



UNIVERSIDAD DE JAÉN  
*Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas*

Trabajo Fin de Grado

# NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RRHH

## NUEVAS TECNOLOGÍAS

Alumno: José Manuel Oya Montoro

Julio, 2019

## RESUMEN

Actualmente la tecnología nos rodea y nos obliga a adaptarnos a los continuos cambios sociales que afectan nuestra forma de actuar e interactuar con nuestro entorno.

Todos estos cambios también han llegado hasta las empresas y dentro de éstas, de forma más concreta, al departamento de recursos humanos, donde las nuevas tecnologías se han convertido en el impulso que da lugar a las mejoras en las principales funciones de este departamento, permitiendo mejorar la eficiencia de las compañías y los empleados. En este trabajo se va a estudiar dicha evolución dentro de los recursos humanos mediante un análisis que aborde los principales cambios en los métodos de trabajo y procedimientos tomando como fuente de las nuevas herramientas tecnológicas, y ver cómo han permitido una evolución en el trabajo tal y como lo conocemos. También se intentará prever hacia donde se dirige esta tendencia y evolución dentro del ámbito laboral.

Para llevar a cabo este análisis he contado con información tanto de páginas webs, libros y sobre todo mi propia experiencia personal y profesional. Para hacer un recopilatorio de todas las herramientas me he ayudado en su mayor parte de mi propia experiencia profesional.

## SUMMARY

Currently technology surrounds us and obliges us to adapt to the continuous social changes that affect our way of acting and interacting with our environment.

All these changes have also reached the companies and within them, more specifically, the human resources department, where new technologies have become the impetus that leads to improvements in the main functions of this department, allowing improve the efficiency of companies and employees.

In this work we will study this evolution within human resources through an analysis that addresses the main changes in work methods and procedures taking as a source of new technological tools, and see how they have allowed an evolution in the work such and as we know it. It will also try to anticipate where this trend and evolution in the workplace is heading.

To carry out this analysis, I have had information on websites, books and, above all, personal and professional experience. To make a compilation of all the tools I have helped of my own professional experience.

**INDICE**

<b>1. Introducción (objetivo y justificación del trabajo).....</b>	<b>Pag 3</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>Pag 4</b>
<b>2.1 Definición de nuevas tecnologías.....</b>	<b>Pag 4</b>
<b>2.2 Funciones de recursos humanos en las que repercuten las NTICS.....</b>	<b>Pag 5</b>
<b>2.3 Importancia de las NTICS y como ayudan a mejorar los RRHH.....</b>	<b>Pag 7</b>
<b>3. Nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos.....</b>	<b>Pag 7</b>
<b>3.1 Selección y portales de empleo.....</b>	<b>Pag 8</b>
<b>3.1.1 Evolución de la selección.....</b>	<b>Pag 8</b>
<b>3.1.2 Herramientas tecnológicas para la selección.....</b>	<b>Pag 9</b>
<b>3.1.3 Ventajas e inconvenientes.....</b>	<b>Pag 13</b>
<b>3.2 Teletrabajo.....</b>	<b>Pag 13</b>
<b>3.2.1 La jornada laboral.....</b>	<b>Pag 13</b>
<b>3.2.2 Nuevas tendencias en la jornada laboral (el teletrabajo).....</b>	<b>Pag 15</b>
<b>3.2.3 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo.....</b>	<b>Pag 16</b>
<b>3.2.4 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.....</b>	<b>Pag 19</b>
<b>3.3 Formación e-learnig.....</b>	<b>Pag 19</b>
<b>3.3.1 La formación a los trabajadores.....</b>	<b>Pag 19</b>
<b>3.3.2 Que es la formación e-learning.....</b>	<b>Pag 20</b>
<b>3.3.3 Herramientas para formación e-learning.....</b>	<b>Pag 22</b>
<b>3.3.4 Ventajas e inconvenientes de la formación e-learning.....</b>	<b>Pag 24</b>
<b>3.4 Comunicación.....</b>	<b>Pag 24</b>
<b>3.4.1 La comunicación en las empresas.....</b>	<b>Pag 24</b>
<b>3.4.2 Herramientas tecnológicas para la comunicación.....</b>	<b>Pag 26</b>
<b>3.4.3 Ventajas e inconvenientes.....</b>	<b>Pag 28</b>
<b>4. Conclusión.....</b>	<b>Pag 29</b>
<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>Pag 31</b>
<b>6. Webgrafía.....</b>	<b>Pag 32</b>

## **1. INTRODUCCIÓN (OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO)**

Durante los 8 años he formado parte de una gran empresa con dispersión internacional con más de 1800 empleados dentro de la plantilla, siendo los últimos 3 años los que me han ayudado a tratar de comprender el presente y el futuro de recursos humanos desde un punto de vista tecnológico. Mi trabajo como analista de recursos humanos, se ha desarrollado en su mayor parte como responsable del área de gestión y planificación, al cargo del desarrollo y análisis de los kpis de la compañía, evaluación del desempeño del personal, beneficios para los empleados y la comunicación interna. Además, esta carrera profesional se ha basado desde un principio en la introducción y desarrollo de nuevos proyectos que buscasen el beneficio y eficacia tanto para empleados y compañía, en la mayoría de los casos utilizando desarrollos tecnológicos.

Gracias a esta experiencia, he observado que en este nuevo cambio social y evolutivo que estamos viviendo en la actualidad, el progreso y la eficiencia que se puede adquirir gracias a las herramientas tecnológicas que hay disponibles dentro del campo de los recursos humanos era inimaginable hace apenas diez años, y en la actualidad no parece tener límite, lo que ha llevado a un cambio de paradigma en este sector.

Desde portales de empleo, programas de gestión de personal, contratos y nóminas, pasando por portales para los trabajadores, solicitud de incidencias, múltiples herramientas gestión y análisis, llegando a las herramientas de eficiencia basadas en la nube o plataformas de formación e-learning; son innumerables las opciones que podemos encontrar y todas tienen en común aspectos como la búsqueda de eficiencia para la empresa mediante reducción de tiempos y costes, la medición y análisis de datos en la búsqueda de la detección de áreas de mejora y fortalezas tanto del personal como de los procedimientos establecidos, la satisfacción por parte del empleado, la reducción del absentismo, de la rotación, el clima laboral y el cumplimiento de la normativa vigente tanto en materia laboral como en cumplimiento del Reglamento General de Protección de datos (RGPD), entre otros.

Muchos son los enfoques que se pueden analizar para llegar a una conclusión firme sobre cómo ha afectado la tecnología a los recursos humanos y cuál es la tendencia, por lo que en este trabajo vamos a intentar esclarecer algunas de las cuestiones más importantes y responder las siguientes preguntas: ¿Qué nuevas tecnologías se están introduciendo en los departamentos de gestión de personas? ¿Son realmente útiles? ¿Cuáles es su objetivo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas herramientas?

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Definición de nuevas tecnologías

El concepto de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en adelante NTICS, es un término que ha sido definido por varios autores e informes.

Según Cabero (2000) entendemos a las NTICS como *“los nuevos instrumentos técnicos como el ordenador, redes, realidad virtual que giran en torno de las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales de forma interactiva.”*

Continuando con este mismo autor, se podría distinguir a las NTICS en dos categorías, **las nuevas tecnologías** y **las tecnologías avanzadas**. Dentro de las nuevas tecnologías se incluiría lo que conocemos como la informática y entre las tecnologías avanzadas, entrarían las tecnologías que realmente son novedosas como la televisión satélite o los hipertextos.

Esta definición de Cabero (2000) estaría un tanto incompleta y podría ampliarse y complementarse con la definición que aparece en el informe de la UNESCO (Paris, 1982), donde se define a las NTICS como *“El conjunto de disciplinas científicas, tecnológicas, de ingeniería y de técnicas de gestión utilizadas en el manejo y procesamiento de la Transformación del proceso comunicativo de la información, sus aplicaciones; las computadoras y su interacción con hombres y máquinas; y los contenidos asociados de carácter social, económico y cultural.”*

Tras realizar una definición más completa, llama la atención la ambigüedad etimológica que transmite y rodea el término “nuevas”, siendo más acertado hablar en referencia a las NTICS de los nuevos servicios y productos que se mantienen a través del tiempo, tal y como indica Sumanth David (2000).

En lo relacionado a las NTICS resulta destacable, teniendo en cuenta un punto de vista temporal, la sensación de desactualización constante que existe en las NTICS en un tiempo relativamente corto, el cual se produce por la eterna e incansable búsqueda de innovación y la mejora de la tecnología que ya existe mediante la unión de los avances tecnológicos ya conseguidos. Lo que produce esta sensación de desactualización veloz.

Como ejemplo de lo anterior, nos basaremos en un dispositivo tecnológico del que todas las personas disponemos, el teléfono móvil. Es común ver como cada año las diferentes empresas

y marcas de este sector lanzan nuevos terminales al mercado con mejores prestaciones, creando una “obsolescencia a corto plazo” sobre productos que meses anteriores estaban en el top de la eficiencia y potencia. Estos nuevos modelos más potentes, en la mayoría de los casos incluyen mejoras en la tecnología que ya traían los anteriores modelos, pero esa tecnología al ser más avanzada permite la creación de nuevo software que necesita más potencia, lo que a su vez crea la necesidad de realizar nuevo hardware que ejecute ese software, creando el círculo que rodea la “obsolescencia a corto plazo” impulsado por la unión de los avances tecnológicos ya conseguidos.

Por lo tanto, podemos entender a las NTICS como los medios de información y comunicación nacen de todos los avances tecnológicos y que proceden de la continua innovación provocado por los avances científicos y de la propia tecnología.

## **2.2 Funciones de recursos humanos en las que repercuten las nuevas tecnologías**

Antes de seguir con el análisis y el estudio de las NTICS en la gestión de recursos humanos, resulta de interés profundizar en las principales funciones que existen dentro de la gestión de personas con la finalidad conocer cuáles son los cometidos principales de estas y así poder comprender mejor las áreas en las que las NTICS han llevado a cabo los mayores cambios permitiendo las mejoras que se tratarán con posterioridad.

Las principales funciones de las que es responsable un departamento de recursos humanos, según la web “mheducacion.es”, son las siguientes:

- **Función de empleo.** En la que se encuentran tareas como la planificación de la plantilla, descripción de puestos de trabajo, definición de perfiles, selección, formación, acogidas de nuevo personal, tramitaciones de suspensiones de empleo y despidos. Un ejemplo de NTICS de esta función son los portales de empleo web.
- **Función de administración de personal.** Aquí encontramos tareas más relacionadas con la elección y formalización de contratos, nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, bajas, control de absentismo y por último el régimen disciplinario. Un ejemplo de NTICS de esta función son las nuevas firmas digitales, que permiten llevar a cabo la firma de un contrato de trabajo o notificación a distancia de manera totalmente legal.
- **Función de retribución.** Diseñando un sistema de retribución de personal y evaluar los resultados. Tiene como finalidad la aplicación y desarrollo de fórmulas salariales,

política de incentivos y establecer las distintas categorías profesionales con la finalidad de marcar los niveles salariales correspondientes a la organización. Un ejemplo de NTICS de esta función serían las plataformas tecnológicas que permiten la realización de la evaluación del desempeño de manera más eficiente.

- **Función de desarrollo de los recursos humanos.** Buscando desarrollar al personal mediante actividades de formación, medir el potencial del personal, realizar evaluaciones del desempeño, controlar la motivación e intentar bajar los niveles de absentismo. Un ejemplo de NTICS de esta función serían las plataformas e-learning para la formación.

**-Función de relaciones laborales.** Desde aquí se busca solucionar los problemas laborales mediante negociaciones con los representantes de los trabajadores, tratando temas tan importantes como la política de contratación o de convenio colectivos.

También se encuentra dentro de esta función la prevención de riesgos laborales, de extrema importancia en la protección de los trabajadores tanto en su salud como en las condiciones del trabajo. Un ejemplo de NTICS de esta función serían las herramientas tecnológicas que facilitan las mutuas de trabajo a los departamentos de PRL con la finalidad de controlar el absentismo del personal y su análisis.

- **Función de servicios sociales.** Esta función ha sido creada con la finalidad de potenciar el clima laboral y los beneficios a empleados. Suelen ser contratados a empresas externas, aunque también puede prestarlos la propia empresa. Entre ellos encontramos las guarderías, residencias de vacaciones, becas o ayudas a los estudios, seguros médicos de empresa, seguros colectivos de vida, seguros complementarios de jubilación, entre otros. Un ejemplo de NTICS de esta función sería la implementación de retribución flexible mediante portales webs para su gestión.

Además de las funciones indicadas, los departamentos de recursos humanos tienen bajo su gestión otras funciones y competencias que cada día están demostrando ser más necesarias e importantes dentro de las organizaciones actuales, independientemente del tamaño y madurez de estas, como son la **comunicación** y la **motivación de los trabajadores**.

Las funciones anteriormente descritas, suelen encontrarse repartidas entre varios profesionales o áreas dentro del departamento de recursos humanos, y todas se encuentran en fase de evolución y progreso gracias las NTICS, lo que permite ahorrar costes tanto en recursos financieros y personales a la empresa.

### **2.3 Importancia de las nuevas tecnologías y como ayudan a mejorar los recursos humanos**

Tras haber definido los conceptos relacionados, cabe mencionar que en los últimos años ha existido una evolución dentro del ámbito de los recursos humanos dentro de las nuevas empresas, el cual se encuentra muy ligado con el crecimiento de estas, en parte gracias a las NTICS y a la evolución de internet, que ha potenciado la competencia y por ende el crecimiento de las empresas tanto económicamente, como en personal y centros de trabajo.

Es esta continua lucha por el crecimiento y la competencia, junto con el inmenso número de personas cualificadas, la que ha obligado a la mayoría de empresas a atraer a los mejores candidatos entre la inmensa multitud que aplican a sus ofertas, buscando aumentar su competitividad y diferenciación a través de políticas de personal que estén por encima de la competencia, mejorando las condiciones laborales sin que suponga un sobre coste, y ofreciendo a los nuevos trabajadores todo tipo de ventajas y beneficios que hagan más atractiva a la empresa, fomentando la marca de empleador o “employer branding”. Y para el cumplimiento y desarrollo de todas estas medidas, es necesario un departamento de recursos humanos potente y a la vanguardia tecnológica del sector, que permita su planificación e implantación.

### **3. NUEVAS TECNOLOGIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

A continuación, vamos a pasar a detallar algunas de las NTICS que ayudan a llevar a cabo las diferentes funciones que se han mencionado con anterioridad. Estas herramientas no solo han permitido mejorar la gestión de recursos humanos y las funciones propias de un departamento de recursos humanos, sino que lo han transformado por completo, dando lugar a una gestión de los recursos humanos totalmente nueva y evolucionada.

En este trabajo vamos a centrarnos en las herramientas relacionadas con la selección y portales de empleo, el teletrabajo, la formación e-learning y la comunicación, siendo estos solo una mínima parte de las opciones que podemos encontrar entre las herramientas digitales y tecnológicas diseñadas para la gestión de recursos humanos.

### 3.1 SELECCIÓN Y PORTALES DE EMPLEO

#### 3.1.1 Evolución de la selección.

Para comprender el proceso de selección de nuevos profesionales en una empresa y antes de ver en que han afectado las NTICS en el progreso de este área, es de interés conocer las diferentes etapas que lo conforman, entre las que se encuentran el reclutamiento, sus fuentes y la selección, con el fin de observar las necesidades y deficiencias que se encontraban hace unos años en este ámbito, antes de la entrada de la tecnología.

Para comenzar vamos a hablar de los conceptos de **reclutamiento y selección**.

Según De la Calle Durán et al. (2004), el reclutamiento es la fase que inicia un proceso de selección y que nace con el objetivo de captar el mayor número de aspirantes aptos para proceso determinado, lo que permite poder escoger de entre todos estos candidatos los perfiles más idóneos y capacitados para el puesto demandado. Dentro de esta definición el término “idóneo” se refiere a las personas más equilibradas en relación con el perfil solicitado, evitando contactar con profesionales sobrecualificados o que no cuentan con las capacidades demandadas, puesto que en ambos casos la inversión tanto en la selección como en la adaptación del trabajador sería mayor.

Según Gomez-Mejia et al. (2001) el reclutamiento se define como el primer paso del proceso de contratación, que permite contar con una reserva de profesionales cualificados para un determinado puesto.

Por tanto, entendemos que el reclutamiento parte con dos ideas bien definidas y claras: atraer profesionales y que estos estén cualificados para el puesto de trabajo solicitado.

El proceso de reclutamiento cuenta con dos etapas, una etapa en la que se establecen las necesidades e investigan los medios más eficaces para llevar a cabo la recogida de candidatos idóneos y una segunda etapa en la que se procede a llevar a cabo el inicio del proceso de selección marcando la duración del proceso y las fuentes que se van a utilizar.

Entre las fuentes de reclutamiento podemos encontrar dos tipos **internas o externas**.

Las **fuentes internas**, son aquellas que nos permiten seleccionar el candidato dentro de la propia organización, es decir, buscar entre los trabajadores que ya forman parte de la plantilla.

Esto es algo muy recomendado, ya que nos permite conocer de primera mano las aptitudes del trabajador, además de contar con las diferentes evaluaciones de desempeño (en caso de que se realicen dentro de la empresa) y la opinión del responsable directo. Por otro lado, se contaría con uno de los valores más importantes de una organización como es la cultura de empresa junto con la incentivación del “employer branding” de la compañía.

Las **fuentes externas** son aquellas a través de las cuales una empresa sale “al mercado” en busca del candidato idóneo para el puesto. Esto suele darse en perfiles muy específicos o cuando una empresa busca personal muy cualificado y que ya tenga la suficiente experiencia para desarrollar un nuevo proyecto. Es en esta fuente donde la tecnología cobra más importancia y permite acceder a un número mayor de candidatos aptos para el puesto solicitado.

Tras finalizar el proceso de reclutamiento, daría comienzo la siguiente etapa denominada “selección”, que según De la Calle Durán et al. (2004) podemos definir como el conjunto de técnicas que nos permiten escoger de entre todos los candidatos reclutados al más idóneo para el puesto ofertado y las necesidades de la organización, utilizando diferentes herramientas y técnicas.

Dolan et al. (1999) propone varias herramientas para llevar a cabo la selección y facilitar la elección del perfil profesional más idóneo como pueden ser los **impresos de solicitud, entrevista de selección, pruebas escritas de selección, comprobación de referencias y dinámicas individuales o grupales**.

En la actualidad las NTICS han mejorado o adaptado las herramientas a las nuevas necesidades, lo que permite el acceso a perfiles más cualificados y a un aumento en la eficacia en la selección para el técnico o responsable encargado de ésta.

### **3.1.2 Herramientas tecnológicas para la selección**

Como ya sabemos, un proceso de selección cuenta con una etapa de reclutamiento y otra de selección, y dentro de estas se intentará contactar con los mejores candidatos a los que realizar las suficientes pruebas y contactos que nos aseguren su valía para el puesto demandado.

Gracias a la llegada de las NTICS la selección de nuevos puestos ha evolucionado a una gran velocidad, lo que ha dado lugar la modificación o supresión de los procedimientos y métodos

que se llevaban a cabo años atrás, utilizándose diferentes herramientas mucho más cualificadas y avanzadas tanto en la etapa de reclutamiento como en la de selección.

### **Tecnología en el reclutamiento**

Dentro del reclutamiento se utilizan, entre otras, las siguientes herramientas con la finalidad de dar con los mejores candidatos y aumentar la eficiencia durante el proceso:

- **Portales de empleo web y app.** La principal fuente tanto de candidatos como de ofertas de empleo en la actualidad. Pueden ser tanto propiedad de empresas privadas como de la propia administración pública.

Su crecimiento tiene como base la facilidad de acceso y gestión tanto para empresas como para candidatos, permitiendo aplicar en diferentes ofertas de empleo de manera rápida y sencilla, independientemente de la situación geográfica de ambas partes.

Existen portales para diferentes perfiles, dependiendo del sector y actividad de la empresa, cualificación de los empleados, gratuitos o de pago, etc.

Dentro de los principales portales de empleo podemos hacer mención de los siguientes:

- Infojobs: La página más popular de empleo en España. Con más de 20 años de experiencia ha marcado la evolución y tendencia en este tipo de sector. Además de contar con uno de los mejores algoritmos y ofertas para candidatos, cuenta con una herramienta propia para empresas en la gestión de empleados llamada “e-preselec”, la cual permite llevar un seguimiento total de candidaturas, “killer question” y métricas.
- LinkedIn Jobs: La red social de los trabajadores también cuenta con su propia herramienta de ofertas de empleo. Más enfocada a perfiles cualificados, permite recibir candidaturas de los usuarios activos en la red social. Además, gracias a que forma parte del ecosistema linkedin, nos permite profundizar más allá de los intereses del candidato, pudiendo ver sus recomendaciones, curriculum actualizado y sobretodo su red de contactos y validación de competencias por parte de compañeros del sector. A parte de la versión gratuita para candidatos, cuenta con una versión de pago.
- Tecnoempleo: Portal destinado en su mayor parte a perfiles relacionados con el sector informático, telecomunicaciones y tecnología. Entre sus bondades se encuentran los filtros para profesionales freelance o con perfiles directivos, una calculadora que te indica cómo estás posicionado según tu sector y experiencia

y un programa llamado “¿Qué tiene él que no tengo yo?” que te indica por qué no ha seguido hacia delante tu candidatura en el proceso.

- Empleate: El portal de empleo del Gobierno de España. Cuenta con múltiples ofertas de empleo de diferentes sectores, además de ofertas para la Unión Europea
  
- **Videocurriculum o curriculum 2.0**: El curriculum en papel es la puerta de acceso de cualquier candidato a un puesto. En él se encuentran desglosados todos los datos más relevantes y de interés para la empresa como son la formación, experiencia, capacidades, etc... Pero gracias a las NTICS cada vez se utiliza más el videocurriculum, un curriculum en formato de video en el que el candidato cuenta y detalla todos los aspectos y aptitudes que se plasman el curriculum en papel pero potenciado a través de la imagen en la que se puede apreciar otros detalles como la forma de expresarse, actitud, habilidades comunicativas y la capacidad de sintetizar la información.

De cara a un seleccionador, este tipo de curriculum le permite tener un conocimiento mayor del candidato que el curriculum convencional y puede ayudarle a conocer si cumple con los requisitos extracurriculares del puesto como los mencionados.

- **Redes sociales**: Ya se ha mencionado LinkedIn como herramienta de captación de candidatos, pero si de algo sirve esta herramienta por encima del resto de redes sociales es para contactar con los candidatos que sean de interés para la empresa, pudiendo llevar a cabo una labor de “head hunting” por parte de las empresas y de escaparate por parte de los profesionales.

En cuanto al resto de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o Youtube, permiten, aparte de publicar y dar visibilidad a las ofertas, llevar un seguimiento de los posibles candidatos con el fin de detectar si podrían adaptarse a la cultura y los valores de la empresa.

Como hemos visto, la tecnología ha revolucionado el concepto de reclutamiento de empleados, permitiendo llegar a todas las personas independientemente de la localización geográfica en la que nos encontremos o sector, acercando a cualquier empresa el perfil más cualificado de entre tantos candidatos y a los profesionales el acceso a múltiples empresas del sector profesional de su interés.

### Tecnología en la selección

Una vez se han detectado los candidatos más idóneos para la vacante ofertada, la tecnología también tiene un papel protagonista en la siguiente parte del proceso de selección de un candidato consiguiendo aumentar la efectividad de las diferentes herramientas recomendadas por Dolan et al. (1999) de las que ya se hicieron mención con anterioridad.

La más avanzada en este punto no es otra que las **entrevistas** a candidatos mediante **videollamada**.

Si bien es cierto, que lo óptimo a la hora de hacer una selección es realizar una entrevista presencial con el candidato que ha aplicado en la oferta o con el que se ha contactado, gracias a la tecnología se puede hacer una primera toma de contacto con esta persona de una manera mucho más rápida y sencilla, mediante diferentes herramientas entre las que se destacan las siguientes:

- Skype: La herramienta más utilizada dentro de este sector, gracias a su integración dentro de la sociedad y facilidad de uso. Destaca por su estabilidad de conexión a la hora de mantener una conversación, a que es posible utilizarla tanto en ordenador como en un dispositivo móvil y que es gratuita. Además, a diferencia de otras herramientas de videollamada, la herramienta de Microsoft permite la multiconexión, lo que no limita la entrevista a dos únicos dispositivos.
- Zoom: Servicio de Cisco System que permite realizar las videollamadas de manera totalmente segura. Las principales diferencias con respecto a Skype es que, para realizar la conexión, el seleccionador le hace llegar un enlace único al candidato a través del que comenzaría la conexión, evitando así que este tenga que facilitar su usuario o disponer de la aplicación instalada en el dispositivo que se va utilizar. Es una herramienta de pago para empresas pero que cada día se está haciendo más hueco gracias a su seguridad y estabilidad.

En cuanto al resto de herramientas de la selección, la tecnología también ha hecho que sufran modificaciones y evoluciones, aunque eso sí, en menor medida.

Se pueden recalcar la eficiencia en el envío de cuestionarios e información, las mediciones de tiempo de realización de estos o la facilitación en el contacto para tomar referencias de

candidatos mediante las redes sociales como LinkedIn, el cual nos permite contactar con antiguos compañeros de departamento y empresa del candidato de manera mucho más sencilla y rápida.

### **3.1.3 Ventajas e inconvenientes de la tecnología en la selección**

La tecnología ha modificado todo lo que rodea el proceso de selección y esto ha traído ciertas ventajas e inconvenientes, entre los que destacan:

**- Ventajas:**

- Supresión de las barreras geográficas, permitiendo captar a los mejores candidatos y empresas.
- Agilización del reclutamiento y selección, mediante cribas automáticas y entrevistas en remoto.
- Mayor conocimiento de la empresa y el candidato, gracias a la información que se puede encontrar en la web.
- Ahorro en costes tanto para la empresa como para el candidato.

**- Inconvenientes:**

- Se crea sobredemanda de empleo, pudiendo dejar mediante las cribas fuera a candidatos más aptos para el puesto.
- Sobreexposición de los candidatos por las redes sociales.
- Aumento de la competencia del mercado laboral.

## **3.2 TELETRABAJO**

### **3.2.1 La jornada laboral**

La jornada laboral es una de las condiciones laborales en las que más se está poniendo el foco en los últimos años por parte tanto de los gobiernos de diferentes países y de los propios defensores de los trabajadores, tomando como base los diferentes estudios en los que se demuestran por un lado las desventajas del llamado “presentismo” y por otro los beneficios tanto personal como laboral de los trabajadores que disfrutan mayor tiempo libre y el fomento de la conciliación familiar. Esto ha convertido la mejora y flexibilidad de la jornada laboral en una de las condiciones más demandadas por los trabajadores y a su vez, en uno de los principales elementos competitivos de cara atracción de talento para las empresas, siempre y

cuando cuente con buenas políticas y condiciones en este ámbito. Gracias a esta demanda y a las NTICS, se ha conseguido una vuelta de tuerca más en lo relacionado a las condiciones de la jornada laboral y su mejora.

A continuación, se va a proceder a realizar un breve resumen sobre la actual situación de la jornada laboral en España antes de continuar con las nuevas tendencias y tecnologías en este ámbito haciendo referencia a los artículos relacionados con este apartado en el Estatuto de los Trabajadores.

En la actualidad en España existe una jornada laboral máxima de 40 horas, establecida dentro del artículo 34.1 del Estatuto de los Trabajadores, la cual puede variar por convenio o contrato, siempre siendo inferior a lo establecido en dicho estatuto. La jornada laboral en España de cumplir con los siguientes **requisitos**:

- No puede exceder de 9 horas diarias, salvo negociación por convenio.
- Entre el fin de una jornada y el comienzo de la anterior deben de pasar como mínimo 12 horas, tal y como se establece en el art. 37.1 del Estatuto de los Trabajadores.
- El descanso semanal debe de ser como mínimo de 1 día y medio para trabajadores mayores de 18 años y 2 días ininterrumpidos para los menores de 16 años.
- En caso de trabajadores mayores de 18 años pueden acumularse los periodos de descanso en 14 días, siempre mediante negociación por convenio colectivo o contrato, pudiendo trabajar 11 días y descansar 3.

Por otro lado, en el artículo 34.3 del Estatuto de los Trabajadores, se establece unos **descansos durante la jornada**, dependiendo de la duración de la misma, a saber:

- Si la jornada es superior a 6 horas, se debe de establecer un descanso mínimo de 15 minutos, pudiendo considerarse este periodo por convenio o contrato individual como tiempo efectivo de trabajo o recuperable.
- En caso de trabajadores menores de 18 años, el tiempo de descanso dentro de la jornada aumenta a 30 minutos a partir de 4 horas y media de trabajo.

En lo relacionado **al trabajo nocturno**, se establece según el Estatuto de los Trabajadores, aquel periodo de trabajo que comprende el horario entre las 22:00 y las 06:00. Quedando prohibida la realización de dicho horario para menores de 18 años y mujeres que se encuentren en periodo de lactancia o hayan dado a luz.

En promedio, un trabajador no podría excederse de 8 horas nocturnas diarias en un periodo de 15 días, y estos trabajadores no tienen permitido realizar horas extraordinarias (excepto las consideradas como fuerza mayor). Aunque se establece una exclusión según el artículo 34.7 del Estatuto de los Trabajadores, donde se sostiene que se pueden realizar ampliaciones y limitaciones si la actividad y sector lo requieren.

En cuanto a la **distribución del trabajo**, el Estatuto de los Trabajadores en el artículo 36.3 establece que se podrá realizar trabajo a turnos, comprendiendo este como una forma de trabajo en equipo en la que los trabajadores van rotando entre los diferentes puestos en horarios diferentes con el fin de cubrir las necesidades de la empresa, siempre y cuando se respeten los descansos establecidos.

Además la distribución del trabajo puede ser de dos modos:

- **Jornada completa:** Es aquella en la que no hay ininterrupción de la jornada laboral.
- **Jornada partida:** Es aquella en la que existe una interrupción de una o dos horas a medio día para comer.

Por otro lado, se establecen un máximo de 80 **horas extraordinarias** anuales y se pueden dividir en comunes y de fuerza mayor.

Para acabar, es importante mencionar la recién entrada del Real Decreto-ley 8/2019 sobre el registro de la jornada laboral en la que, como se ha mencionado al principio, se busca por parte del legislador un control mayor de la jornada con el fin de evitar posible fraude en el exceso de horas durante la jornada laboral establecida, velando por la conciliación familiar de los trabajadores. Algo que puede conseguirse gracias a las NTICS permitiendo, por ejemplo, el fichaje automático.

### **3.2.2 Nuevas tendencias en la jornada laboral (teletrabajo)**

El modelo de jornada laboral en la actualidad se encuentra en un proceso de evolución y en los próximos años se intentarán establecer las mejores opciones para todas las partes, teniendo en cuenta tanto el tipo de trabajo como las necesidades de la empresa, pero con un objetivo claro, velar por la conciliación familiar y cumplir con la tendencia y modelo que se está estableciendo fuera de España, con una reducción de las 40 horas semanales y la lucha contra el llamado “presentismo” laboral siempre y cuando sea posible.

Cada vez es más común encontrar empresas que ofrecen entre sus condiciones el teletrabajo y la gestión por proyectos, tanto por la demanda entre los posibles nuevos empleados cualificados, como por los análisis que demuestran los beneficios de estos.

El teletrabajo se entiende como una modalidad laboral en la que el trabajador puede pasar una parte o el total de su jornada laboral fuera del centro de trabajo, utilizando las tecnologías pertinentes, pudiendo desarrollar sus tareas desde casa, oficinas externas de la empresa o espacios de coworking.

Esta opción está cada vez más demandada entre los empleados y ofertada por las empresas en las que no es necesario estar de manera presencial en el centro de trabajo para realizar la mayoría o totalidad de las funciones, lo que permite entre otros fomentar la conciliación familiar, evitar desplazamientos y una jornada de trabajo “a la carta”.

Como beneficios para la empresa encontramos un ahorro en costes y el fomento de su “employer branding”, entre otros.

Según podemos ver en el artículo del diario 20 minutos (2019), el teletrabajo es una modalidad que ya está avanzando de manera lenta pero constante en España y, que según diferentes estudios estadísticos, casi el **70% de los trabajadores de este país prefieren trabajar desde casa**, pero la empresa no se lo permite.

Como comprobamos, esta tendencia está en continuo crecimiento y seguirá así gracias sobre todo al desarrollo tecnológico constante.

### **3.2.3 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo**

Como ya hemos comentado anteriormente el teletrabajo es una tendencia que va a más y cuenta como su mayor aliada a la tecnología y al acceso a internet.

Hoy en día son varias las herramientas que nos permiten contar con todo lo necesario para desempeñar el trabajo en un ordenador o incluso smartphone, pudiendo utilizarse dos tipos de tecnología dependiendo de las necesidades de la empresa y la posibilidad de inversión en este ámbito de la misma.

- **Soluciones más económicas o “anticuadas”.**

Para llevar a cabo la implementación de teletrabajo no es necesario más que disponer de conexión a internet y una conexión VPN (Virtual Private Network) para mejorar la seguridad, un correo electrónico de empresa, un teléfono móvil, ordenador y acceso al servidor de la empresa. Únicamente con estas herramientas sería posible llevar a cabo el teletrabajo al uso.

Es la opción más limitada y económica para la empresa, pero a su vez la más utilizada por la mayoría, ya que todas cuentan con todos los medios arriba indicados, a parte de los programas de gestión de las tareas necesarios.

Como programas complementarios tanto para reuniones y soluciones de problemas podemos mencionar Skype, Team Viewer, el programa de gestión que se utilice para el desarrollo del trabajo, y diferentes soportes en la nube.

- **Soluciones más avanzadas:**

Aunque muchas de las empresas prefieren optar por la opción más “económica”, es conveniente destacar los avances tecnológicos que existe en el ámbito del teletrabajo y que cada día se están potenciando y creciendo más gracias a su seguridad y herramientas incluidas. Entre todas las opciones vamos a destacar las dos más utilizadas, Office 365 y G Suite.

- Office 365. La solución de empresas creada por Microsoft y que cuenta con todo lo necesario para llevar a cabo el trabajo desde cualquier parte sin necesidad de estar en la oficina.

En lo personal, es la herramienta que más he utilizado y entre sus bondades para el teletrabajo se encuentran las siguientes:

- Correo electrónico de alta capacidad y que permite el acceso a todas las herramientas.
- Nube compartida, en la que todo el mundo tiene acceso a los documentos se encuentran dentro de manera totalmente instantánea, permitiendo editar los documentos para todas las personas con acceso, desde cualquier lugar.
- Teams. Herramienta que permite crear grupos de trabajo, en la que se pueden compartir todos los avances sobre un proyecto, documentos actualizados, chat grupal, información de novedades y reuniones vía videoconferencia.

- Skype empresas. La herramienta de videoconferencia de Microsoft que permite no solo hacer video llamadas grupales sino presentar documentos durante una llamada y ser controlados y editados por los diferentes miembros activos, realizando así una exposición desde diferentes lugares.
- Soporte y aplicaciones de empresas adaptadas a la plataforma de Office 365 y que la empresa tenga activadas para su uso.
- Microsoft office en la nube. Lo que permite utilizar herramientas como Word o Excel sin tenerlos instalados en el dispositivo.
- Total compatibilidad tanto con dispositivos móviles como pc.
- Copia de seguridad de la nube compartida y personal.

Como vemos, una empresa que cuente con esta herramienta para sus trabajadores, permite que el trabajo de estos se lleve a cabo de manera semipresencial o a distancia sin problemas, teniendo la inmensa mayoría de necesidades y tareas cubiertas.

- G Suite. La solución de empresas de Google y que al igual que la de Microsoft, cuenta con numerosas herramientas de utilidad para la realización del trabajo a distancia de una forma totalmente funcional.
  - Correo electrónico de alta capacidad y que hace la función de puerta de entrada al resto de herramientas.
  - Nube compartida en la que todos los componentes autorizados tienen acceso a los documentos que se encuentran dentro de manera totalmente instantánea y permitiendo editar los documentos para todas las personas con acceso, desde cualquier lugar. Cuenta con registro de edición, lo que mejora el flujo.
  - Hangouts. Aunque dividida en tres aplicaciones diferentes, esta herramienta permite crear reuniones, hablar con compañeros sobre un proyecto en cuestión o realizar videollamadas tanto individuales como grupales.
  - Google drive. Lo que permite utilizar herramientas como Hojas de Cálculo o Docs sin necesidad de tenerlos instalados.
  - Total compatibilidad tanto con dispositivos móviles como pc.

- Copia de seguridad de la nube compartida y personal.

Al igual que Office 365, gracias a esta herramienta se pueden llevar a cabo la mayoría de tareas y comunicación con la empresa o departamento desde cualquier lugar.

### **3.2.4 Ventajas e inconvenientes del teletrabajo.**

Si bien es cierto que la tendencia hacia este modelo de trabajo cada día va a más, es necesario remarcar varios puntos como ventajas e inconvenientes.

#### **- Ventajas**

- Mejora la conciliación familiar
- Aumento del “employer branding” para empresas
- Disminución de costes en infraestructura para empresas
- Elección de jornada para el trabajador
- Reducción de costes por desplazamiento del trabajador
- Reducción del “presentismo”
- Mejora del clima laboral
- Disminución del absentismo laboral

#### **- Inconvenientes**

- Limitación a puestos y empresas específicas
- Más relacionado con el trabajo por proyectos
- Puede acarrear disminución del rendimiento
- Pérdida del trato humano

## **3.3 FORMACIÓN E-LEARNING**

### **3.3.1 La formación a los trabajadores.**

En España la formación de los trabajadores es un derecho y una obligación que se encuentra regulada mediante la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 19, donde se recoge que *“el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva”* y en el Estatuto de los Trabajadores dentro del artículo 23, donde se hace mención, entre otros, a la obligación de formar a los

trabajadores con antigüedad superior a 1 año, como mínimo durante 20 horas anuales dentro de la jornada laboral, en una materia vinculada a la actividad de la empresa, debiendo ser esta formación realizada por la empresa mediante sus propios medios o contratando los servicios de manera externa.

Según la legislación se debe destacar dos puntos, la formación de los trabajadores en España tiene carácter ineludible para ambas partes y además estas 20 horas mínimas deben de estar dentro de la jornada laboral. Esto, junto con la necesidad de las empresas de mantener a sus empleados en continuo desarrollo y reciclaje en busca de una mayor competitividad, hace de la formación uno de los puntos más importantes y que más inversión necesita dentro del departamento de recursos humanos.

Para una empresa la formación de un trabajador conlleva diferentes gastos como son la propia formación, la jornada laboral, el desplazamiento, comida si procede, búsqueda de proveedores, etc, de los que se puede bonificar mediante la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) un porcentaje de la formación. Es por esto, que las empresas comúnmente han intentado eludir la obligación de la formación de los trabajadores en la búsqueda de un mayor beneficio y en la mayoría de los casos, en caso de realizarla, han buscado realizar las formaciones de la manera más rentable posible, siendo éste punto una de las principales prioridades de cualquier empresa actual.

Gracias a esta necesidad y a la falta de concreción dentro la legislación sobre si el método de impartición de la formación debe de ser o no presencial, las NTICS se han podido hacer hueco dentro de este ámbito gracias, sobre todo, a la llamada formación e-learning.

### **3.3.2 Que es la formación e-learning**

Dentro de las metodologías de formación podemos encontrar la formación presencial y la e-learning. Ambas formaciones están amparadas dentro de la ley, pero hay una gran diferencia entre ambas, el precio y la eficiencia para la empresa, siendo clara vencedora a medio-largo plazo la formación e-learning.

Entendemos como formación e-learning aquella formación que se puede realizar mediante herramientas informáticas, sin límites geográficos o temporales, permitiendo la asistencia y realización de esta formación por parte de los trabajadores de manera totalmente libre, disminuyendo los costes para la empresa y fomentando el cumplimiento de la normativa laboral.

Desde mi experiencia, la formación e-learning es una gran herramienta para las empresas, ya que en ciertos tipos de puestos, no es posible asegurar la asistencia de los trabajadores a las formaciones en su jornada laboral, puesto que esta depende de turnos o de cadenas ininterrumpidas, lo que aparte de producir problemas de plantilla y cuadrantes, aumenta el malestar general de la plantilla al tener que utilizar días de vacaciones o de descanso para la asistencia de esta formación, aunque se le devuelvan con posterioridad, creando un aumento en el absentismo y en el malestar, repercutiendo en el clima laboral, lo que afecta directamente en la producción y eficiencia.

Además, hay que tener en cuenta que la inversión en formación a los empleados aparte de ser obligatoria es muy útil para el progreso y la evolución de una empresa, por lo que si un trabajador asiste a una formación sin predisposición debido a las causas anteriormente mencionadas, se producirá un descenso en la eficacia de la formación además del “employer branding”, lo que no solo perjudicará a la empresa en las acciones de progreso y mejora, sino que puede repercutir en el propio cliente y en la propia cultura de la empresa, pilares básicos de las organizaciones actuales.

Gracias a la formación e-learning, los trabajadores tienen total libertad para realizar la formación estipulada o incluso más formaciones si son de su interés, ya que en una plataforma virtual es posible almacenar todas las acciones formativas de las que disponga la entidad, por lo que se le ofrece al trabajador no solo una herramienta para su formación sin un tiempo limitado, sino que permite además un crecimiento en la carrera profesional de los empleados en los puntos en los que estos mismos quieran seguir desarrollando, ofreciendo un “campus de asignaturas” totalmente abierto para su crecimiento profesional.

Otros de los beneficios de la formación e-learning se encuentran a la hora de buscar las aptitudes y actitudes de posibles candidatos en una fuente de reclutamiento interna. Supongamos que se abre un proceso de selección y antes de publicar la oferta de trabajo en una fuente externa se busca personal cualificado para el nuevo puesto dentro de la propia organización. Gracias a una plataforma e-learning, sería posible comprobar si hay empleados que se han especializado, dentro de las acciones formativas relacionadas con el nuevo puesto en los últimos meses o años, e incluso es posible ver las calificaciones y evaluaciones. Esto permite al departamento de recursos humanos conocer las aptitudes, actitudes e intereses de los posibles candidatos, y como de cualificados están tras adquirirlos.

Mención especial merecen las formaciones en materia de Prevención de Riesgos Laborales, las cuales no son solo obligatorias, sino que son de sumo interés para la administración y la empresa, por lo que es necesario que estas se realicen antes de que el trabajador comience a trabajar con la finalidad de velar por su seguridad y salud en el trabajo. Gracias a las plataformas e-learning, la empresa dispondrá desde el primer momento de la superación de cualquier acción formativa obligatoria, pudiendo el trabajador realizar las evaluaciones pertinentes en cualquier momento y así cumplir con la legislación y su bienestar.

### 3.3.3 Herramientas para formación e-learning

Tras definir lo que es la formación e-learning, vamos a proceder a explicar el funcionamiento de ésta. En la actualidad existen multitud de herramientas en el mercado con una metodología parecida, por lo que no vamos a hablar de ninguna plataforma en exclusiva sino de lo que podemos encontrar en la mayoría de ellas.

- **Cuenta única por usuario.** Puesto que el fin de la formación es la de cumplir la legislación y conocer los avances de los empleados en estas evaluaciones, en toda plataforma de formación e-learning el acceso será individual y único, con cuenta y clave personal e intransferible.
- **Multidispositivo.** La mayoría de las plataformas de formación e-learning cuentan con compatibilidad para cualquier dispositivo con acceso internet, independientemente de ser tablet, smartphone o pc.
- **Índice y progreso.** Es esencial para toda formación e-learning mostrar un índice sobre el temario que se va a tratar y un progreso tanto sobre el índice como la acción formativa, para así mantener informado al alumno en todo momento sobre el estado de la formación y evitar pérdidas de interés.
- **Formato.** Las formaciones e-learning suelen estar diseñadas bajo una metodología que cuenta con un formato de dificultad progresiva y ascendente, con el fin de evitar la pérdida de intereses del alumno. Además, es común encontrar gamificación dentro de la parte práctica para evitar la monotonía y captar mayor atención.
- **Medición del progreso.** La realización de evaluaciones tras cada uno de los temas o acciones formativas permiten conocer tanto al alumno como al departamento de

recursos humanos el progreso realizado. Al ser evaluaciones autoevaluativas en la mayoría de las plataformas, en el caso de que el alumno cometa un error, suele mostrarse la respuesta correcta y una explicación de ésta.

- **Contenido multimedia.** El contenido suele ser dinámico e incluir videos. Éste contenido debe de ser revisado al menos cada año por el departamento de recursos humanos con la finalidad de no mostrar apartados desactualizados o fuera de la legislación actual.
- **Modo suspensión.** Una de las principales ventajas con la que cuentan todas las plataformas e-learning del mercado, es la posibilidad de dejar una formación en un momento dado y poder continuar por donde la dejaste, otorga a la formación la sensación de libertad y permite organizarse de manera individual a cada alumno.
- **Contacto con tutores y foros.** No hay que olvidar que la plataforma ofrece una formación, por lo que es normal que los alumnos tengan dudas sobre el contenido y el material, por lo que es necesario incluir un apartado de contacto con los tutores con el fin de aclarar cualquier cuestión o duda. Además, es normal encontrar dentro de las propias acciones formativas foros de discusión entre los propios alumnos donde pueden poner en manifiesto sus inquietudes, dudas y observaciones, lo que pueden ayudar a mejorar la formación y el material didáctico.

El desarrollo y creación de las acciones formativas puede estar a cargo de la propia empresa o ser contratado a un proveedor externo, ya que es recomendable contar con personal cualificado en la realización de este tipo de formación como pueden ser pedagogos, informáticos y diseñadores gráficos.

En el mercado existe además la opción de adquirir una formación de manera permanente o alquilarla para así reducir costes, ya que una formación e-learning externa suele ser más cara que una formación propia, aunque bien es cierto que su amortización es rápida ya que con una formación adquirida se pueden formar a todos los trabajadores que se deseen sin límite de alumnos y fechas, teniendo solo en cuenta la obsolescencia de esta formación.

### 3.3.4 Ventajas e inconvenientes de la formación e-learning

La tendencia de la formación e-learning va en aumento, pero aun así es necesario recalcar sus beneficios y desventajas frente a la formación presencial, que para determinadas formaciones es mucho más útil y eficaz y no debe de perderse.

#### - **Ventajas**

- Elimina las barreras temporales y geográficas
- Aumento del “employer branding” para empresas
- Disminución de costes para empresas
- Mejora el clima laboral
- Permite al trabajador dedicar el tiempo que necesite a la formación
- Cumplimiento de la legislación vigente
- Acceso a evaluaciones y estadísticas reales
- A medio-largo plazo es más rentable que la formación presencial (sobre todo en grandes empresas)
- Campus con acceso libre a todas las formaciones de manera voluntaria

#### - **Inconvenientes**

- No es aplicable a todas las formaciones
- Se pierde la parte humana y social
- En primera instancia tiene un coste superior a la formación presencial
- La resolución de dudas es más lenta
- No todo el mundo cuenta con las nociones tecnológicas necesarias
- No se puede personalizar la formación e-learning al alumno

## 3.4 COMUNICACIÓN

### 3.4.1 La comunicación en las empresas

Una de las mayores necesidades y deficiencias que se encuentran en las empresas del siglo XXI es la comunicación interna entre la empresa y los trabajadores. Pero más grave que esta falta de comunicación interdepartamental, es la comunicación entre los propios miembros de un departamento o centro de trabajo.

Existen dos tipos de comunicación en toda organización:

- **Comunicación formal:** Se trata de aquellas comunicaciones que se encuentran establecidas mediante procedimientos y que cumplen con los estándares marcados por la empresa. Se utiliza para comunicar aspectos relacionados con el trabajo y suele seguir el organigrama de la empresa en lo referente a niveles jerárquicos. Esta puede ser horizontal o vertical.
- **Comunicación informal:** Toda comunicación que se produce entre los diferentes miembros de una empresa, centro o departamento de manera instantánea y que no sigue los estándares oficiales.

Una empresa con deficiencias en la comunicación tanto formal e informal es altamente ineficiente ya que suele tender a:

- Aumentar la tensión entre los empleados.
- Aumento de la frustración en los trabajadores por el desconocimiento.
- Creación de malestar, lo que afecta al clima.
- Da lugar a duplicación de trabajo, excediendo los costes.
- Afecta al incumplimiento de políticas y de procedimientos, lo que afecta de manera muy estrecha a la cultura de empresa.

Todas estas deficiencias se traducen en una pérdida de la eficiencia y un sobrecoste para la empresa, además del malestar ocasionado entre los trabajadores, lo que aparte de afectar en el clima laboral puede afectar cuestiones tan importantes como pueden ser el “employer branding”, absentismo, despreocupación por el cliente o la huida de talento.

Con el fin de evitar esto es necesario fomentar la comunicación interpersonal en las empresas, evitando la comunicación vertical de carácter descendiente como única fuente de comunicación o los tablones de anuncios como fuente formal, sino que es de suma importancia potenciar la comunicación en todas las direcciones con el fin conocer la situación real del capital humano de cada parte de la empresa y así evitar ineficiencia y sobrecostes.

Para fomentar todos los tipos de comunicación y gracias a las NTICS, se han desarrollado en los últimos tiempos multitud de plataformas y herramientas que se han ido integrando en los propios procedimientos de la compañía, y que aún lejos de conseguir una comunicación formal

eficiente, ha ayudado a mejorar este aspecto tan clave en las empresas y permite empezar a notar los beneficios.

### 3.4.2 Herramientas tecnológicas para la comunicación

Entre las diferentes herramientas tecnológicas que podemos encontrar, es de interés dividir las en los dos tipos de comunicación que existen, la formal y la informal, teniendo cada una de estas, unas herramientas específicas y que prestan mayor utilidad.

- **Comunicación formal.** Dentro de este tipo de comunicación nos encontramos herramientas que han sustituido las antiguas revistas y tabloneros de anuncios en muchos de los centros de trabajo, en pro de nuevas herramientas que siguen cumpliendo con los estándares de uniformidad de la comunicación formal mediante procedimientos, mantenimiento de la jerarquía, garantía de registro y control de flujo, pero mejorando aspectos negativos como el tiempo. Hay diferentes herramientas como pueden ser:
  - o Canal corporativo. En la gran mayoría de grandes empresas existe una web de empresa para las comunicaciones a todos los empleados. Aquí es normal encontrar los diferentes procedimientos, políticas, código ético de empresa, calendario laboral y toda la información relacionada con la empresa y que todo trabajador debe conocer. Es una de las herramientas de comunicación interna más importante de la que puede disponer cada empresa, la cual bien utilizada y gestionada, puede hacer llegar a todos los empleados los diferentes comunicados, noticias y ofertas de empleo internas. Es la sustituta digital del antiguo tablón de anuncios.
  - o Correo electrónico. De entre todas las herramientas, la más utilizada por todas las empresas para contactar con los empleados es el correo electrónico. Gracias a este tipo de herramienta es muy fácil hacer llegar a todos los empleados de la organización los diferentes comunicados o noticias, evitando que se pierda la información o usar otro medio de comunicación personal.
  - o Soluciones para empresas. Ya hemos hablado de Office 365 o G suite como soluciones para el teletrabajo. Ambas cuentan con opciones para realizar grupos y comunicaciones de carácter formal.
  - o Herramientas de administración de tareas. Muchas son las organizaciones que incluyen entre sus procedimientos y procesos herramientas de administración de tareas con la finalidad fomentar la comunicación de incidencias y peticiones

entre departamentos o áreas, permitiendo llevar un seguimiento estadístico de estas comunicaciones de cara a su realización, flujo y dificultad. Lo cual, además de permitir una comunicación horizontal o vertical, permite realizar los análisis sobre esta comunicación. Un ejemplo de estas herramientas podría ser Jira de Atlassian.

- **Comunicación informal.** Aunque el medio más común para hacer uso de la comunicación informal es la vía oral, son varias las herramientas tecnológicas que han influenciado y evolucionado este tipo de comunicación como pueden ser:
  - Correo electrónico. Aunque es un medio para la comunicación formal, también lo es para la comunicación informal.
  - Llamadas telefónicas. Mediante llamadas telefónicas se puede llevar a cabo una solución rápida a un problema, aunque esto se encuentre fuera de lo establecido dentro de la propia organización.
  - Soluciones para empresas. Ciertas herramientas que incluyen las soluciones para empresas ya mencionadas con anterioridad como pueden ser Teams o Handgouts no dejan de ser chats entre equipos o personas que fomentan la comunicación informal.
  - Redes sociales. Whatsapp, Telegram, Facebook... estamos rodeados de redes sociales y estas se utilizan también para las comunicaciones más personales e informales entre los empleados de una compañía independientemente del cargo o posición.

Como hemos comprobado, son numerosas las herramientas tecnológicas que forman parte de la comunicación tanto formal como informal de una empresa, y la facilidad de comunicación entre los empleados de una compañía a los diferentes niveles jerárquicos.

También me gustaría destacar otra nueva tendencia que, aunque no es tecnológica al uso, se encuentra en pleno auge como son los congresos y jornadas de empresas, donde aparte de fomentar la comunicación formal e informal, se potencian las relaciones entre todos los empleados de la organización de manera vertical y horizontal, eliminando las barreras establecidas.

Aunque como vemos la evolución de la comunicación ha mejorado en la mayoría de empresas gracias a las NTICS, esto ha producido un sobreuso en la utilización de la comunicación a los

trabajadores, llegando a tenerse que tomar medidas en la nueva “Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales” (LOPDGDD) donde se han establecido límites en la comunicación con carácter laboral, regulando el uso de las comunicaciones fuera del horario laboral en la llamada “**Desconexión Digital**”.

Tal y como leemos en el análisis de la web “Grupo Ático 34” en los último años, **el 51% de los españoles afirma responder correos y llamadas del trabajo en su tiempo de descanso o de vacaciones**, algo que pasa factura en los empleados y que da lugar a síndromes como el **burnout, la tecnofatiga y estrés**.

Según se establece en la LOPDGDD, las horas en las que el empleado responda llamadas o correos del trabajo laboral se consideraran como horas extras que deberán ser abonadas y descontadas del cómputo anual de 80 horas.

Aplicar la desconexión tiene beneficios tanto para el empleado como la empresa como son:

- Mejora de productividad
- Calidad del trabajo
- Incremento de la capacidad de dialogo
- Fomenta el “employer branding”
- Reduce el absentismo
- Reduce el estrés
- Fomenta la conciliación familiar
- Permite la desconexión del trabajo y recuperación física y mental

### **3.4.3 Ventajas e inconvenientes**

La comunicación interna, tanto informal como formal, es necesaria para el buen funcionamiento de una organización y afecta a numerosos ámbitos entre los que destacan el clima laboral y la efectividad del trabajo. Gracias a la tecnología se ha potenciado la comunicación sobre todo en las grandes empresas y lejos de ser perfecta se ha dado un gran paso. Pero el uso de herramientas tecnológicas en este aspecto cuenta tanto con ventajas (siempre que se utilice de manera correcta) como desventajas para los trabajadores que es necesario mencionar.

- **Ventajas**

- Mejora de la comunicación
- Mejora del clima laboral
- Aumenta el compromiso de los empleados al sentirse parte de la organización.
- Mejora el “employer branding”
- Reduce los tiempos
- Reduce los errores
- Elimina los límites geográficos

- **Inconvenientes**

- No permite la desconexión digital
- Aumenta las enfermedades provocadas del trabajo
- Se pierde el trato personal y las interacciones humanas
- Se pueden malinterpretar mensajes al no tener un tono o contexto

#### **4. CONCLUSIÓN**

La tecnología no solo nos ha cambiado como sociedad, sino que ha interferido totalmente en todos los aspectos de nuestra vida provocando una evolución total y extremadamente rápida.

En lo relacionado con los recursos humanos, las NTICS han sido el soplo de aire fresco que han conseguido que un departamento de recursos humanos empiece a considerarse como un departamento estratégico dentro de las empresas, sobre todo en las de mayor tamaño, algo que lleva años siendo una total prioridad.

Gracias a la tecnología, se ha conseguido eficientar el trabajo en todas las áreas relacionadas con la gestión de personas, desde la selección y formación hasta la contratación, permitiendo no solo la digitalización de las tareas y procedimientos, sino una mejor gestión de la información, documentación y datos, lo que ha fomentado una reducción en los tiempos y cargas de trabajo por parte de todos los miembros de una organización.

Por otro lado, el uso de las NTICS en la gestión de personas también han permitido eliminar de manera efectiva las limitaciones geográficas existentes en las empresas diversificadas, las numerosas tareas que aportaban escaso valor a los trabajadores y empresa y los procesos, tanto inevitables como propios, como pueden ser el cumplimiento de los deberes y obligaciones con la administración pública, la selección mediante portales de empleo virtuales, entrevistas,

formación, la utilización de las firmas digitales de contratos y la gestión de incidencias y permisos automatizada, entre otros.

Como ya hemos dicho, las NTICS han conseguido que los recursos humanos empiecen a considerarse como uno de los departamentos estratégicos de las empresas, y esto se debe en parte a la posibilidad de llevar a cabo los diferentes análisis de datos que facilitan las nuevas herramientas tecnológicas y que están relacionados con el capital humano, permitiendo medir y eficientar el trabajo, mediante la realización cuadros de mando y KPIS, lo nos lleva a cuantificar lo cualitativo y facilita la búsqueda de un rendimiento y rentabilidad mayores.

Datos como el porcentaje de absentismo, la rotación voluntaria, tasa de renovación, ROI del capital humano, FTES y portales más eficientes para realizar una selección son posibles gracias a la tecnología y las soluciones que nos ofrece, permitiendo mediante estos datos, trazar la estrategia de la empresa tomando como base los costes de personal, anticipándose a todos los frentes posibles en un futuro a corto y medio plazo.

En cuanto al futuro de la tecnología de los recursos humanos, está claro que no solo es una herramienta más que ayuda a la gestión de personas, sino que es la “brújula” que marca el camino de estos hacia un mundo más digital y ágil, que permite llevar a cabo el crecimiento de las empresas y de las personas hasta límites nunca vistos hasta ahora. Vivimos en la época en la que los trabajadores buscan total independencia, en la que se pone en duda tanto los beneficios del trabajo por cuenta ajena como el sentido de pertenencia a una empresa de forma ilimitada, aspectos que nacen a raíz de la evolución que se ha sufrido en el trabajo, provocada tanto por la tecnología, como por la crisis que se ha pasado y la sobrecualificación. Un coctel que nos ha obligado a evolucionar.

Como aspectos negativos de las NTICS, cabe destacar que nos dirigimos hacia un mundo donde el trato humano está en decadencia, algo que desde el punto de vista de los recursos humanos es indispensable, atentando contra valores tan importantes como el trabajo en equipo o el trato personal al cliente interno de una compañía, ya que queda todo mucho más cerca con tan solo un click o a través de una pantalla, pero a la vez es mucho más frío y deshumanizado. Es por esto por lo que actividades y metodologías como el “team building”, las metodologías ágiles y las jornadas de empresa, están en alza en las empresas más tecnológicas y a la vanguardia en las nuevas tendencias.

Otro de los convenientes que encontramos en la tecnología es la sobrecomunicación y sobreinformación. A veces el tenerlo todo rápido o cerca no es la mejor de las opciones, ya que

afectan directamente con la vida personal de cada trabajador y evita que se aplique una desconexión digital sana, en la que se fomente la conciliación familiar y un descanso efectivo, lo que consigue llevar a los trabajadores a una situación de estrés o de depresión, enfermedades cada vez más habituales en las métricas de absentismo de empresas y mutuas.

En definitiva, las NTICS son progreso y evolución que nos afectan como sociedad y que marcan el futuro, pero es necesario marcar un uso responsable de éstas, con la finalidad de hacer uso de las ventajas que nos ofrecen y que nos permiten crecer y evolucionar como personas más autónomas, felices y libres; algo que ha marcado la evolución de lo sociedad. Pero todo esto me hace plantearme una cuestión ¿seremos capaces?.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- **Cabero Almenara Julio. (2000):** “Las nuevas Tecnologías en la sociedad de la información”
  
- **De la Calle Durán, M<sup>a</sup> del Carmen y Ortiz de Urbina Criado, Marta. (2004):** “Fundamentos de Recursos Humanos”, Pearson Educación, S.A., Madrid.
  
- **Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999):** “La gestión de Recursos Humanos”, Editorial McGrawHill, Madrid.
  
- **Jefatura del Estado (1995):** “Ley de prevención de riesgos laborales”
  
- **Jefatura del Estado (2018):** “Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.”
  
- **L.R. Gómez-Mejía, D.B. Balkin, R.L. Cardy. (2001):** ”Dirección y gestión de recursos humanos.
  
- **Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España (2015):** “Estatuto de los trabajadores”

- **Sumanth David y Sumanth John. (2000):** “Manual de Gestión Tecnológica (comp.) El enfoque de ciclo de la tecnología a la gestión tecnológica”, Ed. Mc-Graw-Hill, México, DF.
  
- **UNESCO, Paris, (1982):** “Informe de las Repercusiones Sociales de la Revolución Científica y Tecnológica”

## **6. WEBGRAFÍA**

- **BOE:** Ley de prevención de riesgos laborales.  
Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>
  
- **BOE:** Estatuto de los trabajadores.  
Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
  
- **BOE:** Real Decreto-ley 8/2019.  
Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2019/03/12/pdfs/BOE-A-2019-3481.pdf>
  
- **Grupo Ático34:** “La desconexión digital de los trabajadores”  
Disponible en: <https://protecciondatos-lopd.com>
  
- **Mheducación:** “El área de recursos humanos”.  
Disponible en: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
  
- **Nota de prensa:** Diario 20 minutos.  
Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/3561191/0/teletrabajo-distancia-empresa-ahorro-trabajo-adecco-randstad/#xtor=AD-15&xts=467263>