



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

INFLUENCIA DE LAS TIC'S EN LAS EMPRESAS Y SU USO EN RECURSOS HUMANOS

Alumno: Cristina García Contreras

Junio, 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TFG.....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL TFG	8
1.4. SECEUNCIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	10
2.1.1. Influencia de las TIC's en las empresas	13
2.1.2. Redes sociales: definición y clasificación	16
2.1.3. Influencia de las redes sociales en las empresas	18
2.2. LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2.1. Gestión de recursos humanos: objetivos y procesos	19
2.2.2. Análisis de puestos de trabajo y herramientas para el APT	23
2.2.3. Proceso de reclutamiento. Nuevas tendencias en reclutamiento	27
2.2.4. Selección de personal.....	34
2.2.5. Formación y desarrollo del personal. Nuevas tendencias: e-learning	36
2.2.6. Aplicaciones para la gestión de RRHH.....	37
3. ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO: GRUPO TELEPIZZA	38
3.1. INFLUENCIA DE LAS TIC'S EN TELEPIZZA.....	38
3.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE TELEPIZZA.....	40
3.2.1. Selección y contratación	40
3.2.2. Formación y desarrollo de sus trabajadores.....	41
3.2.3. Política de retribuciones.....	43
3.2.4. Aplicaciones tecnológicas para comunicarse con la plantilla.	43
4. CONCLUSIONES	44
5. BIBLIOGRAFÍA.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DEFINICIONES DE TIC'S	11
TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES.....	18
TABLA 3. PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
TABLA 4. EJEMPLO DE PUESTO DE TRABAJO	24
TABLA 5. MÉTODOS PARA EL APT.....	26
TABLA 6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO	29
TABLA 7. REDES SOCIALES PARA EL RECLUTAMEINTO	33
TABLA 8. DIFERENCIAS ENTRE FORMACIÓN Y DESARROLLO	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. EQUIPAMIENTO DE LOS HOGARES EN PRODUCTOS TECNOLÓGICOS. AÑOS 2018 Y 2019.....	14
TABLA 2. USO DE LAS TIC'S EN EMPRESAS.....	15
GRÁFICO 3. REDES SOCIALES MÁS USADAS EN ESPAÑA	17
GRÁFICO 4. PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..	22
GRÁFICO 5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	25
GRÁFICO 6. RECLUTAMIENTO DESDE PÁGINA WEB	31
GRÁFICO 7. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	35

RESUMEN

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) está cobrando cada vez mas importancia en nuestra sociedad y no se puede negar la evidencia, de que al igual que está cambiando nuestros hábitos de vida, está cambiando el funcionamiento de las empresas. Del mismo modo que la tecnología está incrementando su importancia en el mundo empresarial, lo están haciendo los recursos humanos.

En el ámbito empresarial, los aspectos tecnológicos y los referentes al talento humano se han convertido en fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Por esta razón, se desarrolla este Trabajo de Fin de Grado, cuyo propósito principal es analizar el impacto que las TIC's han tenido en las empresas y en los procesos llevados a cabo por el área de recursos humanos.

El desarrollo de este estudio se ha basado en fuentes secundarias y se ha puesto en práctica el método del caso. La metodología utilizada consiste en conectar la parte teórica con la práctica y para ello, en primer lugar, se ha analizado el concepto de TIC's y su influencia en las empresas y, además, se ha estudiado el término de gestión de recursos humanos y los procesos que más se han alterado con la influencia de la tecnología. En segundo lugar, hemos analizado la evolución y la influencia que han tenido las TIC's en un caso real, en este caso Telepizza, así como las diferentes políticas de recursos humanos que llevan a cabo en esta.

ABSTRACT

The use of Information and Communication Technologies (ICT's) is becoming increasingly important in our society and there is no denying the evidence, that just as our lifestyle habits are changing, it is changing the way companies work. Just as technology is increasing its importance in the business world, human resources are doing.

In the business sphere, technological aspects and those related to human talent have become fundamental for the development and growth of organizations. For this reason, this End-of-Degree Work is being developed , whose main purpose is to analyze the impact that ICT's have had on companies and on the processes carried out by the human resources area.

The development of this study has been based on secondary sources and the case method has been implemented. The methodology used is to connect the theoretical part with practice and for this, first of all, the concept of ICT's and its influence on companies has been analyzed and, in addition, the term human resources management and the processes that have been most altered with the influence of technology have been studied. Secondly, we have analyzed the evolution and influence that ICT's have had in a real case, in this case Telepizza, as well as the different human resources policies they carry out in this.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TFG

El presente trabajo tiene por título *“Influencia de las TIC’s en las empresas y su uso en recursos humanos.”* La elección de este tema viene motivada por dos cuestiones fundamentales. La primera de ellas es que, a pesar de haber cursado diferentes asignaturas de diferentes ámbitos a lo largo de mi carrera, la de gestión de recursos humanos ha sido la que más interés ha generado en mí. Por otra parte, vivimos en una sociedad caracterizada por la rapidez con la que se producen los cambios en nuestro entorno, como consecuencia de la evolución de las tecnologías. Por lo tanto, he querido conectar estos dos temas y profundizar sobre el impacto que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s de aquí en adelante) han provocado en las empresas y especialmente, en el área de recursos humanos.

Nuestra sociedad está marcada por la influencia de las tecnologías. Las empresas deben seguir los avances que se producen en el ámbito tecnológico si quieren seguir siendo competitivas, ya que gracias a ellos pueden conseguir mejorar su eficiencia y por consiguiente sus resultados. Para conseguir esto, es necesario que cuenten con los trabajadores más adecuados, capaces de adaptarse ágilmente a los cambios y con capacidades de aprendizaje continuo (Mejuto, 2018).

La incorporación de las TIC’s no solo influye en los procesos productivos, sino que también interviene en los procesos de gestión de recursos humanos. Las nuevas tecnologías influyen en la forma de desempeñar los trabajos, en la estructura de las organizaciones y en la capacitación del talento humano. Además, modifica los procesos llevados a cabo por la gestión de recursos humanos, procesos que van desde el análisis de puestos de trabajo hasta la gestión de la carrera profesional (Equipos y Talento, 2020).

No cabe duda de que las empresas están obligadas a incorporar las nuevas tecnologías en su funcionamiento, al igual que es innegable que están ganando importancia en la gestión de recursos humanos. Gracias a las TIC’s las empresas pueden reducir costes, agilizar procesos (no solo productivos), mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la empresa en general, mejorar la transferencia de conocimiento en la organización, etc. Estas son algunas de las razones por las que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los cambios tecnológicos que se están produciendo continuamente.

Por estos motivos, considero que tanto las TIC's como los recursos humanos de una empresa son imprescindibles para el desarrollo y crecimiento de estas y, es por ello, por lo que he decidido conectar ambos temas y desarrollar el presente trabajo.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito principal de la realización de este trabajo es analizar la importancia y la influencia que las nuevas tecnologías han causado en el funcionamiento de las empresas, concretamente en el área de recursos humanos. Asimismo, los objetivos específicos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG a partir de ahora) son los siguientes:

- Analizar el impacto de las TIC's y las redes sociales en las empresas.
- Análisis de la influencia de las nuevas tecnologías en diferentes funciones del área de recursos humanos, en este caso, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento, selección de personal y formación y desarrollo de los trabajadores.
- Puesta en práctica de los conceptos teóricos analizados con el análisis de un caso práctico en el que se estudiará la evolución de una empresa, los cambios que ha provocado en esta la incorporación de las TIC's, así como los procedimientos de recursos humanos que se llevan a cabo en esta empresa.

1.3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL TFG

La elaboración de este TFG se ha basado en fuentes secundarias. Para el desarrollo de los diferentes conceptos y temas analizados durante este trabajo, he consultado diversos libros, artículos, entrevistas, revistas, etc. Cabe mencionar que para la recopilación de la bibliografía he tenido en cuenta que la mayoría de esta tenga una antigüedad inferior a diez años.

Específicamente, la metodología que he utilizado para el desarrollo de este trabajo ha sido el método del caso. El método del caso o estudio de caso como le denominan otros autores, tiene varias concepciones ya que ha sido objeto de varias investigaciones. Siguiendo a Villarreal y Landeta (2010), en este trabajo lo vamos a definir como una metodología de investigación en la que se hace una descripción narrativa a partir de fuentes cualitativas o cuantitativas, la cual tiene por objeto aplicar la teoría estudiada con

una situación real. En nuestro caso, el estudio se va a basar en fuentes solamente cualitativas, ya que toda la información recogida viene de libros, artículos, etc. y no se han utilizado herramientas estadísticas u otras.

El método del caso es una herramienta valiosa para las organizaciones, ya que puede proporcionar información, datos y resultados que los métodos cuantitativos no ofrecen. Para que este método sea útil en las empresas, la investigación debe ser “fiable, rigurosa y válida”, así los directivos podrán utilizar las conclusiones del estudio como apoyo para la toma de decisiones (Castro, 2010).

Este método presenta una serie de ventajas que, siguiendo a Saavedra (2017) y a Álvarez y San Fabián (2012), a continuación, enumeramos:

- Es una herramienta que permite conectar la teoría con el ámbito práctico, lo cual facilita el entendimiento del tema estudiado.
- Este método permite al investigador hacer nuevas aportaciones sobre el tema analizado, que antes no se habían dado y que pueden ser muy relevantes.
- La recolección de información se puede llevar a cabo a través de diferentes fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, como pueden ser cuestionarios, entrevistas, artículos periodísticos, etc. Esto permite contar con gran cantidad de datos e información para su análisis.
- Este método puede emplearse en cualquier ámbito, puede adaptarse a cualquier situación que se quiera estudiar.
- Al enfocarse en un tema concreto, se realiza un análisis profundo sobre la cuestión. Esto también permite hacer un estudio detallado, completo y preciso sobre el análisis llevado a cabo.

Ahora, siguiendo a los autores ya mencionados, vamos a enumerar algunas limitaciones o desventajas que tiene este método:

- Hasta que el estudio no haya finalizado, no pueden darse a conocer las conclusiones o resultados obtenidos del análisis.
- El estudio realizado va a depender directamente del investigador, por lo que la subjetividad de este puede marcar o perjudicar la investigación, al no basarse únicamente en datos recolectados.
- No permite generalizar todos los casos ya que se estudia una situación o varias en concreto.

- Es necesario una gran inversión de tiempo y esfuerzo para su elaboración, ya que la información a recopilar tiene que ser amplia.

1.4. SECUENCIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Como ya hemos mencionado, el presente trabajo estudiará el impacto de las TIC's en la gestión empresarial, profundizando en el área de recursos humanos. Para ello, hemos estructurado la investigación en tres grandes epígrafes.

En primer lugar, encontramos una introducción en la que exponemos la justificación del tema escogido, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado y la metodología utilizada, en este caso el método del caso.

En segundo lugar, tenemos el marco teórico que hemos dividido en dos grandes bloques. Por un lado, hemos desarrollado el concepto de las Tecnologías de la Información y Comunicación y de las redes sociales y hemos estudiado su influencia en el mundo empresarial. Por otro lado, hemos analizado la función de gestión de recursos humanos dentro de las empresas, sus funciones principales y el impacto que las TIC's han tenido en los procesos llevados a cabo por este departamento.

Seguido del marco teórico, en tercer lugar, encontramos un caso práctico, en el que hemos puesto en práctica los términos teóricos desarrollados a lo largo de nuestro marco teórico. Analizaremos la evolución de una empresa, en este caso Telepizza, el impacto que las TIC's han tenido en esta empresa, así como las diversas funciones de recursos humanos que se llevan a cabo en la misma.

Finalmente, aparecen una serie de conclusiones que hemos podido extraer a partir del estudio realizado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Para comenzar nuestro estudio vamos a analizar la terminología de Tecnologías Información y Comunicación (de aquí en adelante TIC's). Han sido numerosos los

autores que han estudiado este término, los cuales han aportado diferentes definiciones. Estas definiciones varían y se van modificando según el año de estudio. Para compararlas veamos la siguiente tabla.

TABLA 1. DEFINICIONES DE TIC'S

AUTOR	DEFINICIÓN
Martínez (1996)	Medios de comunicación y de tratamiento de la información que surgen de la unión de los avances tecnológicos electrónicos y las herramientas conceptuales, tanto conocidas como las que vayan siendo desarrolladas como consecuencia de la utilización de estas nuevas tecnologías y del avance del conocimiento humano.
Guardia (2002)	Sistemas y recursos para la elaboración, almacenamiento y difusión digitalizada de información basados en la utilización de tecnología informática.
OCDE (2002)	Dispositivos que capturan, transmiten y despliegan datos e información electrónica y que apoyan el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios.
Cacheiro (2014)	Tecnologías que permiten transmitir la información en cualquier momento y en cualquier lugar.
Roblizo y Cózar (2015)	Fenómeno revolucionario, impactante y cambiante, que abarca tanto lo técnico como lo social y que impregna todas las actividades humanas, laborales, formativas, académicas, de ocio y consumo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grande et al., (2016)

Como podemos ver las definiciones han experimentado variaciones según han avanzado los años. Teniendo en cuenta las aportaciones de estos autores podemos definir las TIC's como el conjunto de herramientas que permiten crear, difundir, procesar y almacenar información. Las TIC's son una parte de nuestras vidas y de nuestra cultura, es por ello por lo que Baelo y Cantón (2009) señalan que estas poseen potencial para mejorar nuestra sociedad.

Además de transformaciones en la sociedad, las TIC's han provocado significativos cambios en las empresas. Según Galo (2018) la incorporación de las TIC's puede proporcionar a las empresas ventajas competitivas. Es fundamental para las empresas no quedarse obsoletas en este ámbito y llevar a cabo una renovación de sus TIC's, que les permita la obtención de información en momentos precisos y esto a su vez les ayude a tomar decisiones de acuerdo con sus planteamientos estratégicos. Los

sistemas y tecnologías de la información “pueden convertirse en una potente herramienta que permita ayudar a los seres humanos en todas sus actividades y al mismo tiempo crear valor a la empresa.”

Son muchos los autores que han estudiado el término de las TIC's, así como su evolución y características. Para describir estas últimas vamos a tener en cuenta a varios de ellos, concretamente a Grande et al., (2016), Cacheiro (2018), Belloch (2010) y De Vita (2008):

- Inmaterialidad: hace referencia a la materia prima de las TIC, en este caso, la propia información. Como ya se ha mencionado anteriormente las TIC permiten la creación y el proceso de difusión de la información, siendo esta inmaterial.
- Interactividad: una de las principales características de las TIC's es su interactividad. Esta hace referencia al intercambio que se produce de información entre el usuario y el dispositivo tecnológico.
- Instantaneidad: esta característica trata sobre la ruptura espacial y temporal que conllevan las redes de comunicación, ya que cualquier persona desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento (contando con los recursos necesarios) puede acceder a la información transmitida por las redes.
- Calidad técnica de imágenes y sonidos: lo cual quiere decir que la información puede transmitirse en diferentes formatos como son las imágenes, textos o sonidos, así esta adquiere un carácter multimedia de elevada calidad. Belloso (2008) añade a esta caracterización el grado de “calidad y confiabilidad” de la información ofrecida. Tanto para De Vita (2008) como para Belloch (2012), gracias a la digitalización se produce la información multimedia de calidad.
- Digitalización: se puede entender como la codificación de las diferentes formas en las que se presenta la información, anteriormente ya señaladas. Esto permite que la información sea transmitida y distribuida más fácilmente.
- Influencia sobre los procesos de los productos: las tecnologías tienen una mayor influencia sobre los procesos productivos que sobre los productos. Lo cual permite un mayor desarrollo del proceso para la obtención de resultados.
- Interconexión: esta última característica es entendida como la unión de dos o más tecnologías, esta unión permite una sinergia que no se podría conseguir independientemente.

- Diversidad: esta hace referencia a la gran variedad de funciones que se desempeñan gracias a las TIC's.

Las tecnologías, así como el conjunto de sus características van evolucionando con los años. La sociedad tiene que adaptarse a las nuevas tecnologías, y tener en cuenta los cambios que se están produciendo en ellas, para así aprovecharlos y mejorar la propia sociedad, en todos sus ámbitos.

2.1.1. Influencia de las TIC's en las empresas

La evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación y el incremento de su uso por parte de empresas privadas, administraciones públicas y hogares, hacen que estas estén teniendo una gran repercusión tanto económica como socialmente INE (2019a).

Según un estudio por la fuente citada anteriormente (INE 2019b), en el año 2019 el 80,9% de población contaba con algún tipo de ordenador en sus hogares. Las nuevas tecnologías como tabletas, teléfonos móviles, libros electrónicos y ordenadores han experimentado un crecimiento respecto al año 2018. En cambio, otro tipo de tecnologías no tan modernas, están reduciendo su presencia en los hogares españoles, estas tecnologías son radio, teléfono fijo, MP3, etc. (véase el gráfico 1).

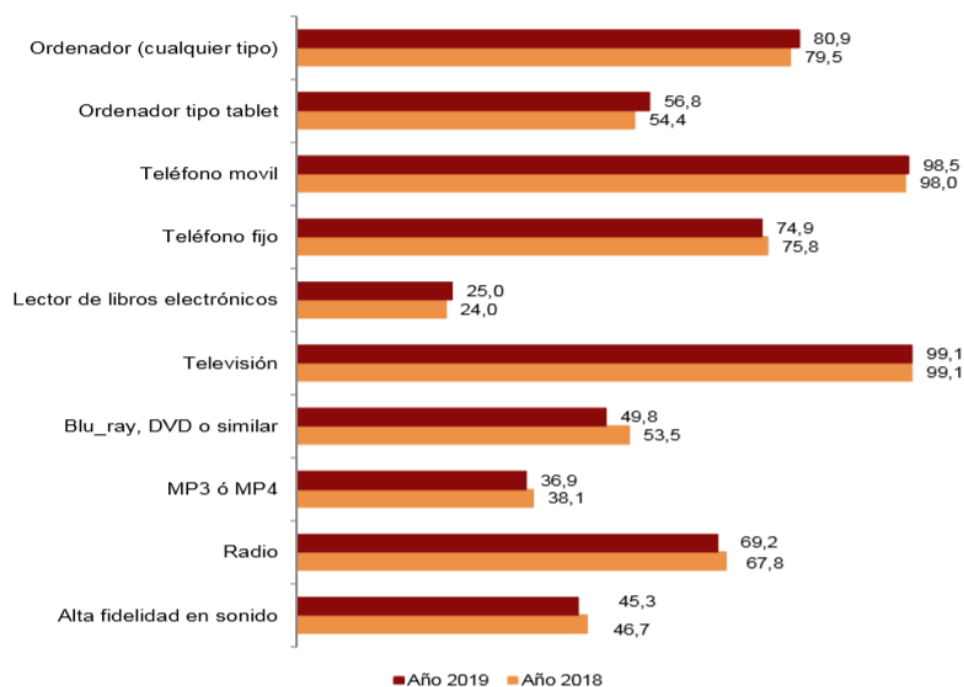
El gráfico nos muestra como los hogares cada vez cuentan con más dispositivos con los que acceder a la red. Son muchas las funciones que podemos llevar a cabo gracias a las nuevas tecnologías y a la red. Entre las más destacas o las que se han llevado a cabo en mayor proporción se encuentran: usar mensajería instantánea, buscar información sobre bienes y servicios, uso del correo electrónico, banca electrónica, compra y venta de bienes y servicios, uso de redes sociales, etc. (INE, 2019b). Como podemos ver, el uso de las TIC's nos ofrece un amplio abanico de oportunidades y actividades, esto no solo beneficia a los hogares, sino que también, las empresas pueden encontrar numerosas ventajas con el empleo de las TIC's.

El acceso a internet va asociado a las nuevas tecnologías, en España más del 70% de hombres y mujeres acceden a internet diariamente. Además, el 91,4% tienen acceso a internet desde sus hogares. Existen pocos hogares que no cuenten con este acceso, las razones son:

- Falta de conocimiento para poder usarlo.

- Elevados costes.
- No necesitan su uso.

GRÁFICO 1. EQUIPAMIENTO DE LOS HOGARES EN PRODUCTOS TECNOLÓGICOS. AÑOS 2018 Y 2019



Fuente: INE (2019b).

Autores como Del Canto et al., (2014) señalan que el éxito empresarial está directamente relacionado con la forma en que las empresas gestionan el conocimiento, esto hace referencia a la manera en la que tratan los flujos de información. Para conseguir una buena gestión de esta, es necesario que esta sea objetiva y oportuna, es decir, que permita aportar los datos reales y necesarios, en los momentos adecuados (Sánchez y Zúñiga, 2011). Es aquí donde las TIC's juegan un importante papel, ya que es una herramienta eficaz para "recolección, transferencia, seguridad y administración sistemática de la información" (Del Canto et al., 2014). En general, podemos decir que los sistemas de información son una poderosa herramienta que las empresas utilizan para la creación de valor (Galo, 2018).

Por estas razones, se han incorporado las TIC's a las empresas. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística revela que las empresas siguen

incrementando sus equipamientos en cuanto a tecnología (en este caso ordenadores) y, además, muestra como han aumentado las funciones que realizan en la red. Para ello observemos el gráfico 2.

TABLA 2. USO DE LAS TIC'S EN EMPRESAS

	1er trimestre de 2019	1er trimestre de 2018
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	60,4	60,1
Personal que usa ordenadores conectados a internet con fines empresariales	53,5	52,5
Empresas que emplearon especialistas en TIC	17,4	19,2
Empresas con conexión a Internet, de las cuales:	98,4	98,7
- Conexión a Internet y sitio/ página web	78,2	78,2
- Banda ancha móvil	84,1	81,5
- Usan firma digital	80,6	76,7
- Usan medios sociales	52,9	51,8
- Compran servicios en la nube	28,1	23,2
- Utilizan publicidad dirigida	26,7	22,8

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2019c)

Como podemos observar exceptuando la variable de “Empresas que emplearon especialistas en TIC”, todas sufren incrementos en comparación con el primer trimestre del año 2018. Además, de las empresas que cuenta con conexión a internet, las funciones que más han aumentado han sido la utilización de publicidad dirigida, el uso de las firmas digitales, así como la contratación o compra de servicios en la nube.

Por último, Amorós (2006) concluye que los cambios tecnológicos ofrecen una gran oportunidad a las empresas. Esta oportunidad viene dada por las ventajas competitivas que se consiguen gracias a las tecnologías, posibles reducciones de costes, la mejora en los procesos productivos y administrativos, etc. En definitiva, una oportunidad de crear valor a un ritmo más acelerado.

De todas las aportaciones anteriores podemos extraer una conclusión principal. La incorporación de las TIC's en las empresas ofrece muchas ventajas como pueden ser la búsqueda de candidatos para puestos de trabajo, permiten la posibilidad de evaluar proyectos antes de ofrecerlos en los mercados, brindan múltiples posibilidades de publicidad de marketing, etc. (Monsoriu, 2009).

2.1.2. Redes sociales: definición y clasificación

En primer lugar, antes de analizar la influencia y el impacto que han tenido las redes sociales sobre las empresas, vamos a estudiar el concepto de red social. Para ello, vamos a tener en cuenta las aportaciones de diversos autores.

Un estudio realizado por el ONTSI (2011) define las redes sociales como “un sitio en la red cuya finalidad es permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades”.

El Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación llevó a cabo un análisis en el que, a partir de varias reflexiones, concluyó que las redes sociales son servicios prestados a través de la red de internet, en los cuales los usuarios crean sus perfiles, publican datos personales y, además, son una herramienta para interactuar entre los demás usuarios (INTECO, 2009).

Siguiendo al autor Hermoso (2010) podemos decir que las redes sociales son “la agrupación de los individuos en grupos específicos” a través de las cuales las personas conocen a otras personas, comparten información y experiencias, crean y cultivan amistades y ayudan a la creación de alianzas profesionales.

Por otra parte, el estudio realizado por el Observatorio de la Sociedad de la Información (ORSI, 2008) define a estas como una red en la que los usuarios interactúan con otros, incluso sin que haya relación entre los mismos. Son una forma de interacción social, en la que se producen intercambios entre las personas usuarias.

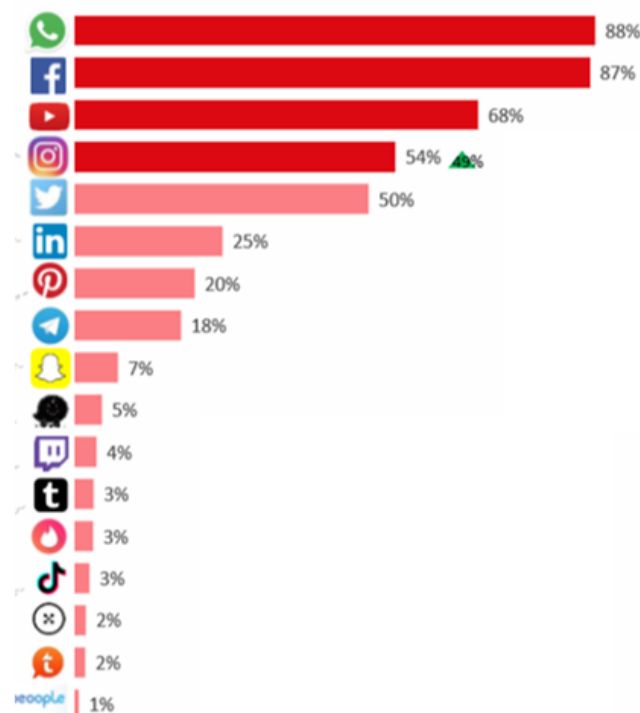
Teniendo en cuenta todas las definiciones y aportaciones ya mencionadas, podemos decir que las redes sociales son lugares virtuales en los que los usuarios interactúan con otros usuarios, en los que comparten información personal, experiencias vividas y en los que crean relaciones tan personales como profesionales. Las redes sociales rompen cualquier barrera física entre los usuarios, ya que permiten a los usuarios conectar independientemente de sus ubicaciones.

En el gráfico 3 que se muestra a continuación, podemos ver las redes sociales más usadas en España. Este estudio ha sido llevado a cabo por Interactive Advertising Bureau Spain (IAB, 2019) revela las distintas redes sociales que más frecuentan los españoles, así como las que tienen más usuarios. WhatsApp es la que encabeza esta lista, ya que es la que más usuarios tiene asimismo es la mejor valorada por la población. Seguidamente

de WhatsApp encontramos otras redes como Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, etc.

Además, en este estudio podemos encontrar un análisis sobre la frecuencia de uso de estas redes sociales, este es nuevamente encabezado por WhatsApp, siendo su uso diario del 97% y dentro de este dato el 85% de usuarios consultan la aplicación varias veces al día. Esta red social es seguida por Facebook, Instagram, Telegram, etc.

GRÁFICO 3. REDES SOCIALES MÁS USADAS EN ESPAÑA



Fuente: IAB (2019).

En segundo lugar, una vez estudiado el concepto de redes sociales (de aquí en adelante RRSS), vamos a mencionar de forma muy breve como se clasifican las RRSS en el marco de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Para ello, hemos elaborado una tabla en la que aparecen dos tipos de RRSS, su definición y algunos ejemplos de estas.

TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

CLASIFICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES			
HORIZONTALES		VERTICALES	
Este tipo de redes están dirigidas a cualquier tipo de usuario, es decir, no tienen una temática específica. (Pérez et al., 2014)		Las redes sociales verticales van dirigidas a un público más específico. Su objetivo es reunir, en torno a un tema concreto, a un público determinado. Existen varios tipos: profesionales, de ocio o mixtas. (Flores et al., 2009).	
Facebook	YouTube	LinkedIn	Xing
Instagram	Tuenti	21Buttons	Meetic

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Influencia de las redes sociales en las empresas

Las empresas desarrollan su actividad en entornos cada vez más complejos y competitivos, lo cual quiere decir, que los cambios que se producen a su alrededor suceden de forma constante y a grandes velocidades. Para conseguir ser competitivas, no solo tienen que introducir las TIC's en su funcionamiento habitual, sino que, tienen que sacarles el máximo potencial (Gallart, 2010). Es aquí donde las RRSS pasan a ser una potente herramienta para las empresas. Estas últimas tienen que aprovechar la transferencia de conocimientos que se producen en las redes. (Miralbell, 2014).

Canals (2014) afirma que las RRSS “juegan un papel muy importante en las organizaciones.” La razón de esto es que las RRSS son capaces de transmitir información y generar conocimiento, así como transferirlo. Para que las RRSS contribuyan a los objetivos marcados por las empresas, las organizaciones tienen que aprovechar las redes existentes y las oportunidades de transferencia de información y conocimiento que estas ofrecen.

Por otro lado, no cabe duda, de que las RRSS son grandes aliadas del marketing digital. Los medios sociales forman parte de nuestras vidas, por lo que es importante para las empresas desarrollar estrategias de marketing por estas vías, esto les va a permitir tener relaciones mucho más estrechas con los clientes. Estas estrategias deben ir

modificándose, a partir de los cambios producidos en el entorno empresarial y de los resultados obtenidos (Rodríguez-Ardura, 2014).

Pavon (2012), identifica tres funciones básicas que las empresas pueden llevar a cabo gracias a las RRSS:

- Para escuchar. Las redes nos ofrecen acceso directo a las opiniones de nuestros clientes. Para saber si la empresa está funcionando bien y si la satisfacción de nuestro público es la esperada, tan solo tenemos que leer sus opiniones en las RRSS, foros o blogs.
- Para dialogar e interactuar. Las redes permiten mantener conversaciones con los clientes, lo cual permitirá conocerlos mejor, solucionar posibles soluciones con menor coste, conseguir fidelidad por partes de los clientes, etc.
- Para comunicar el mensaje. Se puede introducir publicidad en sitios webs en los que haya más interés por nuestros productos o servicios.
- Para gestionar la reputación. Las empresas tienen que saber lo que se dice de ellas y actuar en consecuencia.

Para concluir, haremos una reflexión sobre las RRSS en las empresas. Teniendo en cuenta los estudios y análisis de los diferentes autores, podemos decir que los medios sociales son una parte más de las empresas. Además de ser una herramienta para transmitir información y conocimiento, ofrecen la posibilidad a las empresas de estar más cerca de su público objetivo y de sus propios empleados. Las empresas tienen la obligación de aprovechar el gran potencial que ofrecen las RRSS si quieren seguir creciendo y siendo competitivas en el mercado.

2.2. LAS TIC'S EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este epígrafe vamos a analizar la influencia de las TIC'S en el departamento de recursos humanos. Estudiaremos las distintas funciones que lleva a cabo la gestión de recursos humanos, así como aquellas que más han cambiado debido a la introducción de las nuevas tecnologías y, además, analizaremos algunos ejemplos de empresas que llevan a cabo estas prácticas.

2.2.1. Gestión de recursos humanos: objetivos y procesos

Antes de comenzar, es necesario dar una definición sobre el concepto de gestión de recursos humanos. Además, estudiaremos la clasificación de los distintos procesos de la gestión de recursos humanos, así como los objetivos que persigue esta función de las empresas.

De acuerdo con la definición proporcionada por (Flores, 2014), podemos definir la gestión de recursos humanos como las actividades consistentes en la contratación del personal adecuado, en el desarrollo de sus capacidades y la motivación de los empleados. Este autor señala que la gestión de recursos humanos es la responsable de “la estancia y trayectoria personal del personal de una organización.”

La gestión de recursos humanos se encuentra definida por (Rodríguez-Serrano, 2011) como el conjunto de acciones, técnicas e instrumentos que tienen por objetivo situar a la persona adecuada en el puesto adecuado, para que esta contribuya con los objetivos generales de la empresa.

Considerando las aportaciones de los autores anteriormente mencionados, una definición adecuada de este término podría formularse de la siguiente manera: conjunto de procesos que tienen como fin principal contar con el personal adecuado en la empresa en todo momento, la formación y desarrollo de sus habilidades y capacidades y la motivación del personal para lograr una eficaz consecución de los objetivos y el compromiso de los empleados con la empresa.

Es necesario conocer que objetivos persigue también. Para ello vamos a tener en cuenta a (De la Calle y Ortiz, 2014) que definen el objetivo fundamental o principal de la gestión de recursos humanos (RRHH de aquí en adelante) como la consecución de una influencia favorable en el crecimiento y éxito empresarial. Distinguen tres categorías básicas de objetivos:

- Objetivos explícitos: son claros y fáciles de transferir. Entre ellos encontramos: atraer personal cualificado, retener y motivar a los empleados y contribuir en la formación y desarrollo de estos, etc.
- Objetivos implícitos: están supeditados a la cultura empresarial. Algunos ejemplos son el aumento del rendimiento del capital humano, proporcionar calidad de vida a los empleados, incrementar su compromiso con la empresa, etc.

- **Objetivos a largo plazo:** están relacionados con la estrategia general de la empresa: rentabilidad, conseguir ser más competitivos, mejora de la eficiencia y la eficacia de la empresa, etc.

Una vez analizado el concepto de gestión de recursos humanos y los objetivos que persigue esta función, vamos a pasar a desarrollar los diferentes procesos que lleva a cabo esta función dentro de las organizaciones. Para, posteriormente, poder analizar cómo han influido las TIC's en este área es necesario hacer una clasificación de estos procesos. Para ello vamos a tener en cuenta dos autores, que nos permitan comparar a su vez, como ha evolucionado la clasificación de estos procesos con el paso de los años. En primer lugar, vamos a observar la tabla 3, que muestra la clasificación de los diferentes procesos que Chiavenato (2011) reconoce.

TABLA 3. PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

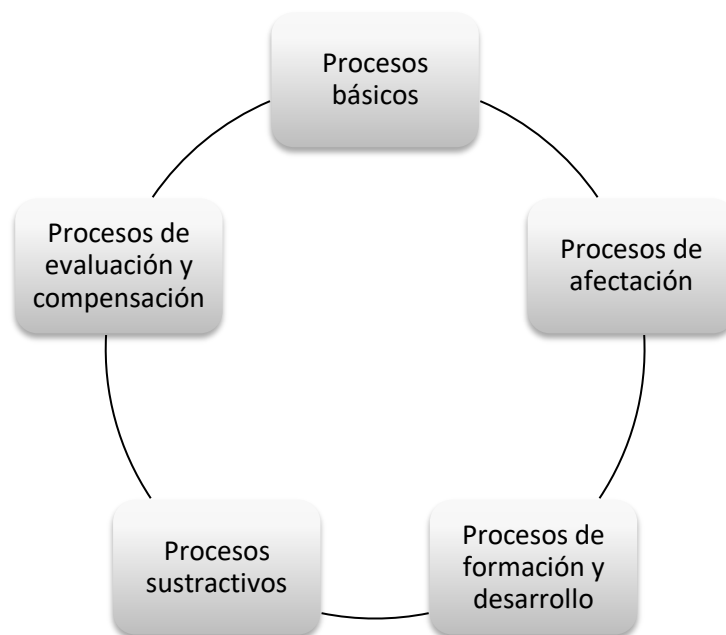
Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización.	Investigación del mercado de RRHH. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
Organización	Que harán las personas en la organización.	Socialización de las personas. Diseño de los puestos. Descripción y análisis de los puestos. Evaluación del desempeño.
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y salud en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Auditoria	Como saber lo que son lo que hacen las personas.	Banco de datos/ sistemas de información. Controles, constancia, productividad y equilibrio social.

Fuente: Chiavenato (2011).

En segundo lugar, vamos a tener en cuenta una clasificación más reciente. Teniendo en cuenta las aportaciones de De la Calle y Ortiz (2014) podemos clasificar los procesos de la gestión de RRHH de la siguiente manera (véase el gráfico 2):

- Procesos básicos: análisis y diseño de los puestos de trabajo y planificación de los recursos humanos.
- Procesos de afectación: se incluyen el reclutamiento y los procesos de selección de personal y socialización de los empleados.
- Procesos de formación y desarrollo: incluyen actividades para gestionar la carrera profesional de los trabajadores, así como actividades relacionadas con su formación.
- Procesos sustractivos: incluyen las desvinculaciones que se producen de los trabajadores con la empresa.
- Procesos de evaluación y compensación: incluyen evaluación del rendimiento de los trabajadores, así como los sistemas retributivos de los mismos.

GRÁFICO 4. PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz de Urbina (2014).

Como podemos ver, existen diferencias en la clasificación de los procesos, pero las tareas llevadas a cabo por la gestión de RRHH son muy similares. Cabe señalar, que, a pesar de las diferencias en las categorías, ambos autores señalan que todos los procesos están interrelacionados, por lo que se influyen mutuamente.

En los siguientes epígrafes vamos a analizar las actividades llevadas a cabo en los diferentes procesos, así como la influencia que han tenido las nuevas tecnologías en su forma de desarrollarlas.

2.2.2. Análisis de puestos de trabajo y herramientas para el APT

Para dar una definición del análisis del puesto de trabajo (en adelante APT), es necesario primero hacer referencia al concepto de puesto de trabajo. Ambas terminologías han sido investigadas por distintos autores, por lo que es muy difícil dar una única definición. Gómez-Mejía (2008) identifica el puesto de trabajo como un conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades que lleva a cabo el empleado, cuyo objetivo es generar valor y conseguir los objetivos marcados por la empresa:

- Tareas: son actividades básicas e individuales que se atribuyen a los puestos de trabajo.
- Obligaciones: incluyen varias tareas que en su conjunto forman una actividad significativa en la ejecución de un trabajo.
- Responsabilidad: está compuesta por diversas obligaciones que describen la razón de ser del trabajo.

En la siguiente tabla (tabla 4) podemos ver un ejemplo práctico de lo anteriormente mencionado, es decir, un puesto de trabajo y el desglose de sus tareas, responsabilidades y obligaciones. Para realizar este ejemplo hemos tenido en cuenta varias ofertas de trabajo publicadas en InfoJobs. A partir de la descripción del puesto de trabajo hemos podido realizar el APT del puesto de guardia de seguridad.

TABLA 4. EJEMPLO DE PUESTO DE TRABAJO

PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD
RESPONSABILIDAD: velar por la seguridad y bienestar de las personas (internas y externas) y de los bienes de la empresa.
OBLIGACIONES: cuidar las instalaciones, resolver posibles conflictos, satisfacer la necesidad de seguridad, asegurar el correcto cumplimiento de normas, etc.
TAREAS: pedir identificación a las personas, corregir conductas incorrectas, ayudar u orientar al público que lo necesite, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de una oferta de InfoJobs.

Una vez definido lo que es un puesto de trabajo vamos a estudiar lo que es el análisis de puestos de trabajo (de aquí en adelante APT). Según Wayne (2010), el APT es un proceso por el cual se fijan las habilidades, los conocimientos y las obligaciones que ha de tener una persona para ocupar un puesto de trabajo determinado. El propósito del análisis de puestos según este autor es dar respuesta a seis preguntas:

- “¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?”
- “¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?”
- “¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?”
- “¿Cómo realiza el trabajo el empleado?”
- “¿Por qué se hace el trabajo?”
- “¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?”

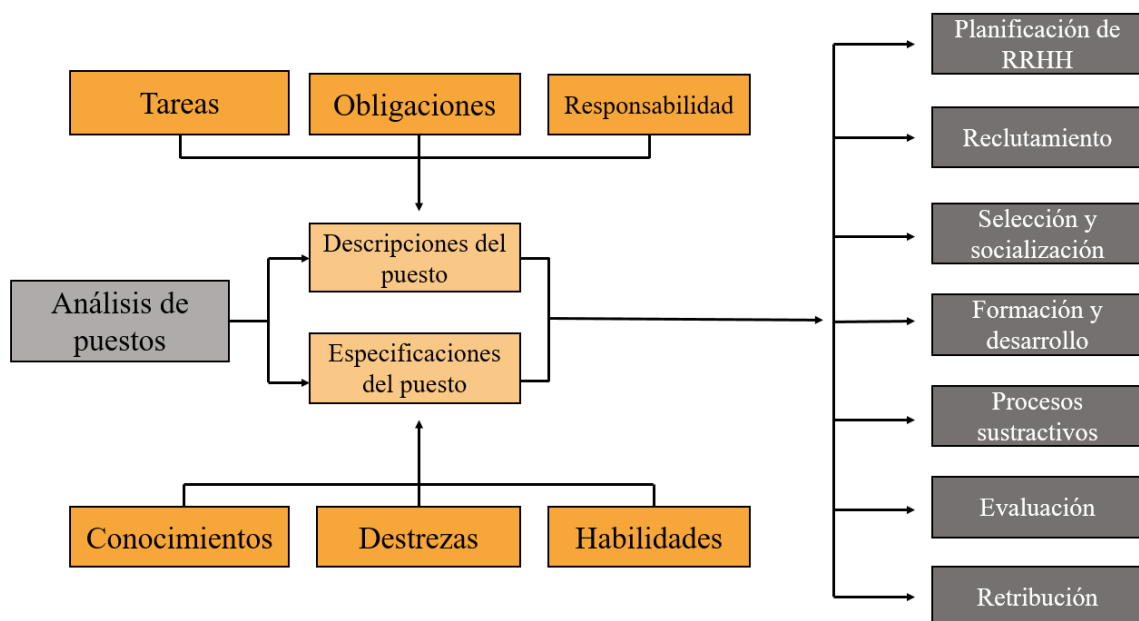
Respondiendo a estas preguntas se estaría dando un resumen sobre las tareas, responsabilidades y obligaciones que se llevarían a cabo, las condiciones en las que se desarrollaría, así como los conocimiento y habilidades que serían necesarios para su correcto desempeño.

El APT ha sido definido por Dessler y Varela (2011) como el proceso a través del cual se establecen las responsabilidades y las características que deben tener los individuos que ocupen el puesto. Estos autores junto a otros, como es Chiavenato (2011) diferencian entre descripción del puesto y especificación del puesto. El primer término hace referencias a las actividades que va a desarrollar el individuo en un puesto. El

segundo término se refiere a los requisitos que ha de tener el individuo para desarrollar dicho puesto. Lo podemos observar de una manera más gráfica en el gráfico 5.

Además, en esta figura podemos ver como los demás procesos de la gestión de RRHH están influenciados por el APT. Posadas (2015), afirma que el APT es la base de procesos posteriores como el reclutamiento, la selección de personal y la formación del personal. Debido a los constantes cambios que se producen en el entorno de las empresas y por consiguiente en el mercado laboral, es necesario realizar este análisis cada 3 años aproximadamente. Una de las razones de esto es la incorporación de las nuevas tecnologías a las empresas, que provocan cambios en las formas de desarrollar las actividades, eliminan puestos de trabajos y favorecen a la aparición de otros nuevos.

GRÁFICO 5. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Adaptado de Wayne (2010).

Como ya hemos visto, el APT tiene por objeto recabar información sobre un puesto de trabajo. Existen diferentes métodos para recopilar esta información, la elección de unos o de otros va dependerá de las necesidades y recursos con los que cuente la empresa, así como el objetivo que se persigue con la realización de dicho análisis

(Tarradellas et al., 2016). Tradicionalmente, para recopilar esta información han existido diferentes métodos. Cada uno de ellos cuenta con unas características propias y a su vez, cada uno aporta diferentes ventajas y desventajas. En la tabla 5 que se muestra a continuación, podemos observar un resumen de estos métodos.

TABLA 5. MÉTODOS PARA EL APT

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuestionarios	Son los propios empleados los que los realizan. Estos responden a una serie de preguntas sobre las actividades que desempeñan en el puesto, así como las habilidades que son necesarias.	Es un método que conlleva un bajo coste y, además, es rápido de hacer. Si están estructurados, permiten que la interpretación de los resultados sea más fácil.	Exige una elevada inversión de tiempo por su preparación y posterior comprobación de resultados. Los empleados pueden no dar una interpretación correcta.
Observación	Un analista observa al empleado durante el desarrollo de sus funciones en el puesto.	Los datos se recopilan de forma directa y objetiva.	Proceso lento y de elevado coste. Sólo es válido para cierto tipo de puestos (manuales).
Entrevista	Método que consiste en realizarle una entrevista al empleado y otra a su supervisor. A este último para verificar la información con exactitud. Pueden ser individuales o en grupo.	Método rápido y sencillo. Puede aplicarse a todo tipo de puestos. Es una técnica flexible, lo cual permite su adaptación a los objetivos perseguidos por el analista.	Elevado coste y tiempo para llevarla a cabo. Es necesaria la preparación del analista. Puede dar lugar a una distorsión de la información.
Diarios y bitácoras	Los empleados hacen un registro de las actividades que llevan a cabo, además del tiempo que invierten en cada una de ellas.	Proporcionan una información muy completa del puesto.	La subjetividad del empleado puede diferir en la recogida de información. El trabajador tiene que invertir gran cantidad de tiempo en elaborar el diario.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wayne (2010) y Chiavenato (2011).

Normalmente, las empresas no suelen utilizar un solo método para la recopilación de información, sino que utilizan una combinación de ellos. Al no centrarse en un único método la información recogida será más exacta, objetiva y precisa. La razón de esto es que las empresas combinan las ventajas aportadas por los diferentes métodos y compensan así los inconvenientes que puedan tener. Un ejemplo sería la utilización de un cuestionario, apoyado por una entrevista y por la observación directa. La información recogida para realizar el análisis del puesto por el analista sería muy completa, pero esto tiene un inconveniente, ya que requiere una elevada inversión de tiempo y por consiguiente un mayor coste (Guijarro et al., 2016).

Los avances tecnológicos y los cambios en las organizaciones hacen que los puestos se rediseñen a una velocidad cada vez mayor. Las empresas tienen que responder a la misma velocidad si quieren adaptarse a estos cambios. Por ello, cada vez son más empresas las que realizan el APT a través de internet. Una forma de llevar esto a cabo sería con cuestionarios o encuestas a través de internet, que se comparten por correo electrónico o por la misma página web de la empresa. Los analistas dejarían instrucciones de como rellenarlos y así como el tiempo límite que tendrían los empleados para hacerlo. Las entrevistas online serían otra forma de introducir las nuevas tecnologías en el APT. El inconveniente de estas últimas es que el entrevistador y el entrevistado no interactúan directamente, por lo que se puede malinterpretar la información (Dessler, 2009).

2.2.3. Proceso de reclutamiento. Nuevas tendencias en reclutamiento

En el epígrafe anterior hemos visto como el APT influenciaba al resto de procesos de la gestión de recursos humanos. Toda la información obtenida con dicho análisis nos sirve para identificar las características que debe tener el individuo que ocupe un puesto. Por ello, el APT es de gran utilidad, ya que ayudará a los responsables de contratación a elegir al candidato idóneo (Guijarro et al., 2016).

La terminología de reclutamiento ha sido estudiada y analizada por diferentes autores. Así, Amador (2016) lo define como un proceso por el que se atrae y se captan a los candidatos adecuados para un puesto. Para Castaño (2005), el reclutamiento tiene por objetivo dotar a la empresa del personal necesario en todo momento, para que pueda

conseguir las metas fijadas. Por último, (Werther y Davis. 2008) lo define como un proceso de búsqueda de candidatos capacitados para ocupar los puestos vacantes.

Tomando como base las investigaciones de los autores anteriormente mencionados, en este trabajo vamos a definir el concepto de reclutamiento como el proceso o conjunto de procedimientos que lleva a cabo una empresa cuyo objetivo principal es atraer a aspirantes cualificados y capacitados con el fin de ocupar un puesto vacante.

Todos los autores que han estudiado este concepto diferencian tres tipos de reclutamiento. En nuestro caso nos vamos a apoyar en el estudio llevado a cabo por Chiavenato (2011). En primer lugar, el reclutamiento interno hace referencia a la búsqueda de candidatos para un puesto dentro de los empleados que tiene la empresa; puede llevarse a cabo mediante ascensos, transferencia de empleados de unos puestos a otros, etc. En segundo lugar, cuando la búsqueda de aspirantes se hace fuera de la empresa estaríamos hablando de reclutamiento externo. Por último, cuando las empresas hacen una combinación de ambos métodos de reclutamiento estaríamos hablando de reclutamiento mixto.

Antes de ver las diferentes fuentes de reclutamiento con las que cuentan las empresas, vamos a estudiar las diferentes ventajas y desventajas que presentan tanto el reclutamiento interno como el externo, para ello hemos elaborado la tabla que aparece a continuación.

**TABLA 6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO
INTERNO Y EXTERNO**

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reclutamiento interno	Es más económico y rápido. Aprovecha las inversiones en formación y desarrollo realizadas. Al conocer a los candidatos, el margen de error es menor. Fuente de motivación de empleados. Desarrolla competencia entre el personal. El grado de compromiso e involucración de los trabajadores será mayor.	Difícil encontrar el candidato adecuado dentro de la empresa. Se pueden generar conflictos de intereses entre candidatos. No se incorpora nuevo personal que pueda aportar nuevas ideas o distintos puntos de vista a los existentes. No se puede utilizar en términos globales, es decir, los candidatos internos tienen que estar igual o más capacitados que los externos.
Reclutamiento externo	La incorporación de personal nuevo a la empresa es positiva, ya que aportan nuevas ideas, formas de trabajar quizá más eficaces, etc. Aprovechamiento de la inversión en formación y desarrollo de otras empresas.	Proceso más largo y costoso. Puede afectar negativamente al personal ya existente, debido a que pueden ver barreras a su desarrollo profesional. Al no conocer los candidatos, el margen de error puede ser mayor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dessler (2009) y De la Calle y Ortiz de Urbina (2014).

Como ya hemos mencionado las empresas suelen utilizar ambos métodos. Cada uno de ellos aporta unas ventajas y unos inconvenientes diferentes, por lo que las empresas tendrán que valorar el utilizar uno u otro. A continuación, vamos a enumerar las diferentes técnicas o herramientas de las que disponen las empresas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno.** Las empresas cuentan con diferentes instrumentos para conseguir información sobre sus trabajadores actuales y ver si alguno de ellos se adecúa a la oferta de empleo. Entre estos instrumentos podemos encontrar los

planes de carrera o de promoción, los archivos de personal del departamento de RRHH y los sistemas de información de recursos humanos (SIRH). Para dar a conocer una oferta entre los trabajadores las empresas disponen de tableros de anuncios, la página web de la propia empresa, a través de correos a los empleados, con boletines informativos, bolsas de empleo de la propia empresa, etc. (Alfaro, 2012 y De la Calle y Ortiz de Urbina, 2014).

Un ejemplo de empresa que otorga un valor importante al reclutamiento interno es BIMBO. Esta empresa, reconoce que una de sus fortalezas en el talento con el que cuenta la organización, es decir todos sus colaboradores o trabajadores. Razón de ello, es que están continuamente buscando nuevo talento y desarrollando las capacidades de sus trabajadores. Además, la empresa cuenta con programas de capacitación o de formación que permite a los trabajadores adquirir habilidades que posibiliten el optar a las nuevas vacantes de puestos de la empresa.

- Reclutamiento externo. Al igual que en el reclutamiento interno, existen diferentes técnicas para el reclutamiento externo. La elección de un método u otro dependerá de su coste y de la cantidad de candidatos que quieran atraer las empresas. De este modo las técnicas de las que disponen las empresas son: ferias de trabajo, agencias de empleo, anuncios en medios de comunicación, recomendaciones de los trabajadores de la empresa, instituciones educativas como pueden ser las universidades, bolsas de trabajo, internet, los propios sindicatos, empresas de trabajo temporal (ETT), etc. (Amador, 2016 y Alfaro, 2012).

Así como las nuevas tecnologías e internet han producido importantes cambios en las organizaciones y en las formas de gestionarlas, lo han hecho en la forma de acceder al mercado laboral, tanto por parte de las empresas, como por parte de los demandantes de empleo. Gracias a internet han surgido nuevos métodos, técnicas y procedimientos en la forma de captar candidatos. (Andrés, 2004).

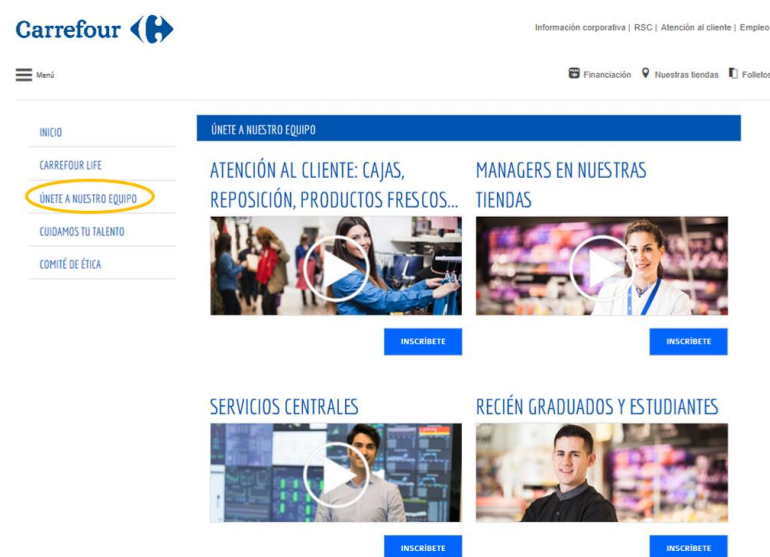
En primer lugar, durante los últimos años se han desarrollado diferentes aplicaciones que facilitan la actividad de recursos humanos. Estas aplicaciones permiten llevar a cabo diferentes funciones como la de reclutamiento, selección de personal, evaluación de este, gestionar la formación y desarrollo de los empleados, etc. (Giacomelli, 2009). Algunos ejemplos son Bizneo HR, Factorial, etc. Las funciones que se pueden

llevar a cabo las distintas aplicaciones las detallaremos más adelante, una vez que hayamos definido el resto de los procesos de la gestión de recursos humanos.

Además de las aplicaciones dirigidas exclusivamente a la gestión de recursos humanos existen otras tendencias en cuanto al proceso de reclutamiento. Entre ellas, podemos encontrar el videocurrículum. Según Landeta y Prieto (2019), esta herramienta esta adquiriendo cada vez mas importancia, ya que puede contribuir a que los candidatos a una diferente oferta de empleo se diferencien. El videocurrículum es una herramienta mediante la cual “el demandante de empleo expone su currículum académico y profesional” (Climent et al. (2012) citado por Landeta y Prieto (2019)). Además, es una herramienta que permite a los demandantes demostrar ciertas cualidades y habilidades, que añadido al nivel académico y profesional puede suponer una gran ventaja respecto al resto de candidatos a un puesto de trabajo.

Otra forma de reclutamiento a través del empleo de las TIC's es el uso de las páginas webs de las propias empresas. Muchas empresas cuentan con una sección dentro de su página para contactar con ellas, para publicar ofertas de empleo o directamente, para enviar el currículum. Algunos ejemplos de estas empresas son: Decathlon, Danone, Carrefour, Bosch, Grupo Vips, Ikea, Vodafone, BBVA, etc.

GRÁFICO 6. RELCUTAMEINTO DESDE PÁGINA WEB



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrefour.

En la figura anterior podemos ver un ejemplo de una empresa que utiliza su propia página web como fuente de reclutamiento. En este caso, se trata de Carrefour y como podemos ver hay una sección de “Trabaja con nosotros” en la que a su vez hay distintas subcategorías, una de ellas denominada “únete a nuestro equipo” en la que permite inscribirse a diferentes áreas de trabajo.

Por último, otra tendencia actual en el proceso de reclutamiento es el empleo de redes sociales para conseguir candidatos, o el también denominado reclutamiento 3.0. El uso de las redes sociales para este proceso es una forma eficaz de reclutar candidatos y además de ser más competitivo. Mababu (2016) define el reclutamiento 3.0 como un método de búsqueda de candidatos para las ofertas de empleo, por parte de las empresas, a través de las redes sociales. El reclutamiento clásico son los candidatos los que buscan las ofertas de empleo y envían sus CV, pero en este caso son las empresas las que buscan a los candidatos a través de diferentes plataformas digitales. En la siguiente tabla podemos ver algunas de las mas usadas y ejemplos de empresas que las emplean en su proceso de reclutamiento.

A continuación, hemos elaborado una tabla con las diferentes redes sociales que las empresas utilizan para conseguir a los mejores candidatos para sus puestos vacantes. Entre ellas podemos encontrar LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter, InfoJobs, etc. Las empresas no suelen centrarse en la utilización de una sola red social como herramienta para el reclutamiento, sino que, trabajan con diferentes lo cual les brinda la oportunidad de atraer a más candidatos y así encontrar el que mejor se adapte a su oferta de empleo.

TABLA 7. REDES SOCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO

RED SOCIAL	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
LINKEDIN	Plataforma social dirigida a empresas y demandantes de empleo. En ella se pueden ver los diferentes perfiles de los candidatos (estudios, experiencia, habilidades), etc.	Nike, HP, Dell, Procter & Gamble, IBM, Microsoft, General Motors, Johnson & Johnson, Apple, HBO, Amazon, FedEx, etc.
XING	Plataforma social cuyo objetivo principal es crear conexiones entre distintos profesionales	Vodafone, SIEMENS, Lidl, BMW Group, Audi AG, Trivago, Amazon, etc.
INFOJOBS	Las empresas publican sus ofertas de empleo en esta plataforma y son los candidatos los que se inscriben a la misma.	Adeslas, Mercadona, Springfield, Robert Walters, Cruz Roja, Leroy Merlín, etc.
FACEBOOK	Red social más utilizada en España. Con la creación de página de empresa (fan page), estas pueden ofertar puestos de trabajo y atraer candidatos valiosos para la empresa.	Red Bull, Ferrari, Pixar, Spotify, Coca-Cola, Yoigo, Lidl España, Opel, Nestlé, Decathlon, Mango, etc.
TWITTER	Esta plataforma permite conectar con un publico que esté interesado en tu empresa o marca. Permite alcanzar a un gran número de candidatos.	Telepizza, Vueling Airlines, Adidas UK, Renfe, Alcampo, Media Markt, Domino's Pizza, Mercadona, ALSA, etc.
INDEED	Página web que permite publicar empleo, administrar y encontrar candidatos adecuados, patrocinar empleos para atraer a más público, etc.	Cepsa, Primark, L'Oreal, Valeo, McDonald's ZARA, SEUR, Massimo Dutti, Eroski, MAPFRE etc.
JOB TODAY	Su objetivo es que las empresas encuentren personal de manera fácil y rápida. Permite establecer conexiones entre empleadores y candidatos	El Corte Inglés, Lidl, Alcampo, Telepizza, Glovo, OCASO, Aldi, Genrali, Yoigo, Vodafone, etc.
INSTAGRAM	Con la utilización de imágenes y videos las empresas pueden interactuar directamente con su público. Pueden publicar las ofertas empleo en sus perfiles de empresa.	Starbucks, ZARA, Oysho, Mercadona, Lidl, NIKE, H&M, Converse, Audi, Levis, Mango, Desigual, Mr. Wonderful, LEGO, Microsoft, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de las diferentes redes sociales.

2.2.4. Selección de personal

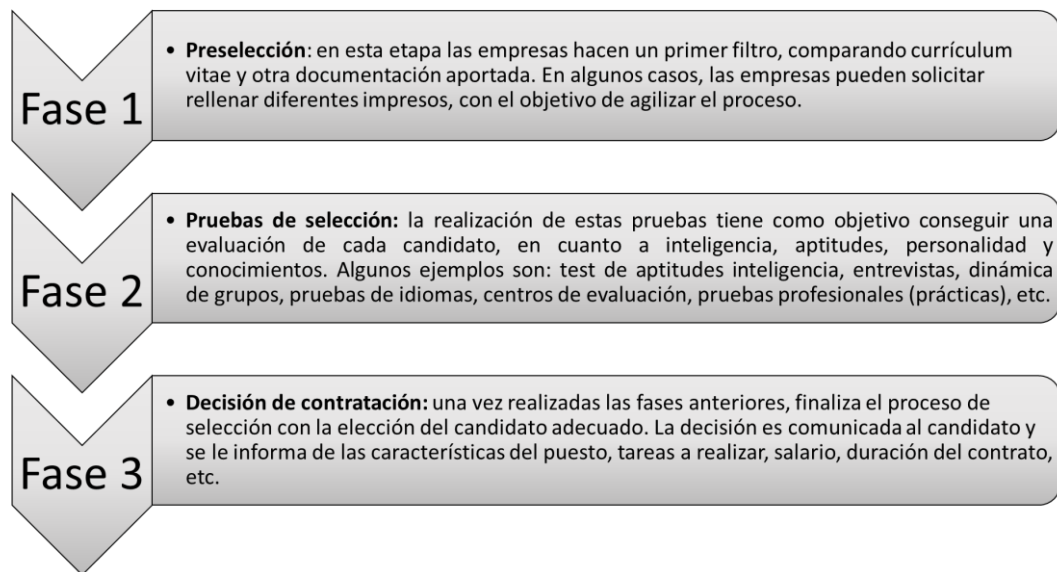
Una vez finalizado el proceso de reclutamiento se inicia el proceso de selección de personal. Cuando el reclutador cuenta con un grupo de candidatos suficientes comienza el proceso en el que se escoge una de las opciones. La selección trata de determinar cual de estos candidatos es el mejor para el puesto a cubrir, el que mejor se adapte a las descripciones y especificaciones detectadas en el APT (Alfaro, 2012).

Esta terminología, al igual que las anteriores, ha sido estudiada por muchos autores. Así, Montes y González (2006) definen la selección de personal como el proceso que tiene como objetivo dotar a la empresa con el talento adecuado, asegurando que el candidato escogido desempeñe correctamente el puesto asignado, y, además, tratando de reducir el riesgo que supone la incorporación de nuevos trabajadores en la empresa. La elección se apoyará de métodos medibles y comparables, evitando la subjetividad.

Teniendo en consideración ambas aportaciones en este trabajo vamos a definir la selección de personal como el proceso mediante el cual se dota a la empresa con el personal adecuado. La elección del candidato debe hacer evitando la subjetividad y teniendo en cuenta factores medibles y comparables, además, se asegurará que la persona escogida sea capaz de desempeñar correctamente el puesto de trabajo, teniendo en cuenta las descripciones y especificaciones de este.

El proceso de selección, al igual que los instrumentos a utilizar en el proceso de reclutamiento y las técnicas empleadas en el APT, puede variar en las empresas. Además, dependiendo del puesto del que se trate, este puede ser más corto o largo (López y Ruiz, 2019). En el gráfico que se muestra a continuación podemos ver las fases de este proceso, así como una breve descripción de estas.

GRÁFICO 7. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de López y Ruiz (2019).

Al igual que en el proceso de reclutamiento, las TIC's han influido significativamente en los procesos de selección. Las tecnologías se han convertido en grandes aliadas en este proceso, ya que permiten digitalizar algunos de los procesos llevados a cabo en esta fase, como podría ser la cumplimentación de un cuestionario. Además, permiten agilizar el proceso ya que, por ejemplo, existen diferentes plataformas que desarrollan una criba de los candidatos presentados para un puesto. Aunque las nuevas tecnologías aportan grandes novedades y facilidades al proceso de selección, es innegable la importancia del factor humano en este proceso, ya que a pesar de que los impresos, cuestionarios, pruebas de conocimientos, etc. se puedan elaborar digitalmente, la entrevista personal sigue siendo una parte clave a la hora de decidir a quien contratar. Con la entrevista personal el reclutador detecta de primera mano comportamientos, habilidades y actitudes que la tecnología no puede. Esto no quiere decir que la tecnología en esta parte del proceso de selección no influya, ya que también pueden realizar entrevistas a través de videoconferencias o por llamadas telefónicas (Equipos y talento, 2019).

2.2.5. Formación y desarrollo del personal. Nuevas tendencias: e-learning

Para finalizar, vamos a estudiar otra de las funciones más importantes que lleva a cabo la gestión de RRHH, la formación y desarrollo de los empleados. Dolan (2007) define la formación y desarrollo como las actividades que tienen como finalidad mejorar el desempeño de los trabajadores, tanto en el trabajo actual como en el futuro, incrementando su rendimiento mediante la mejora de sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Wayne (2016) distingue entre capacitación y desarrollo, y define el objetivo del conjunto de estas actividades como la mejora del desempeño de los trabajadores y el rendimiento de la organización.

Aunque la formación y desarrollo tienen como finalidad la mejora del rendimiento de los trabajadores y de la organización en su conjunto, conviene diferenciar ambos términos. Para ello veamos la tabla 8.

TABLA 8. DIFERENCIAS ENTRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

	FORMACIÓN	DESARROLLO
OBJETIVO	Corregir deficiencias en las habilidades de los trabajadores.	Mejorar las actitudes y preparar a los empleados para el futuro.
HORIZONTE TEMPORAL	Inmediato.	Largo plazo.
ENFOQUE	Trabajo actual.	Trabajo futuro.
ALCANCE	Individual.	Colectivo/ organización
NIVEL DEL PUESTO	Trabajadores en general.	Directivos/ ejecutivos.
TIPO DE EDUCACIÓN	Mejoras en habilidades técnicas.	Aprendizaje integral para aplicación en el futuro.

Fuente: Adaptado de Dola et al. (2007) y Werther y Davis (2008).

Para conseguir la formación y desarrollo de los trabajadores existen números métodos o herramientas, que nuevamente varían según la empresa y de los objetivos, las ventajas y desventajas que se quieran conseguir. Entre ellos podemos encontrar la realización de prácticas, rotación de puestos, vídeos educativos, cursos, conferencias, etc. (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2014).

La influencia de las TIC's en la formación en el ámbito de formación y desarrollo no es inferior que en los mencionados anteriormente. En los últimos años se está incrementando lo que se denomina e-learning. Este concepto tiene definiciones muy variadas, pero se podría definir como un sistema de aprendizaje basado en el uso de las TIC's o nuevas tecnologías, que permitir a los estudiantes seguir la enseñanza sin límites espaciales ni temporales, ya que pueden acceder a las clases o formación a través de cualquier dispositivo electrónico (Ronedes et al., 2013). Los programas de e-learning proporcionan numerosas ventajas como reducción de costes, adaptación del ritmo de aprendizaje a cada persona, supervisión del trabajo individual, no hay restricciones de tiempo o lugar, etc. Por el contrario, también conlleva ciertas desventajas como pueden ser la mayor ansiedad para los alumnos, el tiempo que tiene que emplear el preparador es mayor, necesidad de tener diferentes medios electrónicos, etc.

Actualmente, existen numerosas plataformas para implantar el e-learning en las empresas. A continuación, vamos a ver un ejemplo, de las funciones que ofrece a sus clientes y de algunas empresas que están usando esta plataforma:

- WelcomeNext. Se trata de una plataforma cuya finalidad es facilitar la implantación o mejora de la formación online en las empresas. Esta plataforma esta diseñada para cubrir diferentes funciones: clases por videoconferencia, formación interna para trabajadores, formación externa, etc. Algunas de las empresas que son clientes de esta plataforma son Repsol, Deloitte, Sabadell, Pearson, Oxford University Press, etc. (WelcomeNext, 2020).

2.2.6. Aplicaciones para la gestión de RRHH

En anteriores apartados hemos mencionado la existencia de diferentes aplicaciones que puede agilizar o facilitar la gestión de recursos humanos. En este vamos a comentar alguna de ellas, poniendo algunos ejemplos de empresas que ya las emplean:

- Bizneo HR. Este software es líder en España, ofrece herramientas para maximizar el potencial del personal de la empresa. Las distintas funciones que cubre este software son: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño de los trabajadores, gestiona de la formación y desarrollo de los empleados, organigrama empresarial, control de periodos vacacionales, control en los horarios laborales,

base de datos de los empleados, etc. Algunas empresas que ya utilizan este software son Adecco, Burger King, Puleva, Porcelanosa, Cortefiel, AirEuropa, Conforama, Schindler, Pelayo, etc. (Bizneo, 2020)

- Factorial. Esta empresa ha desarrollado un software para agilizar y facilitar la gestión de talento en las empresas. Factorial incluye diversas funciones como son el control de las ausencias y vacaciones, controles de los horarios, gestión de nóminas y posibles incidencias, de reclutamiento y selección, informes de RRHH y gestión documental. Algunas empresas que tiene este software en sus empresas son eDreams, Harmony, holaluz, covewallet, etc. (Factorial, 2020).

Como podemos ver la utilización de las TIC's en las empresas facilita todos los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas.

3. ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO: GRUPO TELEPIZZA

En este epígrafe, vamos a analizar una empresa cuya evolución ha sido muy positiva gracias al impacto que han tenido las TIC'S en la empresa. En nuestro caso, hemos escogido Telepizza.

3.1.INFLUENCIA DE LAS TIC'S EN TELEPIZZA

Telepizza inició su actividad en 1987, en Madrid, y actualmente es considerada la mayor compañía de venta de pizza no norteamericana. A lo largo de los años Telepizza ha sufrido una transformación digital, que le ha ayudado a mantenerse en la posición en la que se encuentra ahora. Su capacidad de adaptación a los nuevos entornos sumado a la gran inversión realizada en tecnología hace que esta se posicione como líder en varios mercados como pueden ser España, Portugal y Chile.

Su trayectoria digital comienza en 2004, incluso antes de que Twitter y Facebook llegaran a España. Su primera aplicación para móviles nació unos años más tarde, concretamente en el 2010. Al año siguiente contaban con la primera Social Commerce App en Facebook, es decir, los clientes podían realizar ya sus pedidos a través de esta red

social. Tres años más tarde iniciaron su trayectoria en Twitter, con el lanzamiento de Tweet Delivery (pedidos a domicilio), los consumidores podían hacer sus pedidos a través de un simple tweet.

En 2016 las ventas digitales se incrementaron más de un 35%, además las ventas digitales a través del móvil superaron las realizadas a través de PC, suponiendo un 56% de los pedidos durante el último trimestre de este año. Que las ventas se hagan de manera digital supone ventajas tanto para el empresario como para el consumidor. Para el empresario supone un aumento de beneficios ya que el gasto medio es un 35% mayor en los pedidos digitales que en los pedidos telefónicos; estar presente en las redes sociales y poseer una aplicación propia proporcione a la marca una mayor visibilidad y penetración de los nuevos productos, ya que se pueden desarrollar diferentes campañas de marketing a través de las redes sociales para promocionar los nuevos productos y además, se pueden ofrecer descuento para retener y fidelizar clientes. Por otro lado, por parte del consumidor, este puede obtener diferentes ofertas y descuentos, como ya hemos comentado, con la utilización de la aplicación; puede realizar un seguimiento de su pedido y, por último, en la aplicación se le guardaran sus compras más frecuentes o favoritos, permitiendo esto que se puede hacer los pedidos más fácil y rápidamente. Todo esto conlleva que la comodidad y la satisfacción del cliente sean mayores.

Como ya hemos mencionado Telepizza está presente en las diferentes redes sociales, cuenta con una gran comunidad digital. En Instagram cuenta con algo más de 73.000 seguidores, más de 107.000 en Twitter y, por último, en Facebook cuenta con casi 700.000 amigos o personas que les gusta esta página. El estar tan presente en las redes sociales permite estar más cerca de los clientes, interactuar con ellos de forma inmediata, lo cual conllevará que la fidelización de los clientes sea mayor.

Internamente, la empresa también está introduciendo nuevas formas de gestionar la empresa, para que le permitan ser más operativa. Los establecimientos desde 2017 se están digitalizando. Todas las cocinas de Telepizza han instalado una impresora de tickets con los pedidos, esto junto con saber cuántas pizzas están preparándose, cuantas tienen en fase de preparación, cuantos empleados y repartidores tienen y cuantos pedidos se han realizado por todos los canales posibles, hace que puedan dar una información precisa al cliente sobre el tiempo en el que tendrán su pedido listo.

3.2.POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE TELEPIZZA

3.2.1. Selección y contratación

En primer lugar, antes de analizar los procesos de reclutamiento interno y externo que lleva a cabo la empresa y la posterior selección, vamos a comentar los principios básicos en los que se basan su política de selección y contratación:

- Los procesos de selección deben ser homogéneos en todos los países.
- Publicar u ofrecer ofertas competitivas para así asegurarse de atraer a los candidatos más idóneo y profesionales.
- Se promoverán los contratos indefinidos y estables.
- Todos los trabajadores contarán con los mismos beneficios e incentivos, ya tengan un contrato laboral de jornada completa o parcial.
- Se evitará que los procesos de selección sean subjetivos, consiguiendo así que no seleccionen candidatos por motivos personales.
- Los procesos de selección no serán discriminatorios, por lo que personas con distintas capacidades tendrá posibilidad de acceder al puesto vacante.

Una vez descritos las bases de su política de selección y contratación vamos a analizar los diferentes procesos de reclutamiento que lleva a cabo la empresa y el proceso de selección que sigue. Para empezar, tenemos que decir que la empresa lleva a cabo tanto reclutamiento interno como reclutamiento externo. De hecho, la empresa cuenta como programas de promoción interna, para que sus actuales trabajadores puedan acceder o ascender a otros puestos. Con estos programas sería posible la promoción desde un puesto de repartidor hasta la alta dirección. En cuanto a reclutamiento externo, la propia página web de la empresa cuenta con una bolsa de empleo, en la que publica las ofertas de trabajo disponibles en las distintas localidades en las que tiene presencia. Esta es una forma de atraer candidatos a las empresas para cubrir los puestos vacantes que haya. Además, el grupo Telepizza cuenta con programa de promoción externa también, es decir, son programas destinados a personas de nueva incorporación, que enriquezcan a la empresa.

Una vez que la empresa ha atraído a suficientes candidatos estos pasan por un proceso de selección, que aparece descrito en la página web de la empresa:

- Primera etapa: Encuentra tu oferta. Cuando accedes a la bolsa de empleo aparece un asistente virtual que te ayuda a encontrar una oferta adaptada a tu perfil. También puedes llevar a cabo tú mismo este proceso, ya que como hemos mencionado, cuentan con un buscador que permite filtrar las ofertas existentes.
- Segunda etapa: Entrevista online. Una vez que te hayas inscrito a la oferta, recibirás un email con un enlace para realizar una vídeo entrevista. Si has conseguido el puesto, se te enviará un nuevo correo con los pasos a seguir.
- Tercera etapa: una vez que te han comunicado que has sido el seleccionado para el puesto, se firmará el contrato, momento en el que se indicarán los detalles del contrato.

3.2.2. Formación y desarrollo de sus trabajadores

En el grupo Telepizza reconocen al factor humano como un valor añadido de la empresa y aprecian el potencial que tiene este. Telepizza cuenta con un sistema global de talento para gestionar la formación y desarrollo de todos sus empleados, para tener un equipo totalmente preparado y para maximizar el rendimiento y desempeño de todos los trabajadores. El objetivo de este sistema que ampliar los conocimientos de los empleados, así como desarrollar diferentes habilidades. Para conseguir esto, este sistema de talento se basa en las siguientes propuestas:

- Impulsar la cualificación de todos sus trabajadores adaptando las diferentes acciones formativas a las distintas áreas de la organización, puestos y países. Además, estas acciones están basadas en la misión, visión y valores del grupo.
- Planes de formación que supongan una mejora en el desempeño del puesto ocupado.
- Conseguir incrementar la eficiencia de los trabajadores gracias a la transmisión del conocimiento, al aprendizaje continuo y al intercambio cultural.
- El sistema de gestión del talento está vinculado a los objetivos estratégicas de la empresa y está basado en la evaluación del rendimiento de los trabajadores.
- Transmitir los resultados de las evaluaciones realizadas a los empleados, desarrollando con ellos diferentes planes de acción con el objeto de incrementar o favorecer su desarrollo.

Teniendo en cuenta las anteriores bases para gestionar la formación de sus trabajadores, Telepizza cuenta con un Plan de Formación centrado en identificar y potenciar los conocimientos y habilidades de cada empleado, cuyo propósito es formar a profesionales y que opten a ocupar nuevos puestos en la empresa. El Plan de Formación (2018) está dividido en tres áreas concretas:

- Estrategia: centrado en la digitalización y en las formas de desempeñar el trabajo.
- Cultura: incluye diferentes programas para mejorar diferentes actitudes de los trabajadores como pueden ser el liderazgo, gestión del tiempo, facilidad de comunicación, resolución de problemas, etc.
- Skill Gap: estos programas están enfocados al uso de diferentes herramientas tecnológicas como pueden ser Excel, Revit, Programática, etc.

A continuación, podemos ver los beneficiarios totales de este plan de formación en España:

- Formación con Excel: 152 empleados en oficinas centrales y fábricas.
- Comunicación y presentaciones eficaces: 21 personas en oficinas.
- Inglés: 31 trabajadores en centrales y fábricas.
- Gestión del tiempo: 49 empleados de operaciones.

Además, esta empresa está llevando a cabo una nueva iniciativa, Grupo Telepizza University es una nueva iniciativa que tiene por objetivo guiar a los empleados en sus trayectoria empresarial o profesional, además busca reforzar las habilidades de los trabajadores para que puedan seguir avanzando en su carrera profesional. Este modelo global de formación agrupa tres campos diferentes de conocimiento:

- Campus Cultural. Esta formación intenta inculcar a los empleados los valores, políticas, cultura y proyectos de la compañía, siendo indiferente el puesto de trabajo en el que se encuentre, así como el área. Además, tiene como finalidad potenciar el desarrollo de las diferentes habilidades de los empleados.
- Campus Operativo. Esta formación va dirigida a diferentes puestos de trabajo y áreas de la empresa, ya que ofrece contenido y conocimientos técnicos relacionados con las distintas áreas como son fábricas, operaciones y oficinas. El objetivo es conseguir mejorar todos los procesos de trabajo de la empresa.
- Campus de la Excelencia. Esta formación ofrece contenidos sobre estrategia, herramientas, liderazgo, mejora del rendimiento, habilidades e innovación.

3.2.3. Política de retribuciones

Aunque a lo largo de este trabajo no hemos desarrollado las políticas de retribuciones que son comunes en las empresas, vamos a mencionar las características de la política que sigue Telepizza:

- La política debe favorecer a la consolidación de su capital humano, para diferenciarse de la competencia.
- Persigue atraer y retener a los mejores profesionales.
- Recompensa el desempeño de todos sus trabajadores, la dedicación y la responsabilidad de cada uno de ellos.
- Se persigue la igualdad y equiparación en toda su plantilla.

3.2.4. Aplicaciones tecnológicas para comunicarse con la plantilla.

Telepizza reconoce la importancia de tener una buena comunicación con sus empleados. Para ello cuenta con diversas herramientas tecnológicas o canales de comunicación:

- WeTalk: Esta permite la comunicación interna entre la plantilla, los trabajadores reciben información relevante a través de este canal, el objetivo del empleo de esta herramienta es fomentar la participación de todos los trabajadores.
- We Up: es una aplicación interna con la que los trabajadores reciben información sobre cursos de formación, distintas notificaciones de aspectos relevantes a la empresa, etc.
- Whatsapp People: La empresa pone a disposición de los trabajadores este canal para cualquier duda y se asegura una respuesta en un intervalo de tiempo inferior a las 24 horas.
- Correo electrónico: la empresa pone a disposición de los empleados un correo electrónico con el fin de gestionar cualquier duda que pueda surgir entre sus empleados. Además de dar respuesta a las incógnitas de los empleados, este canal permite la denuncia de las irregularidades internas de forma totalmente confidencial.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha explicado la importancia de las TIC's en el mundo empresarial y se ha analizado un área funcional de creciente importancia, la de recursos humanos. A partir de lo expuesto se pueden extraer una serie de conclusiones que, a continuación, desarrollamos.

Las TIC's han transformado la gestión y el funcionamiento de las empresas. Gracias a las nuevas tecnologías las empresas han modificado sus procesos productivos, han conseguido nuevos canales de promoción, nuevas herramientas de control, evaluación, formación y comunicación para sus empleados, nuevas formas de estar en contacto con sus clientes, etc. Todo esto favorece a una mayor productividad, eficiencia y eficacia de las organizaciones. Internet y el uso de las redes sociales se han convertido en grandes aliados de las empresas, ya que gracias a su uso las empresas pueden seguir creciendo. Es innegable que las empresas tienen la obligación de introducir las TIC's, que mejor se adapten a su organización, para aprovechar todas las oportunidades que estas ofrecen y así, conseguir ventajas competitivas respecto a sus competidores.

Es necesario destacar también que los trabajadores son partes fundamentales para el correcto funcionamiento de las empresas, por ello, en los últimos años el departamento de recursos humanos está cobrando cada vez más importancia en el mundo empresarial. Las empresas llevan a cabo diferentes procesos en cuanto a recursos humanos se refiere, entre los más importantes podemos encontrar el análisis de puestos de trabajo, el reclutamiento de candidatos para sus ofertas de empleo, la selección del personal y la formación y desarrollo de este. El objetivo conjunto de todos estos procesos es conseguir dotar a la empresa de los mejores profesionales. El talento humano es imprescindible para la empresa siga crezca y tenga éxito empresarial, podemos afirmar que las personas son la clave del éxito de las empresas.

Para evidenciar la importancia de las TIC's y del talento humano en las empresas hemos analizado el caso de Telepizza. Telepizza es una empresa digitalizada que ha sido capaz de aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías le han brindado, así como de valorar la importancia de sus trabajadores. La razón de escoger esta empresa es que esta compañía se ha apoyado en la digitalización para mejorar su productividad y eficiencia e incrementar sus ventas. Telepizza pionera en nuestro país, en la adaptación de las nuevas tecnologías a su empresa, asumió diversos riesgos en cuanto a la

introducción de las TIC's, pero estos riesgos se han convertido en una gran oportunidad que les ha ayudado a ser líderes de mercado en algunos países. En cuanto al área de recursos humanos, su objetivo es convertirse en referentes en el mercado. El propósito de su política de recursos humanos es atraer, fidelizar y desarrollar el crecimiento de todo el capital humano de la empresa, consiguiendo así tener una plantilla profesional que persiga los objetivos marcados y el éxito empresarial conjunto.

Por último, me gustaría señalar que la elaboración de este trabajo ha despertado en mí aún más interés por el área de recursos humanos. Además, me ha aportado conocimientos de gran relevancia que considero de gran utilidad de cara a mi incorporación en el mundo laboral.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, M.C., (2012): *Administración de personal*. Editorial RED TERCER MILENIO, México.
- ÁLVAREZ, C. & SAN FABIÁN, J.L. (2012): “La elección del estudio de caso en investigación educativa”, *Gazeta de Antropología*, 28(1), 1-12.
- AMADOR, A. (2016): *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Editorial TENDENCIAS, Monterrey, México.
- AMORÓS, J.E., PLANELLAS, M. & BATISTA-FOGUET, J.M. (2006): “Influencia de la utilización de internet en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas: un estudio empírico en una economía en desarrollo.”, *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)*, 5(10), 89-113.
- ANDRÉS, M.P. (2004): “Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento online.” *Cuadernos de CC.EE Y EE*, 47, 89-110.
- ARRIETA, E. (2016): “Entrevista a Fernando Frauca, Director de Operaciones y Marketing de Telepizza.”, *Periódico Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2016/10/26/580a77fa46163f0b6f8b45c6.html>
- ARRIETA, E. (2016): “Transformación digital. Telepizza: cuatro de cada diez pedidos se encargan por Internet”, *Periódico Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/07/23/59720db022601d15408b4581.html>
- BAELO, R. & CANTÓN, I. (2009): “Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior.”, *Revista Iberoamericana de Educación*, 50/7, 1-12.
- BELLOCH, C. (2012) *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf> . Revisado en abril de 2020.
- CACHEIRO M.L. (2018): *Educación y tecnología: estrategias didácticas para la integración de las TIC*, UNED editorial, Madrid.
- CANALS, A. (2014): “Organizaciones, redes sociales y gestión del conocimiento.”, *OIKONOMICS, Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, 2, 6-12.
- CASTAÑO, R. (2005): *La gestión integral de recursos humanos*. Editorial MNEMON CONSULTORES, Alcalá de Henares.

- CASTRO, E. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”, *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- CHIAVENATO, I. (2011): *Administración de recursos humanos*. Editorial MC. GRAW-HILL, México.
- DE LA CALLE, M.C., & ORTIZ DE URBINA, M. (2014): *Fundamentos de los Recursos Humanos*, PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.
- DE VITA, M. (2008): “Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI”, *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 77-86.
- DESSLER, G. & VARELA, R. (2011): *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.
- DESSLER, G. (2009): *Administración de recursos humanos*. Editorial PEARSON, México.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S.E. & SCHULER, R.S. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial MCGRAW-HILL, Madrid.
- EQUIPOS Y TALENTO (2020): “La tecnología libera recursos y aporta valor”, *Equipos y Talento*, 158, 20-23.
- EQUIPOS Y TALENTO, (2019): “La selección apuesta por un mix tecnológico y humano”, *Equipos y Talento*, 151, 1-6.
- FLORES, J.J., MORÁN, J.J. & RODRÍGUEZ, J.J. (2009): “Las redes sociales”, *Enlace Virtual, Universidad de San Martín de Porres*, 1, 1-15.
- FLORES, R. (2014): *Administración de Recursos Humanos*, Editorial digital UNID, México.
- GALLART, V. (2010): “Empresa y redes sociales” *Revista de Treball, Economía i Societat*, 58, 7-11.
- GALO, E. (2018): “Las TIC’s en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones.”, *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.
- GIACOMELLI, R. (2009): “Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección.” *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R.L. (2008): *Gestión de recursos humanos*. Editorial PEARSON, Madrid.
- GRANDE, M., CAÑÓN R., & CANTÓN, I. (2016): “Tecnologías de la información y la comunicación: evolución del concepto y características.”, *IJERI, Revista internacional de investigación e innovación educativa*, 6, 218-230.
- GUIJARRO, E., BABILONI, E., CANÓS, L. & SANTANDREU, C. (2016): “El análisis y la descripción de puestos de trabajo”, *RiuNet, Repositorio institucional de la Universidad Politécnica de Valencia*, <http://hdl.handle.net/10251/69160> .
- HERMOSO, F. (2010): “Redes sociales.”, *AULA MAGNA EXTREMADURA, Revista del Programa de Mayores Universidad de Extremadura*, 29, 22-22.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2019a): *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas. Informe metodológico*. https://www.ine.es/prensa/tic_e_2018_2019.pdf . Revisado en abril de 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2019b): *Encuesta sobre el Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf . Revisado en abril de 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2019c): *Encuesta sobre uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas*. https://www.ine.es/prensa/tic_e_2018_2019.pdf . Revisado en abril de 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN (INTECO) (2009): *Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online*. <https://www.uv.es/limprot/boletin9/inteco.pdf> . Revisado en abril de 2020.
- JUSTRIBÓ, M. & RAMOS, S. (2017): “Dossier de prensa” <https://www.telepizza.com/wp-content/uploads/2017/11/Dossier-de-Prensa-Telepizza-Nov.pdf>
- LANDETA, A. & PRIETO, S. (2019): “La generación y el potencial de transferencia del currículum vitae en formato audiovisual.” *Revista Tecnología, Ciencia y educación*, 13, 39-73.
- LÓPEZ, S. & RUIZ, E. (2019): *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editorial MCGRAW-HILL, España.

MABABU, R. (2016): “Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0” *Revista OPCIÓN, Biblioteca Digital*, Edición Especial Nro. 10, 32(2016), 135-151.

MEJUTO, S. (2018): “Desayunos con Talento: Evolucionar para acompañar a unas organizaciones más humanas”, *Equipos y Talento*, 143, 28-31.

MIRALBELL, O. (2014): “Redes sociales, economía y empresa.” *OIKONOMICS, Revista de los estudios de Economía y empresa*, 2, 3-4.

MONSORIU, M. (2009): “Uso y abuso de las redes sociales en las empresas.”, *Revista BIT, Colegio Oficial Ingenieros de Telecomunicación*, 173, 61-63.

MONTES, M. J. & GONZÁLEZ, P. (2006): *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*, Vigo.

OBSERVATORIO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI (ONTSI) (2011): *Las Redes Sociales en Internet*. https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/redes_sociales-documento_0.pdf . Revisado en abril de 2020.

OBSERVATORIO REGIONAL DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (ORSI) (2008): *Castilla y león 2.0. Hacia la Sociedad de la Colaboración*. http://bibliotecadigital.jcyl.es/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=10060134 . Revisado en abril de 2020.

PAVÓN, M. J. (2012): *Beneficios rápidos de las redes sociales*. Createspace Independent Publishing Platform.

PÉREZ, M., FÉRNANDEZ, M.P. & LÓPEZ, F. (2014): “El fenómeno de las redes sociales y perfil del usuario.”, *EduPsykhé. Revista de Psicología y Educación*, 13(1), 93-118.

POSADAS, A.C. (2015): “La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas.”, *Revista Conexión de Economía y Administración*, 2, 41-46.

RODENES, M., SALVADOR, R. & MONCALEANO, G.I. (2013): “E-Learning: características y evaluación.” *Ensayos de Economía*, 43, 143-159.

RODRÍGUEZ-ARDURA, I. (2014): “Estrategia de marketing de medios sociales: conceptos y pasos para formar conexiones.”, *OIKONOMICS, Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, 2, 15-18.

RODRÍGUEZ-SERRANO, J.C. (2011): *El modelo de gestión de recursos humanos*, Editorial UOC, Barcelona.

SAAVEDRA, M.L. (2017): “El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias Administrativas”, *Iberoamerican Business Journal*, 1(1), 72-97.

SÁNCHEZ, E., ZÚÑIGA, L., (2011): “La importancia de contar con información precisa, confiable y oportuna en las bases de datos”, *Revista Internacional de Administración*, 2(2), 145-154.

VILLARREAL, O. & RODRÍGUEZ, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 31-52.

WAYNE, R. (2010): *Administración de recursos humanos*, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.

WERTHER, W.B. & DAVIS, K. (2008): *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Editorial MCGRAW-HILL, México.