rise of e-HR." <<http://hr.monster.com.hk/articles/6327/>>.
- MERRITT, L. (2007). "Human capital management: More than HR with a new name". *Human Resource Planning*, 30(2), 14-16.
- NEUMAN, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- O'LEARY, B. S., LINDHOLM, M. L., WHITFORD, R. A., Y FREEMAN, S. E. (2002). "Selecting the best and brightest: Leveraging human capital". *Human Resource Management*, 41(3), 325-340.
- PALMER, M. T. (2003). "HR coach wanted: Helping IT managers become strategic business partners". *Employment Relations Today*, 30(1)
- PARRY, E. Y TYSON, S. (2011), "Desired goals and actual outcomes of e-HRM", *Human Resource Management Journal*, 21(3), pp. 335-354.
- RUËL, H., LOOISE, J., Y BONDAROUK, T. (2004). "E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM". *Management Revue*, 15, 364-380.
- RUËL, H.J.M./LEEDE, J. DE, LOOISE, J.C. (2002): "ICT en het management van arbeidsrelaties; hoe zit het met de relatie?" Arbeid en ICT in onderzoek. Utrecht: Lemma.S
- CHRAMM, J. (2006). "HR technology competencies: New roles for HR professionals" *HR Magazine*, 51(4), 1-11.
- SNELL, S.A., PEDIGO, P.R. Y KRAWIEC, G.M. (1995), "Managing the impact of information technology on human resource management", in Ferris, G.R., Rosen, S.D. and Barnum, D.T. (Eds), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, pp. 159-174.
- SNELL, S.A., STUEBER, D. Y LEPAK, D.P. (2001), "Virtual HR departments: getting out of the middle", *Working Paper* No. 01-08, CAHRS, Ithaca, NY.
- STROHMEIER, S Y KABST, R. (2014) "Configurations of e-HRM – an empirical exploration", *Employee Relations* 36(4), 2014 pp. 333-353.
- STROHMEIER, S. Y KABST, R. (2009), "Organizational adoption of e-HRM in Europe. An empirical examination of major adoption factors", *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), pp. 482-501.
- TEO, T.S.H., SOON, L.G. Y FEDRIC, S.A. (2001), "Adoption and impact of human resource information systems (HRIS)", *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), pp. 101-117.
- ULRICH, D. (1997): "Human Resource Champions". Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

- VERBURG, R.M., DENHARTOG, D.N. Y KOOPMANN, P.L. (2007), "Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 184-208.
- WALKER, ALFRED J. (2001) "How the Web and Other Key Trends Are Changing Human Resources." In Alfred J. Walker, ed. *Web-Based Human Resources*. New York: McGraw-Hill, pp. 13-28.
- WATSON WYATT. "e-HR: Getting Results Along the Journey 2002 Survey Report."
- WREN, D. A. (2005). *The history of management thought*. (5th ed.). Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, Inc.
- YEUNG, A., Y BROCKBANK, W. (1995). "Reengineering HR through information technology. HR", *Human Resource Planning*, 18(2), 24.
- ZHAO, J. J. (2002). "Computer end-user skills important for business professionals now and toward 2005". *Journal of Computer Information Systems*, 42(3), 31.
- ZUBOFF, S. (1985), "Automate-informate: the two faces of intelligent technology", *Organizational Dynamics*, 14(2), pp. 5-18.

**OTRAS FUENTES**

III Informe Infoempleo-Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo 2014

LinkedIn talent solutions: informe New norms@work 2015.

TSP Consulting “LinkedIn: Análisis de Tendencias Laborales” 2014

<http://www.dell.com/>

<http://www.meta4.es/>

<http://www.oracle.com/>

<http://www.saba.com/us/apps/planning-work/>

<http://www.sap.com/spain/index.html>

# **ANEXOS**

## ANEXO I PERFIL EN RED PROFESIONAL LINKEDIN



**Santiago López-Gasco** 1er

Máster en Estrategia y Marketing de la empresa.  
Ciudad Real, Castilla - La Mancha, Spain | Consultoría de estrategia y operaciones

Anterior Globespain, Grupo SAC., Federación de Servicios de UGT  
Educación Universidad de Castilla-La Mancha

[Enviar un mensaje](#)

**370**  
contactos

<https://es.linkedin.com/in/santiagolopezdegasco> [Información de contacto](#)



## ANEXO II CARTA INTRODUCTORIA A LA INVESTIGACIÓN

Estimado profesional de Recursos Humanos,

Soy estudiante en la universidad de Castilla-La Mancha, actualmente cursando el máster en estrategia y marketing de la empresa. Estoy realizando mi trabajo final de máster, el cual se titula: *E-HRM* (electronic human resources management) "Las percepciones de la tecnología en el profesional de recursos humanos".

El propósito de este trabajo de investigación es examinar las percepciones de los profesionales de recursos humanos en relación al uso de la tecnología como herramienta para su trabajo y como se integra está en la organización.

Su participación consistirá en la realización del presente cuestionario. Está dividido en 3 secciones y compuesto por 48 preguntas, que no le llevarán más de 10 min aproximadamente responder. No hay ninguna pregunta de carácter personal, los resultados son confidenciales y con fines exclusivamente académicos.

!Muchas gracias por su participación!

Atentamente,

Santiago López-Gasco López.

## ANEXO III CUESTIONARIO



### Primera sección:

1. Sexo

- Masculino.
- Femenino.
- Prefiero no responder.

2. Mi empresa tiene:

- 1 - 100 Empleados.
- 101 - 500 Empleados.
- 501 - 1000 Empleados.
- 1001 - 1500 Empleados.
- 1501 o un número superior de empleados.

3. Los gastos en aplicaciones tecnológicas en mi empresa son:

- Menos de 1.000 €
- 1.001 - 5.000 €
- 5.001 - 10.000 €
- 10.001 - 50.000 €
- Más de 50.000 €
- NS/NC

4. Mi posición actual en el departamento es en el área de:

- Director/a de recursos humanos.
- Jefe/a de área (Selección, Capacitación, Retribución. Desarrollo de carrera etc...) Personal del departamento.
- Otro: .....

5. Experiencia total en el campo de los recursos humanos.

- Menos de 1 año.
- 1 - 5 años.
- 5 - 10 años.
- 10 - 15 años
- Más de 15 años.

6. A lo largo de mi trayectoria en el sector he trabajado en:

- 2 o menos organizaciones.
- 3 - 4 organizaciones.
- 5 - 6 organizaciones.
- 7 - 8 organizaciones.
- 9 o más organizaciones.

7. La organización para la cual actualmente trabajo pertenece al sector de:

.....

8. Las funciones de mi departamento se desarrollan en: (INDICAR PAÍS)

.....

9. ¿En qué redes sociales o profesionales tiene presencia su empresa?

.....

## Segunda sección:

Marque la respuesta más adecuada para cada pregunta utilizando la siguiente escala:

**1 = Muy en desacuerdo.**

**2 = En desacuerdo.**

**3 = Neutro.**

**4 = De acuerdo.**

**5 = Muy de acuerdo.**

10. El objetivo principal para el que los profesionales de recursos humanos utilizan Internet es mejorar su capacidad para ayudar a los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

11. Se debería fomentar el uso de la tecnología proporcionando dispositivos electrónicos a los trabajadores del departamento.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

12. Creo que la tecnología permite mejores relaciones a la hora de aplicar las necesidades de los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

13. Con todos los avances en internet y tecnología creo que aun así la participación humana debe de ser constante.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

14. Creo que internet y el uso de la tecnología aumentara considerablemente en los próximos 5 años.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

15. Creo que la tecnología ayuda a los trabajadores a adaptarse al cambio.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

16. Las aplicaciones tecnológicas de recursos humanos ayudan a aumentar la moral.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

17. Las aplicaciones tecnológicas de recursos humanos reducen el estrés y a la frustración en la realización de tareas de personal.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

18. La tecnología ayuda a orientar a los trabajadores hacia nuevas posiciones o para hacer que los nuevos empleados se aclimaten.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

19. La tecnología ayuda a mejorar todos los aspectos de la función de recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

20. Internet y la tecnología han aumentado la necesidad de atención personalizada o ayuda.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

21. El uso de Internet y la tecnología proporciona suficiente ayuda y asistencia, por lo que la participación humana no es necesaria.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

22. El uso de la tecnología electrónica proporciona a los profesionales de recursos humanos la capacidad de llegar a los trabajadores de una manera más eficiente.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

23. Creo que hay suficiente interacción humana con las aplicaciones tecnológicas disponibles.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

24. Como profesional de los recursos humanos, creo que la tecnología alienta más la interacción cara a cara.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

25. La tecnología fomenta la interacción de los recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

26. Como profesional de los recursos humanos, me siento incómodo con los avances en tecnología.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

27. Se debería de alentar más la tecnología en relación con los recursos humanos y menos el cara a cara.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

28. Creo que hay fondos suficientes para tecnología en la empresa y programas de capacitación y desarrollo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

29. Los datos personales, la seguridad a través de Internet y el uso de la tecnología se establece como algo seguro.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

30. La tecnología para la dirección de recursos humanos supone una mejora para todos los aspectos de procesamiento y administración de personal.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

31. Como profesional de recursos humanos, me siento amenazado por aplicaciones tecnológicas y software que podrían hacer mi trabajo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

32. Las aplicaciones tecnológicas en el plano de los recursos humanos proporcionan un mayor liderazgo y oportunidades estratégicas para el personal de recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

33. El uso de Internet se ver reforzado por el profesional de recursos humanos a través de nuevas aplicaciones y programas de software.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

34. El uso de la tecnología en relación al departamento es entendido por todos y puede ser explicado por los profesionales de recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

35. El profesional de recursos humanos comprende la aplicación de la tecnología.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

36. El profesional de recursos humanos involucra las políticas y reglamentos de uso de la tecnología por parte de los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

37. Como profesional de recursos humanos, yo apoyo los avances en aplicaciones tecnológicas y de software para los recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

38. Creo en el uso de todas las aplicaciones tecnológicas y programas para todas las necesidades que pueda tener el departamento de recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

39. Internet y la tecnología ofrecen mejoras en la capacidad del profesional de recursos humanos para ayudar a los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

40. Creo que la tecnología mejora las funciones del departamento de recursos humanos.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

---

41. La formación y el uso de la tecnología está disponible para los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

---

42. Los avances más actuales en formación sobre la tecnología está a la disposición de los trabajadores.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

---

43. Los profesionales de recursos humanos abrazan los avances tecnológicos en su campo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

---

## Tercera y última sección: Preguntas Abiertas.

44. ¿Qué otros impactos (si los hay) tiene la tecnología que hayan influenciado en la manera de llevar a cabo su profesión?

.....

45. ¿Qué otras percepciones tiene sobre la tecnología?

.....

46. ¿De qué manera la tecnología influye en su productividad?

.....

47. ¿Cómo describiría la influencia de la tecnología en la profesión de recursos humanos?

.....

48. ¿Qué áreas identificas como más afectadas por la tecnología y porque?

.....

## ANEXO IV TABLA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Pregunta 10	75	1,00	5,00	3,5467	,91966
Pregunta 11	75	2,00	5,00	4,2667	,74132
Pregunta 12	75	1,00	5,00	4,0533	,91376
Pregunta 13	75	3,00	5,00	4,6533	,62587
Pregunta 14	75	3,00	5,00	4,6133	,63445
Pregunta 15	75	2,00	5,00	3,9333	,90544
Pregunta 16	75	1,00	5,00	3,2267	,76359
Pregunta 17	75	1,00	5,00	3,2800	1,00754
Pregunta 18	75	1,00	5,00	3,6000	,86992
Pregunta 19	75	1,00	5,00	3,8133	,94000
Pregunta 20	75	1,00	5,00	3,7867	,94859
<b>Pregunta 21*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,6533</b>	<b>1,04614</b>
Pregunta 22	75	1,00	5,00	3,7600	,89805
<b>Pregunta 23*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,8000</b>	<b>1,01342</b>
<b>Pregunta 24*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,7067</b>	<b>1,02368</b>
Pregunta 25	75	1,00	5,00	3,2933	1,01040
<b>Pregunta 26*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,8533</b>	<b>1,22688</b>
<b>Pregunta 27*</b>	<b>75</b>	<b>,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,8000</b>	<b>,91533</b>
<b>Pregunta 28*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,9200</b>	<b>1,13614</b>
Pregunta 29	75	1,00	5,00	3,0533	1,11371
Pregunta 30	75	1,00	5,00	4,1200	,92940
<b>Pregunta 31*</b>	<b>75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,6800</b>	<b>1,05472</b>
Pregunta 32	75	1,00	5,00	3,5467	,97666
Pregunta 33	75	2,00	5,00	3,8400	,73595
Pregunta 34	75	1,00	5,00	3,6800	,91769
Pregunta 35	75	1,00	5,00	3,8933	,83137
Pregunta 36	75	2,00	5,00	3,8267	,74204
Pregunta 37	75	2,00	5,00	4,3600	,67062
Pregunta 38	75	2,00	5,00	3,8667	,82746
Pregunta 39	75	1,00	5,00	3,9600	,82920
Pregunta 40	75	2,00	5,00	4,1733	,77761
Pregunta 41	75	1,00	5,00	3,5867	1,04096
Pregunta 42	75	1,00	5,00	3,3600	1,06085
Pregunta 43	75	1,00	5,00	3,6800	,91769
N válido (según lista)	75				

*\*Preguntas con un resultado negativo en la investigación.*

## ANEXO V TABLA DE FRECUENCIA

<b>Pregunta 21</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	48	64	64	64
	2	13	17,3	17,3	81,3
	3	8	10,7	10,7	92
	4	4	5,3	5,3	97,3
	5	2	2,7	2,7	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 23</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	8	8	8
	2	24	32	32	40
	3	29	38,7	38,7	78,7
	4	11	14,7	14,7	93,3
	5	5	6,7	6,7	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 24</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	10,7	10,7	10,7
	2	25	33,3	33,3	44
	3	27	36	36	80
	4	11	14,7	14,7	94,7
	5	4	5,3	5,3	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 26</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	42	56	56	56
	2	17	22,7	22,7	78,7
	3	6	8	8	86,7
	4	5	6,7	6,7	93,3
	5	5	6,7	6,7	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 27</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	1,3	1,3	1,3
	1	32	42,7	42,7	44
	2	27	36	36	80
	3	12	16	16	96
	4	2	2,7	2,7	98,7
	5	1	1,3	1,3	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 28</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	10,7	10,7	10,7
	2	20	26,7	26,7	37,3
	3	24	32	32	69,3
	4	16	21,3	21,3	90,7
	5	7	9,3	9,3	100
	Total	75	100	100	
<b>Pregunta 31</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	46	61,3	61,3	61,3
	2	16	21,3	21,3	82,7
	3	6	8	8	90,7
	4	5	6,7	6,7	97,3
	5	2	2,7	2,7	100
	Total	75	100	100	

*Respuestas con resultado negativo en la investigación.*

---

**ANEXO VI PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO****44. ¿Qué otros impactos (si los hay) tiene la tecnología que hayan influenciado en la manera de llevar a cabo su profesión?**

- Sin la tecnología sería muy complicado acceder a los distintos departamentos de la empresa.
- Apoyar a la transformación digital de las empresas.
- Rapidez, ser más productivo, tener más tiempo para dedicarlo a tareas más importantes o que no requieren tecnología, poder realizar entrevistas sin tener que desplazarse.
- La tecnología ayuda al "recuerdo" de los candidatos de todos por igual, de tal forma que recuerdas a todos, no sólo aquellos que destacaron positiva o negativamente.
- Un cambio radical en la forma de trabajar año a año.
- Tiempo.
- Poder trabajar desde cualquier lugar.
- Actualización y comunicación.
- Fluidez en las comunicaciones a distancia.
- Se utiliza mucha menos cantidad de papel. Veo eso como un avance con el medio ambiente considerable.
- No los hay.
- Rapidez.
- Hacer visible los procedimientos.
- En grandes organizaciones la tecnología ha permitido agilizar procesos y llegar mejor a todos los empleados.
- Ha facilitado la selección de personal, con la criba automática de currículos que no cumplen el perfil mínimo.
- Eficiencia y rapidez.
- Continuidad del trabajo fuera de la oficina.
- Mejora de la formación
- Comunicación a larga distancia.

- El impacto de la tecnología en mi trabajo ha sido considerable, como el simple hecho de integrar SAP en la empresa como herramienta de gestión de personal y de desarrollo.
- Ha mejorado el tiempo en la administración.
- Rapidez y eficacia.
- Rapidez de contacto con los trabajadores
- En reclutamiento y formación.
- Absolutamente en todo, como encontrar candidatos como entrevistarlos como camparlos, impacto total de la tecnología en mi trabajo.
- Rapidez, tener toda la información online.
- Demasiada desigualdad entre empresas que han implantado numerosas soluciones tecnológicas en RR.HH. y otras que aún no.
- Subvenciones.
- Mayor conexión y relación con otros profesionales del área.
- Existen tantas nuevas herramientas y sistemas que a veces es complicado elegir la que sea más adecuada.
- Mayor implicación de los responsables jerárquicos en la gestión de las personas. Mayor colaboración con el negocio.
- Ha facilitado los procesos de selección con pruebas de personalidad y competencias online. Así como Skype para las entrevistas.
- Ofrece mayores posibilidades a la hora de seleccionar a los mejores candidatos y nos ayuda a dar respuesta a todos aquellos que no han podido seguir adelante en los procesos.
- Resistencia al cambio.
- Optimización procesos (principalmente en cuanto a timings, aunque también en cuanto a calidad)
- Rapidez.
- Reducir papeleo / tareas administrativas.

#### **45. ¿Qué otras percepciones tiene sobre la tecnología?**

- Apoyar el cambio.
- La tecnología reinventará los negocios, pero la clave del éxito siempre serán las relaciones humanas

- Como personal de RR.HH. creo que con la tecnología se pierde el "face to face" de donde se puede sacar mucha información en una entrevista personal. que en una entrevista vía Skype, por ejemplo, se pierde.
- Genera incertidumbre al no saber qué será de ella en unos años, no obstante, esta incertidumbre es positiva y nunca de miedo.
- Continúa adaptación.
- Facilitadora y conectiva.
- Siempre y cuando su aplicación sea útil y eficiente, es bienvenida. en otro caso es una pérdida de recursos y tiempo (ensayo y error)
- aumenta la rapidez a la hora de seleccionar perfiles
- La tecnología es muy operativa en nuestro campo y un gran avance, pero nunca se tiene que dar de lado la interacción humana, que es lo más importante
- En general positivas.
- Las aplicaciones actuales consiguen facilitar mucho el trabajo del departamento de recursos humanos, pero sin embargo no consiguen mejorar las relaciones con los trabajadores ni motivarles para ser más eficientes. considero que las aplicaciones actuales quedan lejos de ser perfectas.
- Es buena para avanzar.
- Es la realidad, tenemos que saber ir acompañados de ella.
- El problema de utilizar la tecnología como canal de comunicaciones que hay una saturación de mensajes, lo que no garantiza la correcta recepción de los mismos.
- Pienso que la tecnología es muy útil, pero no puede sustituir la labor del ser humano.
- Alejamiento de las personas.
- Es un adelanto y bien empleada un mundo lleno de posibilidades.
- Ninguna.
- Para mí, la tecnología es el futuro y es imprescindible para el día a día. creo que evolucionará y ayudará a RR.HH. en nuestras labores diarias
- Es más necesaria que nunca.
- Debe adaptarse a las necesidades y no al contrario.
- Hacerse ver de cara a las empresas.
- Agiliza procesos.
- Es positiva, siempre que se utilice la herramienta más adecuada

- Es imprescindible adaptarse al cambio tecnológico seas del dpto. que seas porque si no el área perderá valor ante el resto de dptos.
- En algunos casos considero que se debería de proporcionar una formación para los profesionales que la utilizan.
- Permite mejorar la eficiencia de muchos procesos: evaluación, reclutamiento, comunicación interna,...
- Creo que ayuda a agilizar la mayoría de procesos.
- Profesionalmente tendría que reflexionar sobre ello.
- Considero que ayuda enormemente al área de RR.HH., permite dar una mayor difusión a las vacantes de la empresa así como permite que un mayor número de personas conozcan los valores de la misma y ayuda por tanto a la atracción de talento. por otro lado, ofrece un abanico más grande en cuanto a oportunidades de formación para los trabajadores.
- Ninguna.
- Si se enseña a usar, es muy útil.
- Falta el apoyo de las direcciones generales en la inversión de tecnología para RR.HH. Desconocimiento y miedo sobre todo en lo referente a incluir la relación e interacción con los colaboradores.
- Trabajar en tiempo real.

#### **46. ¿De qué manera la tecnología influye en su productividad?**

- A nivel jurídico me ayuda a buscar normativa rápidamente.
- Más eficacia y exactitud en los procesos.
- La tecnología aumenta la productividad en un 1000%, tareas que tardarías horas en realizar a mano, o tiempo en que los documentos lleguen a su destino, con la tecnología se lleva a cabo en tan solo un click
- Agiliza los trámites administrativos.
- Aceleración de trabajo, pensando especialmente en procesos largos.
- Positivamente.
- Agiliza los procesos.
- Multiplica mi productividad por 10.
- Positivamente
- 100%

- Se tarda menos tiempo a la hora de validar un cv, sin embargo aumenta el número de candidatos que se inscriben que no cumplen con los requisitos de la oferta.
- Totalmente, gracias a ella puedo trabajar
- Genera eficiencia
- la tecnología constituye una gran herramienta para la consecución de los objetivos de nuestro departamento ya que reduce enormemente la carga de trabajo.
- Llegar a más candidatos.
- Ayuda a agilizar y a dar mayor visibilidad.
- La tecnología ha eliminado de mi trabajo aquellas tareas donde no hay valor añadido y ha dejado espacio para ocuparlo en tareas de mayor interés tanto para mí como profesional, como para la organización.
- Ayuda a realizar el trabajo más rápidamente.
- Aumenta si se organiza con los programas adecuados.
- Ayuda a mejorar la productividad de todo el departamento.
- De manera insuficiente, falta inversión en equipos
- Sin lugar a dudas la mejora.
- Simplificación
- En todos los sentidos, en eficacia, mayor alcance, mayor comunicación, no barreras.
- Hace posible realizar multitareas más fácilmente.
- Mejorándola
- En trabajos puntuales, sobre todo repetitivos o seriados, o que necesitan de un análisis o separación posterior mejora la productividad.
- Es más rápido de cara a la selección de personas.
- Mejora el capital humano.
- Contribuye a su aumento.
- Al 100%, sin redes sociales y portales de empleo no podría realizar mi trabajo, no comprendo incluso como lo podían hacer antes de esto.
- Rapidez, puedo estar conectada en todo momento independientemente del lugar.
- Reduce tiempo de tareas mecánicas.
- Positiva si bien empleada.
- Ha aumentado.
- Me permite ahorrar mucho tiempo, me influye de manera muy positiva.

- La mejora. disminuye los tiempos de respuesta y simplifica la búsqueda de información.
- Ahorro de tiempo.
- Mejora de eficiencia: hacer más con menos.
- La mejora.
- Eficiencia y rapidez.
- Influye de manera directa al poder acceder a un abanico más amplio de candidatos, por ejemplo.
- En que pierdes menos tiempo en algunas tareas.
- Influye muy positivamente puesto que me ayuda a realizar un mayor número de tareas en un tiempo mucho más reducido y además me permite estar en continuo contacto con los candidatos con los que trato.
- Lo facilita.
- Incrementando mi productividad y facilitándome una gestión más sencilla
- Aumenta la eficiencia.
- Positiva, es una herramienta diaria.
- De manera muy satisfactoria.
- Reducir papeleo ayuda a destinar más tiempo a lo verdaderamente importante.

#### **47. ¿Cómo describiría la influencia de la tecnología en la profesión de recursos humanos?**

- Muy positiva. agiliza el trabajo.
- En la actualidad RR.HH. está muy lejos de las últimas tecnologías.
- La tecnología es nuestra mejor aliada en nuestra profesión.
- Como un avance peligroso.
- A medida que ha ido haciéndose más eficiente la primera, la profesión de RR.HH. ha ido extendiendo sus modos de actuación.
- Positivamente.
- Clave.
- En actual y continuo avance, necesario para adaptarse a las necesidades empresariales que plantea la economía actual.
- Positiva pero mejorable.
- Total, sin ella no podríamos trabajar prácticamente
- Avance

- Para determinadas áreas como la de formación, la tecnología ha facilitado mucho el trabajo del departamento de RR.HH. sin embargo, creo que hay otras áreas como el de dirección o el de prevención, las aplicaciones de gestión pueden deshumanizar al departamento y alejar al propio departamento de los trabajadores.
- Positivo para poder reclutar mejor.
- Impactante y rápida.
- Cada vez más positiva, sobre todo hoy en día es primordial para el employer branding
- Desde mi experiencia, la tecnología ha tenido más impacto en el aspecto organizativo y administrativo que en el que tiene que ver con selección y desarrollo o identificación de talento.
- Es muy útil, puesto que permite la interacción con los trabajadores de una manera más rápida.
- Es muy importante seguir avanzando en este aspecto e innovar.
- No suficientemente aprovechada, falta formación.
- Muy positiva.
- No me afecta.
- Muy positiva y necesaria
- Abre nuevos canales de comunicación y mejora los antiguos.
- Un paso adelante.
- Creo que debe adaptarse más a las necesidades de análisis de los departamentos, en ocasiones la funcionalidad no es total.
- Gracias a la tecnología, nuestro trabajo se hace más ameno y rápido.
- La selección es mucho más directa, se encuentra a candidatos con búsquedas más rápidas.
- Fundamental.
- Agilidad e inmediatez.
- Importante.
- Ha influido de forma positiva y permite obtener información rápido y en tiempo real.
- Como una influencia positiva pero que todavía tiene mucho que avanzar, ya que el trato directo con el personal siempre es más productivo.
- Ha sido un cambio abismal en cuanto al ritmo de trabajo que supone el día a día en RR.HH.

- Aumenta los campos de reclutamiento, permite una mayor búsqueda de perfiles incluso fuera de España.
- Ha sido total. de hecho, ha modificado sustancialmente la función y el perfil de los profesionales de este campo.
- Positiva.
- Los ERP de RR.HH. son herramientas que pueden ser útiles, pero que no he visto aplicar en mis distintas empresas, por su alto coste.
- Es muy positiva sirve en todas sus áreas, formación, desarrollo, laboral, selección... es imprescindible contar con un cierto desarrollo tecnológico para gestionar personas y su talento que es en lo que consisten los recursos humanos en una empresa.
- No sabría cómo definirla, se utiliza y ya.
- La tecnología ha ayudado a mejorar y facilitar el trabajo de las personas que se dedican a los RR.HH., nos permite tener acceso a candidatos de todo el mundo y además agiliza los procesos.
- Positiva.
- Eficiente.
- Cada vez más es mayor. necesidad de dominarla para poder hacer un buen uso y optimizar el propio trabajo y del área.
- De importancia creciente.
- Dinamismo.
- Buena, pero no imprescindible.
- La influencia es muy positiva en todas las áreas.

**48. ¿Qué áreas identificas como más afectadas por la tecnología y porque?**

- Admón., desarrollo
- Aquellas áreas de producción en las que las maquinas remplazan a los trabajadores
- el área de la formación, por ejemplo, no se aprende igual con un curso online, que con un profesor, quien te puede ayudar a disipar dudas, por ejemplo.
- En mi sector, el área que todavía no está muy favorecida por la tecnología es la gestión del talento humano
- Administración.
- Selección y administración del personal.

- Formación: abaratamiento, alcance, permite aplicar modelos de autoaprendizaje y hacer un seguimiento personalizado.
- Correo intraempresarial, evaluación del desempeño, comunicaciones.
- En la selección, la cantidad de cv que se reciben. y la capacidad de conectar con gente a través de fuentes de reclutamiento como LinkedIn.
- Sobre todo en control de personal, clima laboral y nóminas, dado que con pocos recursos puedes llevar un gran control sobre ello.
- Reclutamiento.
- El área de formación.
- Con la administración.
- Ventas, por la publicidad y por el marketing.
- Como ya he comentado antes las que tienen más que ver con aspectos administrativos.
- Las áreas de selección, formación.
- Reclutamiento.
- Selección, mayor instantaneidad y control en la comunicación.
- Selección y formación
- El no tener cara a cara un trabajador.
- Creo que selección, ya que a día de hoy son pocos los cv que nos llegan en papel
- La administración es más efectiva.
- Administración de personal.
- Creo que el análisis que se puede hacer del desempeño gracias a la tecnología merece mención.
- Ninguna.
- Selección de personal y formación.
- Selección, han cambiado las redes sociales.
- Formación (incorporación del e-learning), selección (reclutamiento 2.0), software general de RR.HH.
- Gestión de bases de datos y análisis de datos.
- Selección y formación. también la administración de personal y PRL.
- RR.HH. y áreas técnicas.
- El reclutamiento, las nuevas redes sociales/profesionales hacen que inviertas menos tiempo en encontrar a candidatos.

- Las que han conseguido automatizar por completo tareas que anteriormente eran desarrolladas por personas.
- Selección y formación.
- Todas han tenido un impacto importante.
- Todo el tema administrativo de nóminas y demás por la agilidad a la hora de mejorar los procesos.
- Administración por el asunto de nóminas.
- Laboral por su relación con la administración del estado. en selección es fundamental para captación de talento. en formación cada día se usa más porque da flexibilidad de realización.
- I+D.
- El área de reclutamiento y selección. puesto que la tecnología ha influido directamente en la cantidad de candidaturas recibidas y ha facilitado la publicación de ofertas.
- Selección y formación, porque es más fácil acceder a todos los datos y dar respuestas más rápidas.
- Dentro de recursos humanos: selección (reclutamiento y apoyo en entrevistas- Skype, videoconferencia, etc.); administración personal (nóminas, documentación, etc.); desarrollo (aplicaciones de registro de datos para optimizar procesos, costes, etc. estadísticas).
- Probablemente selección, por la capacidad de llegar a candidatos pasivos.
- El contacto con los candidatos.
- Administración personal, payroll, etc.