

¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas?

Marçal Vázquez¹, Albert Suñé²

¹ Gerente de Fabricación. SEAT S.A. marcial.vazquez@seat.es

² Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. albert.sune@upc.edu

Resumen

Este Proyecto de Investigación pretende responder a la pregunta de cuáles son los efectos de la digitalización de la gestión de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas.

La investigación planteada tratará de encontrar relaciones influyentes a partir de las características personales, profesionales y del puesto de trabajo sobre el nivel de uso de las herramientas digitales en e-HRM. Posteriormente se analizará la relación entre ese nivel de uso digital y la Retención y Desarrollo del Talento en la empresa.

Adicionalmente se pretende orientar a los profesionales del departamento de RRHH para que, en base a los resultados obtenidos, faciliten el uso de las nuevas tecnología e-HRM con el objetivo final de retener y desarrollar al talento de la empresa.

Palabras clave: e-HRM, Desarrollo del Talento, Retención del Talento

1. Introducción

La utilización de e-HRM es cada vez más frecuente en las empresas pero el conocimiento científico sobre su uso es limitado, pese a que numerosos estudios indican el valor añadido en la toma de decisiones de los RRHH fundamentados en su digitalización (Schalk, Timmerman y van den Heuvel, 2013).

Las empresas deben prepararse para la integración inminente de la Generación Y (nacidos entre el 1980 y el 2000) como parte de la empresa, la cual se forma, crece y comparte conocimientos e inquietudes a través de la digitalización en redes sociales. Para que esta integración entre los líderes actuales y futuros sea eficaz, los profesionales de RRHH pueden desarrollar planes que contemplen la identificación, captación y desarrollo del Talento.

A través de variables independientes claramente definidas, este estudio pretende responder a la pregunta de si es significativo o no el factor de uso de la digitalización empresarial (especialmente en el área de los RRHH) y analizar sus consecuencias.

El término digitalización de la gestión de los recursos humanos (e-HRM) se emplea para referirse al sistema de información que está diseñado para dar apoyo a las actividades de gestión de los RRHH (DeSanctis y Poole, 1986), incluyéndose tanto los factores internos como externos al departamento de RRHH (Marler y Fischer, 2013). Esta digitalización afecta

diferentes procesos de gestión de RRHH, tales como la retención y el desarrollo del capital humano de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es estudiar las posibles relaciones entre el uso de las herramientas de e-HRM y la retención y desarrollo del talento en la empresa.

Con el presente estudio se pretende concluir qué factores sobre el uso de las herramientas de e-HRM influyen sobre la retención y el desarrollo del talento en las empresas y de esta manera avanzar en el conocimiento científico acerca de las teorías sobre el talento en las empresas y hacer recomendaciones prácticas a la Dirección de Recursos Humanos.

2. Estado del arte

2.1. Definición de e-HRM

La gestión electrónica de los recursos humanos (e-HRM) no es un concepto completamente nuevo, dado que ya ha estado en uso desde comienzos de los años noventa, cuando el concepto de comercio electrónico y globalización se extendió por todo el mundo empresarial (Lepak y Snell, 1998, Olivas-Lujan, Ramirez y Zapata -Cantu, 2007).

Los sistemas electrónicos de gestión de RRHH se denominan Sistemas de Información de RRHH (Human Resource Information Systems o SIRH), y se definieron como sistemas de información utilizados para adquirir, almacenar, manipular, analizar, recuperar y distribuir la información pertinente con respecto a los RRHH de una organización (Kavanagh, Gueutal y Tannenbaum, 1990).

Sin embargo, el término e-HRM se emplea de forma muy amplia, pero todavía no hay una definición aceptada de forma global. Como términos similares también se emplean denominaciones tales como: RRHH basados en web (Walker, 2001), gestión virtual de RRHH, intranet de RRHH, sistemas informáticos de gestión de RRHH y portales de RRHH (Bondarouk, Ruël, Guiderdoni-Jourdain y Oiry, 2004).

Una primera definición de e-HRM es la de una forma de implantación de estrategias de gestión de RRHH en las organizaciones, a través del apoyo y uso de canales basados en tecnología web (Bondarouk et al., 2004).

Los mismos autores amplían esta definición para incluir el componente de comunicación de e-HRM, donde los empleados y gerentes, a través de e-HRM, son capaces de comunicarse más eficazmente sobre contenidos e informaciones de RRHH (Bondarouk et al., 2004).

e-HRM también es visto como una colección de conocimiento, principios y mejores prácticas enfocadas a una gestión eficaz de los RRHH (Walker, 2001), considerándose como un apoyo administrativo mediante el uso de la tecnología web (Voermans y Van Veldhoven, 2007).

Las personas (colaboradores, gerentes, usuarios, etc.) son los conductores de esa tecnología, empleándola para reducir los costes administrativos, mejorando la comunicación y la satisfacción de los empleados, proporcionando acceso en tiempo real a la información y en paralelo reducir el tiempo y los costes de los procesos de gestión de RRHH (Hawking, Stein y Foster, 2004).

e-HRM también involucra a muchos más interesados además del personal del propio departamento de RRHH, permitiendo la interacción entre partes interesadas internas y externas (proveedores, solicitantes de empleo, etc.), habilitando transacciones a través de Internet incluyendo el análisis de puestos de trabajo, selección, formación, remuneración, evaluación del rendimiento y planificación de los RRHH (Lengnick-Hall y Mortiz, 2003).

Ello ha provocado que su uso esté en auge dentro de las organizaciones viéndose a ésta como la intersección entre la gestión de los RRHH y las tecnologías de la información (Bondarouk et al., 2004).

2.2. Evolución histórica de las tecnologías de información y su uso en las funciones de RRHH

Para realizar un estudio sobre e-HRM es necesario examinar el uso de los ordenadores en el ámbito de la gestión de los RRHH y los efectos las nuevas tecnologías aplicadas en esa gestión.

Las actividades empresariales se han ido transformando por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), convirtiéndose esta tecnología en una de las fuerzas motrices de las nuevas políticas, procesos y procedimientos organizacionales tanto a nivel interno como externo. Un área donde se ha mostrado un impacto profundo es en la gestión de los RRHH (Burbach, 2014).

Antes de la implementación de sistemas de información, la función de RRHH era básicamente la introducción, explotación y mantenimiento de registros manuales anotados en papel, provocando que los procesos de información fueran engorrosos e ineficientes (sobre todo en el tiempo necesario para recopilar la información).

El uso de ordenadores para la gestión de los RRHH se remonta a la década de 1940, pudiéndose obtener y almacenar información básica de los empleados mediante el uso de bases de datos así como algún que otro sistema de gestión para contabilidad de las nóminas (Walker, 1980). Los primeros datos informatizados son de la Electronic Accounting Machinery (EAM), que registró como datos: nombre, iniciales, sueldo, lugar de trabajo, fecha de nacimiento, género y código de departamento (Ball, 2001).

Como primeras consecuencias de dicha informatización, la carga de trabajo de los departamentos de RRHH aumentó hasta el punto en el que los sistemas informatizados se habían convertido en una necesidad para poder mantener los niveles de actualizaciones y procesos de información. Un factor determinante para el desarrollo de la informatización, era el desarrollo de personas y trabajadores con conocimientos técnicos informáticos (niveles básicos de programación), siendo éstos escasos hasta ese momento. Únicamente grandes empresas podían permitirse invertir en dichos recursos, permitiéndoles ver los beneficios del uso de los ordenadores en la gestión de los RRHH, ya que podían capturar información básica de los empleados, así como generar e imprimir informes que requerían de mucha mano de obra. Con ello, aparece una gran demanda de nuevas formas de gestionar, coordinar y reunir cantidades crecientes de datos lo que desató un aumento del interés por el desarrollo de los sistemas de información (Walker, 1980).

El departamento de RRHH se convirtió en uno de los principales usuarios de esta nueva tecnología, con lo que los sistemas crecieron en tamaño y capacidad, operando sin embargo como meros sistemas de mantenimiento de información (Kavanaugh, 2003).

Con la evolución de estos sistemas se precipitaron cambios significativos dentro de las áreas de RRHH con independencia de la magnitud de la organización (Aghazadeh, 2003):

- El hardware debe tener la capacidad suficiente para realizar transacciones de forma fluida.
- Los usuarios, empleados y gerentes deben tener formación en herramientas informáticas para poder utilizar las herramientas e-HRM.
- Internet, permite realizar transacciones de información en tiempo real.
- Conexión entre personas y datos, permite eliminar barreras físicas.
- Software, desarrollo de automatizaciones que facilitan la toma de decisiones.
- Los profesionales de RRHH junto con los especialistas en tecnología, optimizan los procesos de gestión de RRHH para hacerlos más rápidos, eficientes y eficaces.

Por otro lado, con la presión competitiva en constante aumento, la necesidad de disponer en las empresas de capital humano efectivo, ha provocado que las herramientas de e-HRM permitan gestionar una rica variedad de información sobre la fuerza de trabajo de una organización, así como proporcionar herramientas analíticas para ayudar en la toma de decisiones sobre la gestión de esos activos (Hendrickson, 2003).

2.3. La Digitalización en el área de Recursos Humanos

En las últimas décadas, la tecnología digital ha tenido un importante impacto en la gestión de los RRHH, tanto en los procesos internos como externos. Por ejemplo, la tecnología, especialmente World Wide Web (www), ha ayudado a optimizar a través de una mejora continua muchos procesos de RRHH, incluida la planificación, selección, evaluación del rendimiento e incluso la retribución.

A partir del año 1980 aparecen los primeros paquetes de software que se desarrollaron para proporcionar una funcionalidad al sistema de gestión de RRHH, facilitando funciones tales como el seguimiento de candidatos a un puesto vacante, la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo de los trabajadores.

Las bases de datos de RRHH se transfirieron a servidores centrales conectados en redes locales (LAN y WAN), cuya aplicación significó que los profesionales autorizados pudieran acceder a esas informaciones desde su propio puesto de trabajo (ordenador conectado en red). Como curiosidad, el software "PeopleSoft v.1" programado a finales de los años 80, representó el primer sistema de aplicaciones que permitió realizar esas consultas.

El siguiente desarrollo en la evolución de los SIRH se produjo cuando las organizaciones comenzaron a utilizar intranets para recopilar, almacenar y difundir información. Para evitar filtraciones por el mal uso de estas nuevas redes internas, los usuarios autorizados podían acceder al sistema mediante un código y contraseña. A través de este uso de sistemas de intranet se dotó a las organizaciones de una herramienta cuya finalidad era la de proporcionar a los interesados internos (empleados y gerentes) el acceso a la información centralizada, fiable y única. Como resultado de ello, se produjo una metamorfosis el área los procesos de RRHH, como por ejemplo la actualización de registros, inscribirse en ofertas de trabajo

internas, trámites administrativos como la contratación y el desarrollo de planes de RRHH (Marler y Fischer, 2013).

A mediados de los años 90, la World Wide Web (www) surgió como un medio para facilitar la comunicación bidireccional e instantánea de la información en todo el mundo a través de Internet. A finales de esa década e inicios del 2000, se iniciaron las migraciones de los sistemas habilitados para Intranet comenzando a desarrollar software específico de RRHH que serían compatibles con la arquitectura informática de Internet, permitiendo la centralización de todos los datos autorizados o liberados de la organización para que los usuarios pudieran acceder a ellos a través de navegadores web en cualquier tiempo y lugar, es decir, en tiempo real desde cualquier punto geográfico.

2.4. Diferencia entre los SIRH y el e-HRM

Existen muchos sistemas basados en la tecnología de la información cuya finalidad es la gestión de los RRHH. Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre sistemas de información de RRHH (SIRH) y e-HRM.

Los SIRH están destinados al departamento de RRHH donde los usuarios de dicha tecnología son en su mayoría profesionales de ese departamento que emplean el sistema para mejorar los procesos internos con el objetivo de mejorar el servicio (Shafritz y Hyde, 1987). Los SIRH son un sistema para recolectar, almacenar, mantener, recuperar y validar los datos necesarios de RRHH en una organización (Walker, 2001).

En cambio, el e-HRM está dirigido a los empleados y gerentes de cualquier área de la organización automatizando los servicios de RRHH, proporcionando apoyo tecnológico a esos servicios. Técnicamente, se puede decir que el e-HRM es el desbloqueo técnico de los SIRH para todos los empleados de una organización (Bondarouk, 2017).

2.5. El e-HRM en la actualidad

La tecnología, en especial el Word Wide Web, está provocando un cambio profundo en la gestión de los RRHH y en todos sus procesos internos, fundamentalmente en la planificación de recursos, selección, gestión por parte de los directivos y la formación.

Hoy en día, los gerentes y los empleados están asumiendo actividades que antes se consideraban del dominio de los profesionales de recursos humanos y personal administrativo. Ello representa una ruptura significativa con el pasado, pero que tiene el potencial de mejorar la eficacia general de la organización. Los directivos y los empleados pueden responder con mayor velocidad a los cambios cuando tienen información relevante a la que se puede acceder pudiendo tomar decisiones de forma más eficaz y eficiente (Lengnick-Hall, 2003).

Varios autores han trabajado en base a la definición de fases hacia e-HRM. La propuesta mayormente aceptada es la de realizada por Lengnick-Hall y Moritz (2003), la cual indica que durante la evolución de la e-HRM han aparecido tres fases claramente observables en la Tabla 1.

La primera forma de e-HRM es simplemente la publicación de la información. Esto implica una sola vía de comunicación de la empresa a los empleados o gerentes. Esta forma de e-

HRM normalmente hace uso de la Intranet como el medio de entrega de información primaria tal como las políticas y procedimientos de la compañía (beneficios, sucesos actuales, etc.). Esto fue seguido a menudo por la introducción de contenidos personalizados como por ejemplo, ofertas de puestos de trabajo dentro de la compañía (Job-Rotation). Los cambios en la información publicada puede hacerse inmediatamente y los usuarios pueden obtener información actualizada siempre que lo necesiten y desde donde quiera que tengan acceso a ordenadores conectados en Intranet. Por otro lado, se pueden obtener grandes beneficios si se logra facilitar el acceso a las informaciones publicadas.

Autores	Fases hacia e-HRM		
	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Lepak y Snell (1998)	Operativo	Relacional	Transformativo
Wright y Dyer (2000)	Transaccional	Tradicional	Transformativo
Lengnick-Hall y Moritz (2003)	Público	Automatización	Transformativo
Bondarouk y Ruël (2004)	Operativo	Relacional	Transformativo
Strohmeier (2007)	Operativo	Relacional	Transformativo
Martin, Reddington & Alexander (2008)	Operativo	Relacional	Transformativo

Tabla 1. Fases del e-HRM

La segunda forma es un nivel evolucionado de e-HRM, dado que ya se contempla la automatización de transacciones de información, flujos de trabajo e incluso la integración de flujos de información todo ello sin recursos manuales (eficiencia). Asimismo, esta forma ya es capaz de combinar la Intranet con Internet a través de programas, rutinas y algoritmos informáticos.

El papeleo se sustituye por la digitalización, permitiendo que los empleados y gestores puedan acceder a las bases de datos, actualizar online las informaciones, pudiéndose tomar decisiones de manera más eficiente (velocidad y credibilidad). Ejemplos de ello son accesibilidades a liquidaciones de viajes, datos demográficos de la empresa, horarios de trabajo del personal o planificación de jubilaciones.

La tercera fase, y de más alto nivel de e-HRM hasta la actualidad, implica la transformación de la función de los RRHH. Para que la automatización de la información evolucione hasta la transformación de la información, hay que ir más allá de su enfoque más tradicional como

RRHH, cambiando la gestión propia del área de RRHH hacia tres funciones principales (Walker, 2001):

- Asociación estratégica con los otros niveles de la empresa.
- Creación de centros de expertos.
- Gestión del servicio para agregar valor a la organización, reduciendo la dependencia del área de RRHH.

De esta forma, el área de RRHH puede y debe desempeñar un papel más activo en la gestión del “Capital Intelectual” de la organización (el Know-how, habilidades, capacidades de los empleados y gerentes), el desarrollo de la organización conectando las personas con productividad e innovación; facilitar el flujo de conocimientos a través de la “Gestión del Conocimiento”, cuya finalidad debe ser la de mejorar la eficiencia en el servicio a los clientes (internos y externos), desarrollando nuevas capacidades que conduzcan a nuevas fuentes de creación de valor (Walker, 2001).

La Figura 1 muestra las diferentes categorías de los servicios prestados por la función de RRHH así como las actividades de los profesionales de ese departamento. Las actividades operacionales incluyen funciones tales como mantenimiento de datos básicos y nóminas. Estas actividades representan la mayor parte del tiempo de trabajo para un profesional de RRHH (hasta el 75%), con lo que les queda menos tiempo para dedicarse a servicios de mayor valor añadido. Ello no implica que las actividades transaccionales no sean extremadamente importantes y fundamentales para el logro de una organización en la gestión de sus RRHH, dado que funciones básicas como la formación, contratación, evaluación del rendimiento y compensación son elementos fundamentales en la gestión de RRHH. Igualmente, el nivel más complejo, actividades transformacionales, como la gestión del conocimiento son las que más contribuyen pero no hay demasiado tiempo disponible para ellas (Wright yDyer, 2000).

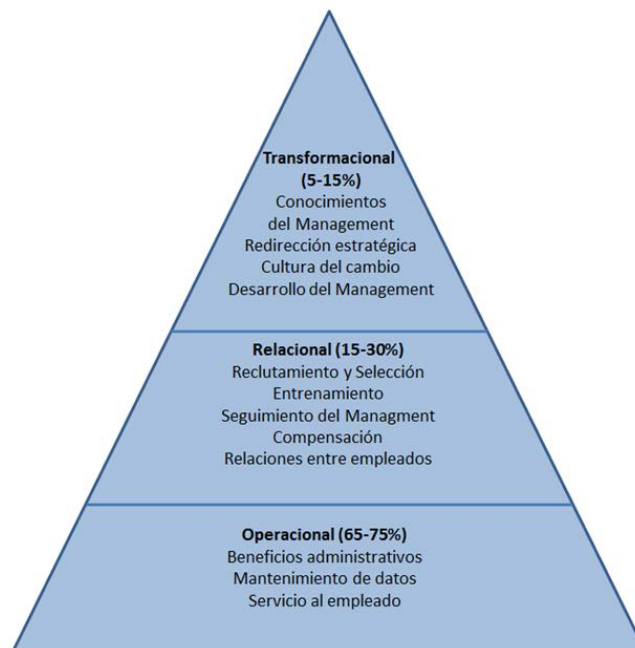


Figura 1. Servicios mayoritariamente operacionales prestados por RRHH

Más recientemente, la función de RRHH ha tenido que desempeñar un papel más estratégico en las organizaciones. La única manera de lograrlo es reduciendo parte de la carga de actividades básicas de los profesionales de los RRHH, liberando tiempo de las actividades operacionales para que puedan concentrarse en las tradicionales y transformacionales. El uso de e-HRM es una estrategia a considerar en este sentido.

Primeramente se debe desarrollar e implementar dicha tecnología de la información, permitiendo de esta manera que la gerencia y los empleados manejen gran parte de las actividades operacionales de los RRHH, tales como el cambio de datos personales, presencias de personal, solicitudes varias, etc. De esta manera, se logra liberar tiempo para la que los profesionales de RRHH tengan un mayor enfoque en iniciativas estratégicas de alto valor añadido. Ello se muestra en la figura 2.

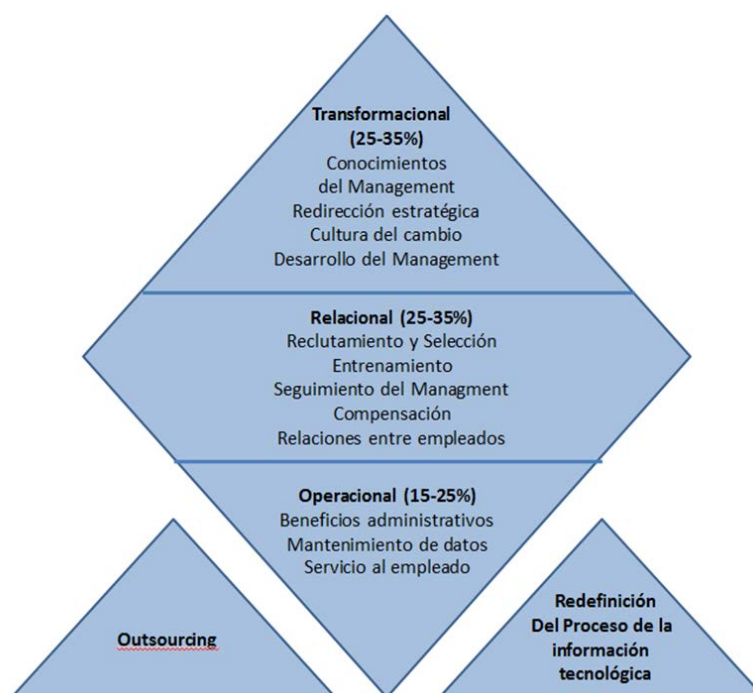


Figura 2. Servicios mayoritariamente transformacionales y relacionales prestados por RRHH

2.5. El uso y los beneficios del e-HRM

Los sistemas desarrollados para el tratamiento de datos de e-HRM proporcionan los siguientes beneficios clave para que las organizaciones sean sostenibles (Stone y Dulebohn, 2013):

- mejoran la eficiencia
- reducen los costes
- disminuyen las cargas administrativas
- facilitan la planificación
- permiten convertir el departamento de RRHH en un socio estratégico

Adicionalmente a los beneficios mencionados, el uso de la digitalización en el entorno de la formación (es decir, el aprendizaje electrónico o e-learning) tiene un gran potencial y se

espera un fuerte crecimiento en los próximos años, tanto en la enseñanza superior como en la formación en las empresas (Rosenberg, 2001).

El papel de los RRHH está orientándose paulatinamente hacia una función estratégica como socio de negocio de las organizaciones. Para ello se hace necesaria una mayor disponibilidad de tiempo para trabajar en dichas estrategias tal y como se ha mostrado en las Figuras 1 y 2 (Bondarouk y Ruël, 2013).

Desde mediados de la década de los 90, las organizaciones han introducido cada vez más la gestión electrónica de los RRHH (e-HRM) entendiéndose como un apoyo a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Sin embargo, la mitad de las organizaciones no aprovechan los RRHH como socio estratégico de la empresa (Bondarouk y Ruël, 2013).

Gracias al desarrollo tecnológico y la integración en el área de RRHH, se evidencia en las investigaciones disponibles, que se ha dado lugar a una redistribución del trabajo que los gerentes de RRHH solían hacer, puesto que ahora muchas de esas actividades las puede realizar autónomamente los directores o mandos y empleados de base de las áreas a las que daban servicio (Bondarouk, 2013). Por ejemplo, evaluaciones y consultas de entrevistas feedback, evaluación de costes, niveles de absentismo, solicitudes de captación y supervisión de los procesos de evaluación de competencias, planificación del desarrollo de trabajadores, etc.

Una ventaja colateral de la autonomía a la hora de realizar informes, evaluaciones y las actividades anteriormente mencionadas, es la mejora de la colaboración desde el área de RRHH con otros departamentos puesto que los datos tratados son globales y únicos evitando confrontaciones debido a dudas que pudieran surgir (Bondarouk y Ruël, 2013).

2.5. El talento en el ámbito de la empresa

El término Talento se define como “la habilidad natural para realizar algo correctamente” (Adrian-Vallance, 2009).

Una de las actividades principales actualmente en cualquier organización es el desarrollo y retención de los mejores trabajadores (Farndale, Scullion, y Sparrow, 2010; McDonnell, Lamare, Gunnigle y Lavelle, 2010; Stahl, 2012; Tarique y Schuler, 2010).

Sin embargo, pese a que existen diversos artículos escritos recientemente que abordan el tema del Talento, algunas preguntas básicas están todavía abiertas, como son por ejemplo: ¿El Talento se refiere a las personas (sujetos) o a las características de las personas (objetos)?; ¿Afecta el Talento al rendimiento, potencia, competencia o el compromiso?; ¿Es el Talento una habilidad natural o se adquiere a través de la enseñanza teórica y práctica? (Gallardo, 2013)

A lo largo de la historia, el Talento surge como una unidad de conversión a moneda de cambio, teniendo un valor medible a través del peso (1 Talento = 25.86 kg), teniendo sus orígenes en Grecia a través de la palabra “tálon”. Posteriormente, se traslada al latín “talentum” (Givhan, 2014).

Durante el siglo XIX el Talento tiene por primera vez un enfoque enlazado a la persona (sujeto) en lugar de un enfoque hacia las características de una persona (objeto) (Tansley, 2011).

Las organizaciones actuales, tanto conservadoras como innovadoras, consideran que deben de tener una atención especial en la cuestión de cómo identificar y seleccionar el talento, empezando a analizar cuáles son las características que debe tener una persona (externa o interna a la empresa) para que ésta sea considerada un talento (Björkman et al., 2013).

Los empleados son una fuente de ventaja competitiva sostenible (Naim, 2014). La fase de identificación del Talento es necesaria para que las empresas sean más eficientes a la hora de invertir los recursos (Colombo, 2016).

Las empresas interesadas en la identificación del Talento han iniciado grupos de trabajo con actividades grupales y/o individuales, llamados círculos de talento, los cuales están integrados por personal de la empresa con habilidades que les caracteriza para ser futuros Managers de la organización (Xuy et al., 2016).

Pero, ¿cómo afecta a un individuo la inclusión o no en estos círculos de talento? Diversos estudios realizados en empresas multinacionales, orientados en la búsqueda de diferencias entre empleados que perciben que han sido identificados como talento de la empresa y aquellos que, o bien no se lo han comunicado o no saben que han sido identificados, han puesto de manifiesto resultados sorprendentes puesto que no se han apreciado prácticamente efectos negativos en aquellos trabajadores que no son conocedores que forman parte del círculo de talento (Björkman, 2013; Tarique, 2012; Nijs, 2015).

En particular es difícil mantener el Talento puesto que cuando se comete un error, éstos son los primeros en plantearse la fuga de la empresa dado que tienen más opciones en el mundo laboral exterior (Bradberry, 2016). Por ello, las empresas que trabajen en una estrategia futura sostenible deben incluir en la hoja de ruta de los RRHH, la retención del talento y su compromiso (Sylvester, 2004).

La retención del Talento se refiere a las políticas y prácticas por parte de la empresa (generalmente en el ámbito o área de los RRHH) para prevenir anticipadamente su fuga. Consiste en tomar medidas para animar a los empleados a permanecer dentro de la organización. La gestión de esta retención es definido como “un conjunto de prácticas en los RRHH que las organizaciones desarrollan para reducir las tasas de rotación voluntaria” (DeVos y Meganck, 2007).

Así pues, la retención del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para la función de RRHH. Paralelamente a este fenómeno, la rotación de los empleados es costosa ya que provoca fugas de conocimiento organizativo y la sustitución de los mismos es costosa tanto en términos económicos como en plazos.

Un estudio basado en una muestra de 30.000 empleados pertenecientes en 29 países, mostró que el 21% de los trabajadores con edades comprendidas entre 18 y 29 años informaron estar muy comprometidos con la empresa en comparación con el 31% obtenido por parte de los trabajadores de mayor edad, lo que pone de manifiesto que los jóvenes trabajadores no tienen tanta fidelidad a la empresa como los de mayor edad (Kim, Knightand y Cruetsinger, 2009).

Por otra parte, la Generación Y espera cambiar de trabajo frecuentemente durante su vida laboral (Kim, 2009). En consecuencia, esta generación obliga a un replanteamiento de la estrategia de retención.

La dirección de la empresa debe ser capaz de mantener los mejores trabajadores. Un tercio de los mejores trabajadores no se sienten a gusto con su jefe y están buscando un nuevo puesto de trabajo continuamente. Ocurre que poco a poco van perdiendo el interés y la pasión por su trabajo, un fenómeno llamado Caída de Tensión (Mukhtar, Siengthai y Ramzan, 2011). Según este fenómeno, los talentos parecen rendir bien dado que trabajan muchas horas, hacen bien su trabajo, contribuyen cuando se trabaja en equipo y en las reuniones dicen lo que todos quieren oír. Sin embargo, trabajan en un estado silencioso de agobio continuo y la consecuencia más predecible es que acaben abandonando la organización.

Estudios sobre el liderazgo de las nuevas generaciones han puesto de manifiesto que las exigencias difieren entre cada individuo, pero además no se limitan únicamente a una mejor conciliación de la vida laboral y personal, ni a una mayor flexibilidad en el trabajo, ni a una sostenibilidad futura de la empresa basada en los resultados financieros, ni a una mayor retribución económica, sino que aparecen inquietudes y motivaciones nuevas como por ejemplo liderar proyectos con objetivos muy ambiciosos independientemente del poder jerárquico que uno tenga. Este hecho abre una vía de investigación en los RRHH de las organizaciones, ya que ello supone un desafío mayor en comparación con los empleados de generaciones anteriores, los cuales tenían unos principios muy claros tales como la motivación económica y el ascenso jerárquico en la compañía. (Gallardo, 2016)

3. Preguntas de investigación e hipótesis de trabajo

Fruto de la revisión de la literatura existente, se concluye que es interesante plantearse las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Es el e-HRM un factor relevante para la atracción y el desarrollo del talento en la empresa?
2. ¿Cómo se evalúa la efectividad del e-HRM? ¿Qué factores la determinan? ¿Cómo se evalúa la progresión y el desarrollo del e-HRM?

Lo que actualmente sabemos acerca del e-HRM se basa principalmente en estudios cualitativos realizados a partir de entrevistas a trabajadores que explican sus experiencias personales. Sería interesante hacer evolucionar la investigación científica en este campo hacia estudios cuantitativos que permitan comprender mejor la utilidad del e-HRM, ya que es campo de investigación muy reciente, al tiempo que prometedor para mejorar la gestión de los RRHH en las empresas del siglo XXI.

Las investigaciones previas no aportan, de momento, una conclusión clara de que éstos generen valor añadido a la estrategia empresarial de las organizaciones. Es por ello, que se recomienda seguir realizando nuevos estudios e investigaciones en busca de una conclusión clara acerca de la contribución de los e-HRM como generador de valor de las empresas. También aparecen muchos retos que requerirán un perfil profesional de RRHH diferente al actual (Bondarouk y Ruël, 2013).

En base a las preguntas de investigación planteadas más arriba, se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1: La retención del talento es mayor cuanto mayor sea el nivel de uso de las herramientas e-HRM.

Hipótesis 2: El desarrollo del talento es mayor cuanto mayor sea el nivel de uso de las herramientas e-HRM.

Hipótesis 3: El nivel de uso de las herramientas de e-HRM es mayor entre los empleados más jóvenes.

Hipótesis 4: Las características personales (edad, género y formación) influyen en el uso de las herramientas de e-HRM.

Hipótesis 5: Las características profesionales (antigüedad, experiencia en otras áreas y la experiencia en otras empresas) influyen en el uso de las herramientas de e-HRM.

Hipótesis 6: Las características del puesto de trabajo (área, nivel jerárquico, número de empleados a cargo y la flexibilidad horaria) influyen en el uso de las herramientas de e-HRM.

La Figura 3, muestra las hipótesis como interrelación entre las variables del estudio.

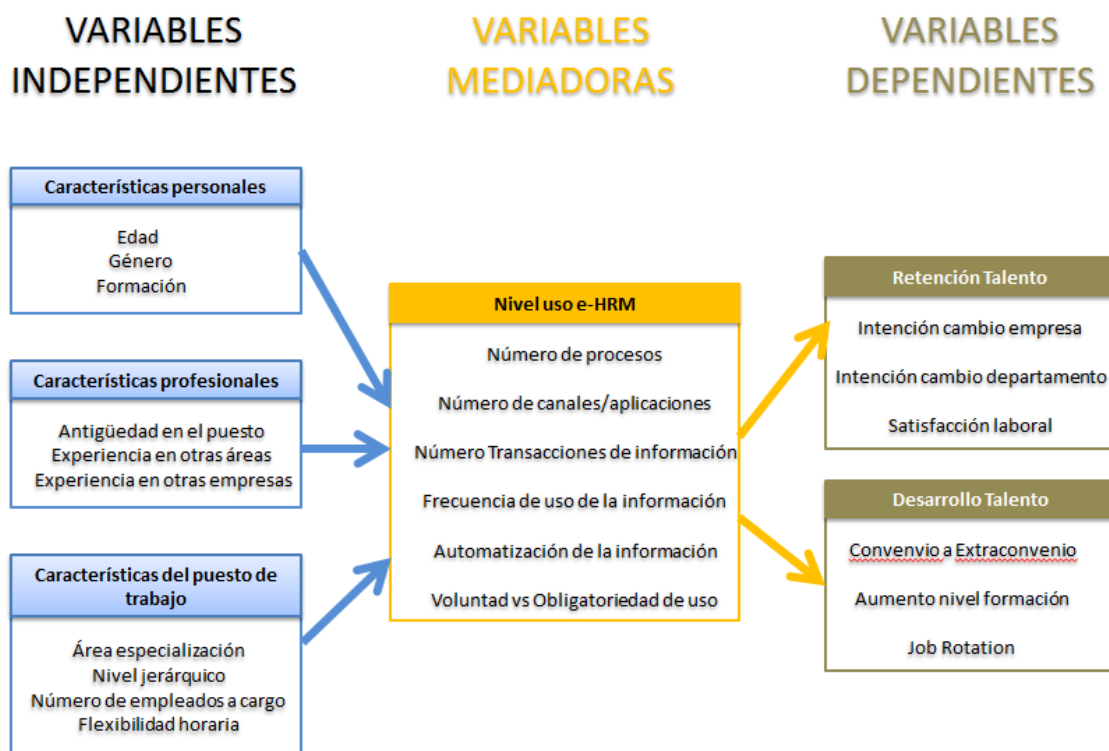


Figura 3. Hipótesis de trabajo como relación entre las variables del estudio.

4. Metodología

El objetivo final del desarrollo de una metodología para el estudio es el de poder comprender, en primera instancia, las actitudes de los individuos hacia las prácticas de gestión de RRHH, para que posteriormente pueda relacionar dichas actitudes con la retención o desarrollo de talento en una empresa.

En esta fase de la investigación se optará por una metodología cuantitativa, basada en cuestionarios, cuyo nivel de análisis será el individuo.

La muestra será un conjunto de empleados de la empresa, perteneciente a diferentes niveles jerárquicos, a los que se les preguntará acerca de sus valoraciones personales sobre diferentes ítems.

Para ello se propone realizar los siguientes pasos:

Fase 1: Determinación y descripción de la población y de la muestra.

Fase 2: Creación del instrumento de medida.

Fase 3: Formulación de hipótesis de investigación.

Fase 4: Procedimientos de análisis de datos.

Fase 5: Discusión e interpretación de los resultados empíricos.

Fase 6: Integración de la literatura y los resultados obtenidos.

Fase 7: Formulación de las conclusiones, limitaciones y recomendaciones de la Investigación.

4.1. Determinación y descripción de la población y de la muestra

La población del estudio serán los empleados de Producción, I+D, Compras, Finanzas y RRHH.

Así mismo, se sugiere como propuesta, establecer una muestra mínima de 120 individuos, los cuales serán seleccionados en base a los criterios del departamento de RRHH. Todos los miembros de la muestra, deberán tener acceso a procesos informatizados de RRHH (e-HRM).

El cuestionario será enviado a través de correo electrónico y alimentará la base de datos del proyecto.

Con la finalidad de tener una elevada tasa de respuesta se realizarán 3 recordatorios por correo electrónico.

4.2. Instrumentos para la medición y análisis

Con el objetivo de poder medir la integración de e-HRM se ha desarrollado un modelo para evaluar la progresión y su eficacia, midiendo la progresión a través de tres variables (Wyatt, 2002):

- a) Acceso: Porcentaje de los empleados que utilizan los canales electrónicos de distribución, tales como intranets y webs de RRHH.
- b) Aplicaciones: Número de servicios de RRHH disponibles a través de los canales de distribución electrónicos.
- c) Concentración: Medida en que el acceso a las informaciones de RRHH se centra en los canales de distribución electrónicos.

Para medir la efectividad se analizan dos variables:

- a) La eficiencia de los RRHH: trata de una medida combinada de la eficiencia de costes (presupuesto operativo del departamento de RRHH como un porcentaje de los ingresos totales de la empresa) y eficiencia del personal (el número de empleados de RRHH en relación con el número total de empleados de la empresa).
- b) La satisfacción: una medida combinada de satisfacción de los empleados sobre los servicios de recursos humanos.

Wyatt (2002) mostró que más progresión e-HR no necesariamente resultaba en un mejor rendimiento de la gestión de los RRHH. Esto sugiere que la eficacia de la aplicación puede ser una condición necesaria pero no suficiente para la efectividad del e-HR (Klein, 2001).

4.3. Recogida de datos

La recogida de datos del estudio se realizará mediante cuestionario estructurado, el cual estará formado por las tres secciones que se describen a continuación:

Sección 1:

Esta parte tiene como finalidad la recopilación de datos demográficos del individuo que puedan tener relación con las hipótesis de trabajo, consistirán en preguntas cerradas donde la respuesta será un VALOR o un SÍ/NO. Los campos a cumplimentar serán los siguientes:

- Nombre y Apellidos
- Edad
- Género
- Formación
- Antigüedad en el puesto
- Experiencia en otras áreas/empresas (SÍ / NO)
- Área de especialización
- Nivel jerárquico
- Número de empleados a cargo

Sección 2:

La segunda parte también constará de preguntas cerradas, pero sin embargo, nos centraremos en el ámbito de las herramientas de e-HRM, diseñando el cuestionario de forma que sea posible realizar mediciones del uso de estas herramientas dentro del ámbito de gestión del individuo, así como preferencias del mismo en comparación con el uso de herramientas no virtuales de HRM para los diferentes procesos y procedimientos en la empresa.

Así mismo, esta sección describe el uso de las herramientas e-HRM en comparación con los usos de forma manual, indicando las preferencias de los procesos según la muestra seleccionada; así como el estudio, análisis y conclusiones según los diferentes componentes demográficos, pudiéndose constatar la existencia o no de la relación entre su uso y las variables de retención o desarrollo del talento en la empresa.

Con la finalidad de valorar el grado de integración del individuo, se determinarán los factores de medición a través de:

- Número de procesos en los que genera y/o solicita información de HRM.
- Número de canales y aplicaciones instaladas en PC, móvil y iPad (en caso de disponerse)
- Número de transacciones de información diaria a través de cada uno de los canales
- Número de conexiones diarias para consultar datos a través de cada uno de los canales
- Número de automatizaciones para la consulta y/o distribución de la información (por ejemplo, reglas de reenvío por e-mail)

Sección 3:

En la última parte del cuestionario, se abordarán las preguntas en base a 6 dimensiones, con la finalidad de investigar sobre las actitudes que cada individuo tenga hacia las herramientas de e-HRM. Dichas dimensiones se describen a continuación.

- El profesional de RRHH como socio estratégico de la empresa
- Prestación de servicios de gestión de RRHH
- Nuevas habilidades requeridas para la gestión de RRHH
- Responsabilidades de gestión de RRHH para los mandos intermedios, gerentes y directivos
- Confidencialidad y seguridad de e-HRM
- Cambio de rol de los profesionales de RRHH

La escala empleada para la medida de la actitud será de tipo Likert de 5 puntos:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Finalmente, se incluirán dos preguntas abiertas en el cuestionario. Estas preguntas no formarán parte del análisis de datos, sino que se emplearán para contextualizar la información

extraída del mismo, ayudando así a obtener una comprensión más profunda de las actitudes de cada individuo hacia el uso de e-HRM.

4.4. Tiempo y plazo para la recogida de datos

El cuestionario diseñado será autoadministrado, lo que quiere decir que pese a que se requerirán aproximadamente 20 minutos para responderlo en su totalidad, cada uno de los individuos podrá emplear el tiempo que considere oportuno. Un investigador estará a disposición de los encuestados en caso de surgir cualquier duda o consulta, tanto vía telefónica o e-mail. Además se desarrollará una sencilla guía de instrucciones para su correcta cumplimentación. El cuestionario podrá ser cumplimentado y enviado a través de herramientas digitales.

El plazo máximo para la recepción de los cuestionarios será de 4 semanas, dando plazo más que suficiente para su cumplimentación. Sin embargo, durante la segunda y tercera semana se enviarán mensajes electrónicos de recordatorio para aumentar la tasa de respuesta.

4.5. Validez y Calidad de las contestaciones

Se analizará la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas. En la medida de lo posible se emplearán escalas ya existentes y utilizadas para la captación de datos en estudios similares.

De igual forma y con la finalidad de asegurar la calidad en las respuestas, algunas preguntas del cuestionario se formularán de manera inversa, es decir, negativamente, con lo que los encuestados deberán prestar atención a cada una de las preguntas para evitar que las contestaciones se realicen rápidamente y sin prestar la suficiente atención que ello requiere.

Para el análisis estadístico se tomarán como métodos preferentes el análisis factorial confirmatorio (Confirmatory Factor Analysis, CFA) y los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM).

Para validar las escalas de medida se utilizará CFA, mientras que para el contraste de las hipótesis se utilizará SEM, que es una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial. Otra ventaja respecto a otros métodos de análisis estadísticos es que permitirá no sólo evaluar las complejas interrelaciones de dependencia sino también incorporar efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales.

5. Factibilidad de realización

En vistas a la factibilidad del estudio, hay que señalar el aumento significativo acerca del interés que el mundo digital ha creado en los ciudadanos (Industria 4.0 y transformación digital de las empresas). Extrapolando dicho interés, se hace sencillo argumentar que las organizaciones se desea aprovechar esas nuevas tecnologías para mejorar su eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Agilizando el acceso a la información a través de plataformas digitales se consigue reducir el tiempo de espera; aumentar la fiabilidad en los datos compartidos; facilitar la toma de decisiones, etc. siendo todos ellos elementos que proporcionan ayuda a los gerentes y trabajadores de la organización.

Tras haber mantenido reuniones con los departamentos de RRHH de empresas multinacionales, éstos se han mostrado muy interesados en los resultados de esta investigación por el impacto que las herramientas de e-HRM están teniendo y van a provocar en las personas (sobre todo las consideradas con talento) durante los próximos años, por lo que apoyan la realización de esta investigación y desean colaborar en la misma. Ello hace que la propuesta de investigación sea viable.

Por otro lado, cabe señalar que en el área de RRHH son conscientes que vivimos en una época de cambios, donde los RRHH son uno de los valores diferenciales de cara a la sostenibilidad tanto a nivel individual como empresa.

6. Resultados esperados

El estudio empírico va a analizar las respuestas de una muestra de un mínimo de 120 individuos, por lo que se espera que se obtengan resultados significativos acerca de los dos grandes temas de estudio:

- Influencia del e-HRM en la Retención del Talento en la empresa
- Influencia del e-HRM en el Desarrollo del Talento en la empresa

En base a los resultados obtenidos, se espera poder hacer un avance relevante, pudiéndose confirmar la relación entre el uso de herramientas de e-HRM y la retención del talento en la empresa así como su desarrollo y progresión, de acuerdo con las hipótesis planteadas en los apartados anteriores. También se espera que la investigación tenga implicaciones prácticas sobre las estrategias de retención y desarrollo del talento en la dirección de recursos humanos de las empresas.

7. Referencias

- Adrian-Vallance, E., Cleveland, K., Dignen, S., Handorf, S., Hollingworth, L. y Manning, E. (2009). *Longman dictionary of contemporary English*. Harlow: Pearson Education Limited
- Aghazadeh, S.M. (2003). The future of human resource management, *Work Study*, 52(4), 201-207
- Battaglio, R. (2015). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Dallas: CQ Press
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. y Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214
- Bondarouk, T., Ruël, H., Guiderdoni-Jourdain, K. y Oiry, E. (2004). *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management*. New York: Information Science Reference
- Bondarouk, T. y Ruël, H. (2013). Strategic value of e-HRM. *Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management*, 570, 15-32
- Bondarouk, T. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences, *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131
- Bradberry, T. (2016). Ocho errores que hacen que los mejores trabajadores dejen su puesto. *Huffpost*. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.es/dr-travis-bradberry/errores-trabajadores-dimiten_b_9758820.html
- Burbach, R. (2014). Institutional determinants of e-HRM diffusion, *Employee Relations*, 36(4), 354-375

- Colombo, D. (2006). Señales de Talento. *Daniel Colombo Coaching, comunicación, motivación y liderazgo*. Retrieved from: <http://danielcolombo.com/senales-como-darte-cuenta-si-alguien-tiene-talento-profesional>
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales. *Revista Tesis*, 2(1), 186-199
- DeSanctis, G. y Poole, M.S. (1986). Capturing in advanced technology use: Adaptative structuration theory, *Organization Science*, 5(2), 121-147
- DeVos, A. y Meganck, A. (2007). What HR Managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on Retention Management from a Psychological contract perspective, *Personel Review*, 38(1), 45-60
- Farndale, E., Scullion, H. y Sparrow (2010). The role of the coporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168
- Gallardo, E., Dries, N. y González-Cruz, T. (2013). What meaning talent world work. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300
- Gallardo, E. (2015). Towards undertanding of talent management HRM. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279
- Gallardo, E. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56
- Hawking, P., Stein, A. y Foster, S. (2004). Revisiting ERP systems: benefit realization. In *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-8). IEEE.
- Hendrickson, A. (2003). Human resource information systems: Backbone technology for contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394
- Xuy, H., Yuy, Z., Yangz, J., Xiongz, H. y Zhu, H. (2016). *Talent Circle Detection in Job Transition Networks*, ACM, doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2939672.2939732>
- Shafritz, J.M. y Hyde, A.C. (1987). *Classics of Public Administration*. Chicago: Dorsey Press
- Kahneman, D., Krueger, A., Schkade, D., Schwarz, N. y Stone, A. (2016). Happier if richer. *Science*, 302, 1908-1910
- Kavanagh, M.J., Gueutal, H. y Tannenbaum, S. (1990). *Human Resource Information Systems: Development and Application*. Boston : PWS-KENT Publishing Company
- Kavanaugh, A. (2003). *The wired homestead: An MIT Press sourcebook on the internet and the family*. Cambridge: MIT Press
- Kim, H., Knight, D. y Crutsinger, C. (2009). Generation Y Employees: Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556
- Mukhtar, U., Siengthai, S. y Ramzan, S. (2011). Mediating Role of HRM in organizational Conflict and Impact on Organizational Effectiveness: Empirical Evidenceof Pakistan Public Universities, *International Journal of Business, Management and Economic Research* 2(6), 391-403
- Klein, R. (2001). *Revenue Management: Quantitative Methoden zur Erlösmaximierung in der Dienstleistungproduktion*, 53(3), 245-259
- Givhan, R.N. (2014). *Developing next generation Leaders in a diverse environment*. Bloomington: Author House TM
- Lei, P.W. y Wu, Q. (2007). Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations, *Educational Measurement: Issues and practice*, 26(3), 33-43
- Lengnick-Hall, M. y Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on HRM function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234
- Olivas-Lujan, M.R., Ramirez, J. y Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower* 28, 418-434

- Machado, C. y Davim, P. (2015). *Technological Challenges and Management*. Florida: CRC Press
- Marler, J.H. y Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic HRM. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36
- Martin, G., Reddington, M. y Alexander, H. (2008). *Technology, outsourcing and transforming HR*. London: Butterworth-Heinemann
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. y Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45, 150-160
- Muir, M. R., y Li, L. (2014). *What are the Top Factors That Drive Employee Retention and are There Demographic (Gender, Generation, Ethnicity, Geography, etc.) Differences in These Factors?*. New York: Cornell University ILR School
- Naim, M. F. (2014). Leveraging Social Media for Generation Y retention. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 173-180.
- Nijs, S., Gallardo, E., Dries, N. y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review of talent. *Journal of World Business*, 49, 180-191
- Narayan, A., Mukherjee, A. y Chatterjee, N. (2015). The Effect of e-Recruitment on the Traditional Recruitment Process Evidence from an SME. *Archers Elevators*, 5(8), 1-11
- Ollier-Malaterre, A. y Rothbard, N.P. (2015). Social media or Social Minefield? Surviving in the new cyberspace era. *Organizational Dynamics*, 44, 26-34
- Ordóñez, P., Cueva, J.M., Labra, J.E. y Tennyson, R. (2013). *E-Procurement Management for Successful Electronic Government Systems*. New York: Information Science Reference
- Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K. y Schutte, N. (2015). The Management Side of Talent: Causal Implications for the Retention of Generation Y Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1767-1779.
- Rosenberg, J.M. (2001). *Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill
- Sánchez, T. (2015). Cómo motivar a los empleados y generar riqueza en base a la «fórmula Google». *ABC Economía*. Retrieved from: <http://www.abc.es/economia/20150706/abci-google-formula-trabajo-201507030952.html>
- Schalk, R., Timmerman, V. y van den Heuvel, S. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, 23(1), 84-92
- Stahl, G., Bjökman, I., Farndale, E., Shad, S., Paauwe, J., Stiles, P. y Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42
- Stone, D.L., Lukaszewski, K., Stone-Romero, E. y Johnson, T. (2013). Factors affecting effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), 50-70
- Stone, D.L. y Dulebohn, J.H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (e-HRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37
- Sylvester J. (2004). Creating and maintaining an engaged Generation Y workforce. *Emerald Group Publishing Limited*, 14(4)
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term 'Talent' in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274
- Tarique, I. y Schuler, R. (2012). *Global Talent Management Literature Review*. Retrieved from: http://smlr.rutgers.edu/sites/smlr.rutgers.edu/files/documents/faculty_staff_docs/Randall%20Schuler_GTM%20SHRM_%20Report_Final_Oct%2028,2012_0.pdf

- Voermans, M. y Van Veldhoven, M. (2007). *Attitude toward at Philps*, 36(5), 887-902
- Walker, J. (1980). *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill
- Walker, J. (2001). *Web-Based Human Resources*. New York: McGraw-Hill
- Wyatt, W. (2002). *The evolution of human resources technology*. *Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wee, T. C. (2013). Talent Retention: The Pressures in Malaysia SMEs. *American Journal of Economics*, 3(C), 35-40.
- Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A. y Weitzel, T. (2016). On the untapped value of e-HRM A literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(2), 1-65
- Wright, P. y Dyer, L. (2000). *People in the e-business: new challenges, new solutions*. New York: Cornell University ILR School