



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en DADE

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos.

Presentado por:

ANGELA BORREGÓN GARRIDO

Tutelado por:

ISABEL M. PRIETO PASTOR

Valladolid, 19 de Junio de 2018

RESUMEN

Uno de los cambios más profundos que se están dando en las empresas de todo el mundo es la conocida como Transformación Digital, cambio no solo técnico sino sobre todo de cultura empresarial. Son diversas las áreas de la empresa en las que puede impactar la digitalización, así como muchas las formas de hacerlo, pero si algo es claro es que la Dirección de Recursos Humanos debe estar preparada para dirigir el cambio: muchas de sus funciones son llaves únicas para abrir la puerta de la Transformación Digital, devolviéndole ésta el favor mediante la evolución y desarrollo de dichas funciones gracias a las nuevas tecnologías. La cuestión de la Transformación Digital no es si debe hacerse, sino del cuándo y el cómo, y son temas que se trataran en el ensayo que se presenta.

PALABRAS CLAVE: Transformación Digital, Digitalización, Recursos Humanos. Código JEL: M10, M12.

ABSTRACT

One of the hot topics of the business world nowadays is Digital Transformation, not only a technical matter but also and more importantly as a cultural corporate change. There is not only one way to achieve this kind of change and each company faces it with different resources and impacting different areas of the organizations. But one thing is sure, the area of Human Resource Management should be in charge of this corporate transformation: its processes and practices are a unique key to open the door for digitalization. Digital Transformation, in return, will give HRM a whole new world of opportunities facilitated by new technologies. The Digital Transformation issue is not about if it has to be done, but the when and how; and those items are the ones under study on this dissertation.

KEYWORDS: Digital Transformation, Digitalization, Human Resources. JEL Code: M10, M12.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	6
3. CAUSAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	10
4. LOS “PILARES” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	13
4.1. LAS CAPACIDADES DIGITALES: EL “WHAT” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	15
4.1.1.Experiencia del consumidor.	16
4.1.2.Cadena de valor: procesos y operaciones.....	18
4.1.3.Modelos de negocio.	21
4.2. CAPACIDADES DE LIDERAZGO: EL LÍDER DIGITAL: EL “HOW” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.	23
4.2.1.Visión transformadora.	23
4.2.2.Compromiso y Gobierno Digital.....	24
4.2.3.Capacidades tecnológicas de liderazgo.	25
5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ...28	
5.1. QUÉ HACE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.	28
5.1.1.Construyendo una cultura digital.	29
5.1.2.Buscando al empleado digital.....	30
5.1.3.Creando un Trabajo Digital.....	35
5.2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	38
5.2.1.Nuevas formas de contratación: E-Recruiting. E-Selecting.	39
5.2.2.Nuevas maneras de aprender en la empresa: E- Learning.....	43
5.2.3.Otros cambios en los Recursos Humanos consecuencia de la Transformación Digital.....	45
6. EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN DIGITAL	47
7. CASO PRÁCTICO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE AFFINITY PETCARE	50
8. CONCLUSIONES	59
9. BIBLIOGRAFÍA	61

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad en la que vivimos se caracteriza por el gran desarrollo, que en especial en las últimas décadas, ha tenido la tecnología. En la actualidad podemos controlar absolutamente todo desde un teléfono o incluso un reloj digital. Y no solo podemos verlo en el día a día, sino que datos y estadísticas también nos lo confirman: *“Internet comunica a las máquinas transfiriendo datos en tiempo real y el 90% de los datos que hoy existen han sido generados en los dos últimos años”* como ponen de manifiesto Zamora y Vergara en su artículo “Claves para el crecimiento a través de la disrupción digital” (2013).

Con este trabajo se pretende saber qué es la transformación digital, sus causas y zonas de impacto dentro de la empresa. En concreto, el objetivo principal será observar lo que desde la Dirección de Recursos Humanos es posible hacer por la transformación digital de la empresa y cómo se plasma la digitalización en aspectos concretos de la Dirección de Recursos Humanos.

Se podrán observar algunos de los múltiples aspectos positivos que tiene este fenómeno, pero sin olvidar los puntos menos favorables. Si el trabajo se hace más flexible gracias a las nuevas tecnologías y nos permite conectarnos y trabajar desde cualquier lugar del mundo, ¿debemos estar en todo momento disponibles? Precisamente, ante este tipo de preguntas surgen importantes temas de debate, como el posible derecho de los trabajadores a la desconexión digital, último punto a tratar antes de las conclusiones.

El tema que se va a conocer a lo largo de este trabajo es de gran importancia, ya que dos de los grandes motores de la sociedad se ven implicados, tanto las empresas que ven cómo los puestos de trabajo evolucionan –y, por tanto, también los perfiles de las personas que vayan a ocuparlos– como los trabajadores, que deben desarrollar sus capacidades digitales para adaptarse a dichos puestos.

Para abordar el análisis de la Transformación Digital todavía no encontramos demasiados estudios académicos, pero sí muchas opiniones e intentos por encontrar la clave de su éxito en la transformación digital, así como la pretensión por parte de las empresas de avanzar en la implantación de las

nuevas formas de trabajo para conseguir trabajadores mejor adaptados y más satisfechos, lo que, a la larga, repercute en un mejor ambiente en el trabajo y en mejores resultados.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.

El objetivo de este trabajo es estudiar la transformación digital, tanto de forma genérica como particular en el ámbito de los recursos humanos. El tipo de fuente ante el que se puede acudir en este caso es el derivado de informes y presentaciones o artículos llevados a cabo por diferentes profesionales que han pretendido abordar el tema desde diferentes ángulos.

Así, tras la lectura de muchos de estos documentos, se pretende acercar al lector a la comprensión de lo que puede suponer la transformación digital y como se debe entender tanto como una oportunidad como una amenaza para empresas y trabajadores, pues de no adaptarse a estas nuevas tecnologías y formas, se puede caer en la posible pérdida de competitividad, pérdida de talento para las empresas o de oportunidades de trabajo para los oferentes del mismo.

2. ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Transformación Digital (T.D a partir de ahora) es según la Wikipedia *“el cambio asociado con la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de la sociedad humana”*. De forma algo más técnica, podemos acudir a otras muchas definiciones, entre las que hemos escogido la utilizada en el trabajo de Lindberg y Hemvik que la describen como *“el uso de la tecnología digital para mejorar las actuaciones y entendimiento empresarial”* (2015).

Dentro de tal definición nos encontramos con dos importantes conceptos: tecnología y digital. Para poder comprender mejor ambos términos, acudimos al Diccionario de Cambridge que establece que la tecnología es *“el estudio y conocimiento del uso práctico de descubrimientos científicos, especialmente en la industria”*. Por su parte, el término digital, según este mismo diccionario, hace referencia al *“uso de un sistema electrónico que cambia el sonido o la imagen a números (dígitos) antes de almacenarlos o enviarlos”*. De forma algo más simple, el Diccionario de la Real Academia Española, define “digital” en su segunda acepción como el adjetivo referente a los números o, según la cuarta, como aquello que se realiza o transmite por medios digitales.

Cuando hablamos de un cambio de información a dígitos se está haciendo referencia al código binario, permitiendo que se defina la digitalización como *“la representación digital de señales, información y objetos en código binario (e.g. Castells 2010) que permite el procesamiento en ordenador como tecnología base y promover la convergencia entre aplicaciones tecnológicas en diversos campos de actuación”* (Stein, 2015 p.2).

A la hora de tratar la T.D. dentro de la empresa es importante que haya una implicación por sus diferentes grupos de participantes, así como una aproximación estratégica lo más clara posible. No solo es “obtener la digitalización”, sino entender en qué consiste para que tenga éxito. Según palabras de Ian Roger –Jefe Digital en LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)– *“el momento importante para una organización es aquel en el que acogen la idea de que la transformación digital no es un problema técnico sino un cambio cultural”* (Buvat et al, 2017, p.2).

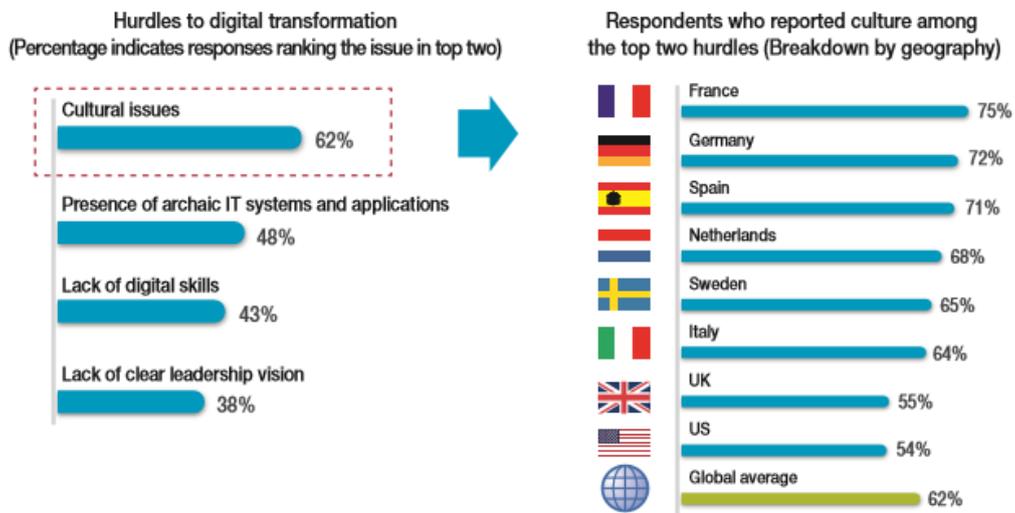
Se habla en muchas ocasiones de T.D. o de digitalización de forma indistinta, pero ¿son lo mismo? No, lo cierto es que además no son estos los dos únicos términos utilizados, sino que a mayores de la transformación digital y de la digitalización, se diferencia de ellos el término “digitize=digitizar”. Se confunden de forma frecuente por ser muy similares y es esa la razón por la que a lo largo de este trabajo se van a utilizar de forma indistinta.

Aun así, podemos trazar algunas diferencias básicas: *digitizing* que en español se traduce como digitalizar, significa crear una versión digital de algo físico o analógico; siendo necesario para conseguir la *digitalization* (traducido en nuestro idioma con el mismo término, digitalización), entendido como el uso de esas tecnologías digitales y de datos para crear y mejorar los negocios, transformar procesos y crear un entorno digital. Precisamente es este término el que más se asemeja al de transformación digital, a pesar de que este último es más amplio que la *digitalization*; ya que requiere ir más allá, con más cambios intrínsecos en la estrategia de la empresa, en los modelos de negocio, en su cultura (I-SCOOP).

El concepto de T.D., por tanto, no se debe quedar en lo técnico, sino que es un cambio más profundo que ha de afectar a la forma en la que entendemos la empresa, **su cultura**, o en otras palabras a la misión de la empresa, su fundamento y aquello que es compartido por todos sus miembros.

Algunos estudios hablan de que ese cambio cultural digital es prerequisite para la T.D. de la empresa, y de no darse, pudiera ser en un obstáculo para el objetivo de la misma, tal y como consideran el 62% de los encuestados por la “Capgemini Digital Transformation Institute Survey, Digital Culture” (Buvat et al, 2017). Esta realidad es la que se ve reflejada en la Figura 2.1 en la que dichos obstáculos culturales son los señalados como principal problema para la T.D.

Figura 2.1: Los obstáculos de la transformación digital.



Fuente: Buvat et al (2017)

Es decir, solo si la empresa en su conjunto decide pasar a tener una cultura más digital, será posible una verdadera transformación digital; pues esa cultura es la que puede ser clave del éxito o del fracaso de la misma¹. El cambio en la cultura afectará al conjunto de los empleados y participantes de la entidad, lo que valoran y creen, siendo el liderazgo y la misión de la empresa elementos básicos para su determinación.

No existe una única forma de afrontar la cultura digital para una T.D. de la empresa, sin embargo, algunos puntos que pueden resultar clave son (Buvat et al, 2017):

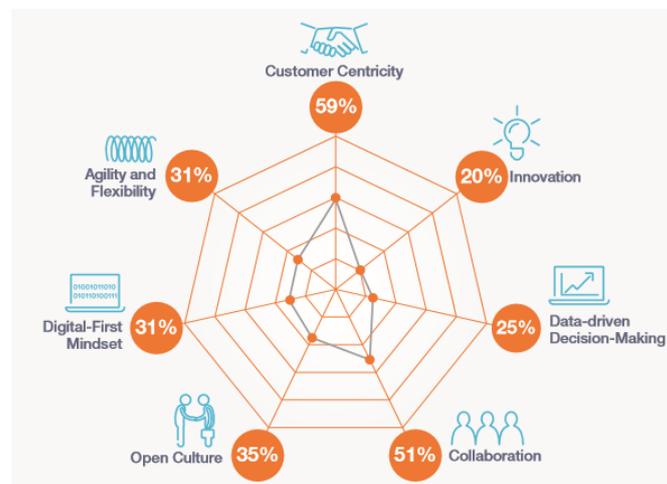
- La **innovación**: búsqueda de nuevas ideas que rompan con todo lo visto o abordado por la empresa hasta el momento.
- **Toma de decisiones** en base a un mejor análisis de datos e información.
- Creación de **relaciones colaborativas** entre departamentos para obtener mejora de las habilidades de cada uno de ellos.
- **Apertura** hacia otros participantes que puedan aportar nuevas ideas.

¹ Declaraciones hechas por el Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Ethan Bernstein en el marco de un debate con la Consultora Capgemini: "Culture is the glue that either keeps us doing things well or keeps us doing things poorly".

- La conocida como **“digital first mindset”**, es decir, que la solución vía digital sea la primera a la que se recurra ante los diferentes problemas que vayan apareciendo.
- Una mayor **agilidad y flexibilidad** ante los cambios que provengan del exterior o interior de la entidad, cambios que pueden ser de demanda o tecnológicos.
- Uso de las **soluciones digitales** de cara a los consumidores como base fundamental de la digitalización de la empresa, creando experiencias nuevas para el cliente, así como nuevos e innovadores productos.
- Por último, de cara a los **empleados** también es básico que se sientan **incluidos en esta nueva cultura digital**, tanto en la toma de decisiones como en su peso en la empresa o su compromiso con la misma.

Sin embargo, la empresa no abarca siempre todos estos frentes cuando persigue el cambio hacia una cultura digital. Toda organización cuenta con unos recursos que son limitados y que, por tanto, sólo podremos utilizar para promover la digitalización en unas áreas y no en otras.

Figura 2.2: Preferencias de las empresas en las siete dimensiones de la cultura digital.



Fuente: Buvat et al (2017)

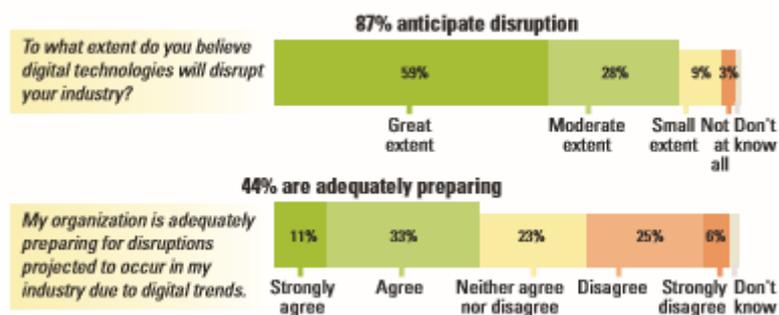
Se puede observar en la Figura 2.2. que la experiencia del consumidor es uno de los puntos fundamentales en los que toda empresa tiende a centrarse cuando busca una cultura digital. Además de ello, el colaboracionismo, es el otro punto que se puede destacar como forma principal de conseguir mayor

relación entre departamentos o entre organizaciones, compartiendo conocimiento y consiguiendo mejores resultados al dominar más habilidades.

3. CAUSAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Una de las preguntas que podemos hacer tras haber dado una primera definición de T.D. es por qué llegamos a la misma, por qué se está produciendo la digitalización en las empresas de todo el mundo y en todos los sectores, tal y como observamos en la Figura 3.1 donde vemos que un 87% de los encuestados opinan que –con mayor o menor impacto– la T.D irrumpirá en su sector.

Figura 3.1: Cómo afecta la transformación digital en las empresas.



Fuente: MIT Sloan Management Review | DELOITTE (2015)

Una posible respuesta pasa por preguntarnos qué le ocurriría a la empresa que decida no poner en marcha tales cambios digitales en su organización. **La causa de la transformación digital es la amenaza que supone para la empresa la opción de no implantarla.** Esta forma de entender la T.D no está del todo generalizada, ya que, si bien una gran mayoría de las empresas la consideran una oportunidad, no son tantos los que ven como un problema no abordarla.

Muchos líderes de empresas consideran que la T.D. es únicamente una oportunidad, y solo un 26% (datos de 2015) consideran que puede llegar a ser una amenaza de algún tipo (Kane et al, 2016). Así, el líder de la empresa puede no estar preparado para hacer frente a determinados cambios de tecnología digital al no haber considerado previamente que el no afrontarlos fuera un riesgo para su empresa. Ejemplo de ello es que en la historia de los

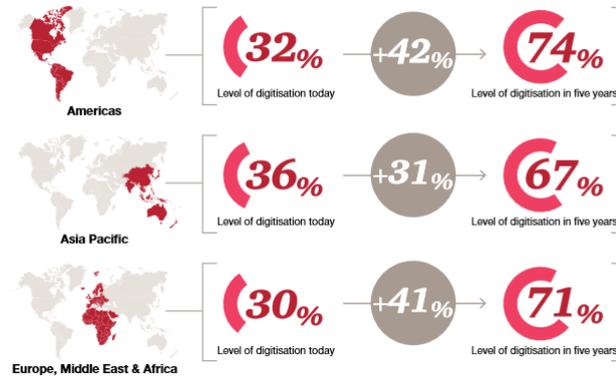
cambios tecnológicos en nuestras economías se han podido observar ciertas empresas, más tradicionales, reacias al cambio, y esta actitud es la que les ha hecho caer en desgracia perdiendo cuota de mercado.

Obviar la existencia del cambio en los mercados fue uno de los errores cometidos por esas grandes corporaciones con la llegada de las nuevas tecnologías, errores expuestos por Christensen (1997) en algunos de sus trabajos. Este describió un fenómeno que en la actualidad se conoce como “miopía empresarial”, explicando las razones por las que las grandes empresas no desearon invertir en dichas tecnologías (por miedo a la pérdida clientes o de recursos ante la falta de éxito asegurado de los nuevos productos). Estas inversiones, en cambio, sí que fueron puestas en marcha por otras pequeñas nuevas empresas, que en muchos casos les robaron espacios del mercado.

Trayendo este fenómeno a la actualidad, si las empresas no ven que la T.D pueda reportarles beneficios “ya” o no ven un inmediato efecto negativo de su no implantación, no se ven motivados a establecerla y al igual que en el pasado las empresas que no se modernizaron acabaron siendo sustituidas por las que sí lo hicieron, en la actualidad puede pasar lo mismo con los nuevos modelos de negocio que promueven nuevos servicios. Ahí encontramos la razón que mueve la transformación digital, la supervivencia de las organizaciones.

Parece que esta necesidad de digitalizarse se ha venido generalizando por esta razón durante los últimos años en empresas de todo el mundo, tendencia que si nada cambia seguirá produciéndose en todo el mundo y a un ritmo mayor (véase Figura 3.2).

Figura 3.2: Compañías de todo el mundo esperan un incremento drástico de la digitalización en los próximos cinco años.



Fuente: Geissbauer et al (2016)

Por todo lo dicho, la principal causa que nos lleva a la transformación digital en la empresa es la amenaza que supone no llevarla a cabo. Y no es solo no llevar a cabo ese cambio digital en el ámbito de los productos o servicios ofrecidos, sino también en el ámbito de los empleados.

Cada vez es más patente la búsqueda de empleo en empresas con características digitales. Es tal la importancia que se le da por algunos empleados, que incluso se llegan a plantear su salida de la organización cuando esos objetivos digitales no se cumplen, porcentaje importante cuando nos centramos en ciertos grupos de empleados –véase empleados de ventas y vicepresidentes en la Figura 3.3– que no creen que sus organizaciones estén dando las oportunidades adecuadas al entorno digital y se planteen por ello abandonarlas.

Figura 3.3: Porcentaje de trabajadores que abandonarían en el próximo año su organización debido al nivel digital que tienen.



Fuente: MIT Sloan Management Review | DELOITTE (2015)

4. LOS “PILARES” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

La T.D. de la empresa se produce en diferentes ámbitos y departamentos de ésta, así como a distintos ritmos, con éxitos y fracasos, según la organización en la que se implante.

En la actualidad casi todas las empresas hacen uso de algunas tecnologías, pero solo algunas logran tener éxito en la T.D., son a las que llaman “Digital Masters”. Son varios los estudios que analizan a este tipo de entidades, qué hacen y cómo lo hacen, y es precisamente resultado de tales estudios de los que podemos extraer algunas de las conclusiones a las que llegamos en este apartado de nuestro trabajo (Westerman et al, 2014).

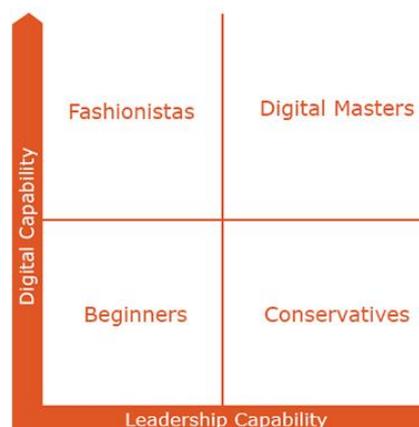
Según Westerman et al (2014) existen dos dimensiones que sustentan el éxito de estas empresas digitales líderes: las capacidades digitales de las mismas, lo que configura el “what” de la T.D.; y las capacidades de líder que son necesarias para dirigir el cambio en la empresa, es decir el “how” de la T.D.

Cuando se tienen tanto las capacidades digitales como las de liderazgo entonces se conseguirá el nivel de maestría digital más elevado. Combinando

diferentes niveles de las dos dimensiones ya mencionadas podríamos clasificar a las empresas en cuatro grupos (véase Figura 4.1):

- ***Fashionistas***: como su propio nombre indica son seguidores de modas, compran todo lo que sale nuevo (importantes capacidades digitales). No existe una única forma de afrontar la T.D. (les falta liderazgo), y suele darse la cultura digital solo en ciertas áreas de la empresa.
- ***Digital Masters***: como bien se ve en la Figura 4.1 son aquellos que no solo tienen liderazgo en el cambio, sino que también tienen las capacidades para conseguirlo. Tienen una visión clara del proceso y son los que verdaderamente acometen la T.D.
- ***Beginners***; en este grupo se encuentran los más escépticos respecto al cambio digital. Algunos quieren esperar a ver cómo evolucionan los cambios antes de acometerlos dentro de su organización, otros no creen que sea necesaria en su sector o puede que no tengan la capacidad o el liderazgo para conseguirla.
- ***Conservatives***, puede entenderse este grupo como el “opuesto” al de los fashionistas pues aun teniendo una visión general de la transformación no quieren precipitarse en su profundización. Tienen ese liderazgo, pero se caracterizan por su excesiva prudencia, sin querer perder ni dinero ni esfuerzo en algo que pueda fallar.

Figura 4.1: Los cuatro niveles de maestría digital.



Fuente: Westerman et al (2014) p.15

A continuación, se abordarán cada una de las dos dimensiones de la T.D describiendo algunos de sus aspectos más relevantes.

4.1. LAS CAPACIDADES DIGITALES: EL “WHAT” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Cuando pensamos en conseguir unas buenas capacidades digitales en la empresa, utilizar redes sociales o nuevos sistemas informáticos en la empresa no es el objetivo, sino que hay que ir más allá. Estas son meras herramientas que deben servirnos para cambiar la forma en que actuamos en las áreas clave de la empresa, la forma en la que se hacen negocios.

Westerman (2011) junto con otros analistas de la Consultora Capgemini² hacen hincapié en las áreas clave de actuación para las empresas que deciden digitalizarse:

- ❖ La experiencia del consumidor.
- ❖ La cadena de valor y los procesos.
- ❖ Los modelos de negocio

Figura 4.1.1: Pilares de la Transformación Digital.



Fuente: Realización Propia.

² En “Transformación Digital: Hoja de ruta para organizaciones multimillonarias”.

4.1.1. Experiencia del consumidor.

Los consumidores son el grupo de participantes de la empresa que los directivos consideran de mayor importancia y, por ello, resulta fundamental conocerlos para conseguir satisfacer sus necesidades.

El término “experiencia del consumidor o satisfacción del cliente” no tiene una única definición, pero entre las encontradas destacamos la que la describe como “*el conjunto de experiencias de los consumidores a lo largo de cualquier relación con la empresa vendedora, así como los servicios o productos*” (Lindberg y Hemvik, 2015, p. 18).

El área del consumidor es, sin duda, una de las que más ha sufrido –o se ha beneficiado– de las ventajas que la T.D. puede traer; al fin y al cabo, en nuestros días el consumidor es quien tiene la última palabra, y el que ha de dar el visto bueno al producto o servicio y quien además juzga –y cada vez con más información a su alcance gracias al uso de Internet. Precisamente es la web uno de los medios para conseguir una mayor interacción entre la organización y el cliente, permitiendo un mayor compromiso por ambas partes de la relación. Ya no es una cuestión de si la empresa debe emprender acciones digitales en este departamento, sino el cuándo, ya que de no hacerlo puede arriesgarse a la pérdida de clientes, o a la insatisfacción de estos y posterior abandono.

Dentro de Internet, las redes sociales son una de las formas que permiten llegar rápidamente y con sencillez al consumidor, conocer lo que piensa, lo que le gusta o no. Por esta vía les llega información sobre nuevos productos y servicios, pero también es así como un gran volumen de información puede llegar a la empresa, siendo el conocido como Big Data –según el informe de Ticbeat (2012)– “*el mejor camino para sacar provecho de lo que nos proporciona esta magnitud de datos*”.

Un **mejor entendimiento del consumidor** ayuda a transformar la experiencia del cliente. Con el nuevo tratamiento de la información gracias a las nuevas tecnologías es posible ofrecerle productos personalizados o que se ajusten mejor a sus necesidades; a segmentarlos y a facilitarles el proceso de compra

con enlaces digitales (Westerman et al, 2011). Precisamente, una de las herramientas para ese entendimiento del consumidor es el análisis de sus huellas digitales, o el conocido como *Code Halo*, que nos da información única sobre los hábitos de compra del consumidor. Estudios de Echo Nest³ dicen que conocer el tipo de música que alguien escucha puede dar pistas sobre el tipo de comida, libros o películas que prefiere (Corver, 2014).

Ese tipo de información es la que suele ser utilizada por las empresas a la hora de plantear sus estrategias en **marketing digital**. En este mismo sentido, la empresa deberá cuidar la información que sobre sus productos y servicios aparece en sus redes, así como en otras fuentes nuevas de información para el consumidor como son blogs, páginas de reseñas...pues de forma previa a la compra, el consumidor acude a estos lugares de Internet en busca de información y opiniones.

No es fácil saber cuáles son los puntos concretos de la experiencia del consumidor en los que la empresa ha de fijarse para tener éxito en la digitalización, pero algunos estudios coinciden en que, por ejemplo, en el caso de bancos, existen cuatro clave (Bender y Willmott 2017, p. 23-36):

- a) Centrarse en aquellas características de los productos que más interesan a los consumidores. En muchas ocasiones tales características no son tanto físicas, sino de mayor transparencia y mayor comunicación.
- b) Facilitar y agilizar las compras aumenta sin duda la satisfacción de los usuarios. Cuanto menos se tarde en conseguir abrir una cuenta bancaria tendremos un cliente más satisfecho.
- c) Controlar el “viaje digital” de los consumidores sin olvidar que en muchas ocasiones los canales online se complementan con los físicos, empezando por este y finalizando en el online, o viceversa.

³ Empresa innovadora sobre música inteligente.

- d) La marca y las percepciones importan, y aunque dos compañías estudien los mismos viajes digitales de los clientes, una puede tener más éxito que otra precisamente por ello.

Aunque sean puntos específicamente pensados para la digitalización del consumidor de un banco, no quiere decir que no podamos aplicar algunas de estas ideas al resto de sectores, pues, por ejemplo, no hay duda de que la **combinación de canales digitales y físicos** es algo que está a la orden del día. Ejemplo de ello es la conocida marca de ropa Zara del Grupo Inditex que ha sabido combinar la compra en tienda física y online, complementándolas y permitiendo su retroalimentación; algo patente para su actual director Pablo Isla que afirmaba que *“hay muchos clientes que compran online y recogen el pedido en la tienda”* (Artículo de “El Economista”, 2017).

Otro ejemplo muy claro de transformación digital en el ámbito del consumidor es la marca de ropa Burberry. Su CEO en 2006 comenzó a implantar una nueva construcción de la marca a través de la digitalización consiguiendo que el valor de la compañía aumentase de forma significativa. Partió del estudio de sus consumidores actuales y potenciales, viendo “los puntos de contacto con ellos”, y mejoró sus procesos transformando la experiencia del cliente y combinando (igual que después lo haría Zara y otras empresas del sector textil) los canales físicos y on-line. El uso de este último canal mencionado fue básico para el segmento de mercado al que quería dirigir la nueva marca: los *millennial*. Es decir, comprendiendo el tipo de mercado al que nos dirigimos, sabiendo lo que realmente busca nuestro cliente podemos elaborar las estrategias que nos permitan llegar a él, y podemos usar todas las herramientas tecnológicas a nuestro alcance para conseguir tener éxito (Niubó, 2015).

4.1.2. Cadena de valor: procesos y operaciones.

Si bien es cierto que, dentro de la T.D. de la empresa, el área del cliente o consumidor suele ser la más visible, no dejan de ser de gran importancia las diferentes acciones que la empresa a nivel interno pueda acometer en este mismo sentido –beneficiándose en dicho nivel de la digitalización.

En comparación con la transformación que pueda ocurrir en el ámbito externo de la empresa, la digitalización a nivel interno puede proporcionarle ventajas competitivas que sean más difícil de identificar por los competidores y, por tanto, más complicadas de reproducir (saben que hay algo que se está haciendo bien y constituye una ventaja, pero no saben el qué).

En primer lugar, el proceso de la digitalización en este ámbito se ha traducido como **automatización**, un cambio que ahora pretende ir más allá consiguiendo liberar a los empleados de ciertos trabajos para que puedan dedicarse a otras tareas que comporten una mayor creatividad e innovación: “*La tecnología digital está cambiando el panorama del diseño, fabricación y distribución de los productos; así como del diseño y desempeño de los servicios*” (Flor García, 2015, p-16). Así, la utilización de **diseños digitales** permite abandonar el uso de prototipos físicos, lo que trae a su vez, una mayor agilidad, rapidez y facilidad a la hora de practicar cambios sobre los diseños (Westerman et al, 2011).

Dentro de esa cadena de valor de la organización y, en segundo lugar, no podemos olvidarnos de la transformación digital que sufre el ámbito de los **empleados**, área en el que a partir del punto quinto de este trabajo se ahondará. Los empleados son clave en el éxito de la digitalización, pues sin ellos la empresa no sería capaz de llevar a cabo los cambios y ajustes estratégicos (Stein, 2015). Los empleados, al fin y al cabo, son los clientes internos de la empresa y no deben ser olvidados como tampoco lo son los clientes externos.

La tecnología móvil o el e-mail, por ejemplo, son herramientas que permiten estar en todo momento conectado con el trabajo y con el resto de los empleados, desligándose el trabajo de la oficina. Esto invita a la empresa a virtualizar cada vez más el trabajo, a promover que los empleados no siempre hagan las mismas y monótonas tareas e incluso puedan trabajar desde casa. Puede asimismo influir en la forma en la que se localizan los empleados en las oficinas, las relaciones que tienen entre ellos (cada vez con más colaboración entre departamentos) y más comunicación aparte de la típica de canales verticales y horizontales (Westerman et al, 2011).

El empleado se ve cada vez más obligado a tratar con personas a las que no tiene por qué conocer físicamente, que se encuentran en otros países o a trabajar con entes con inteligencia artificial, y llevar a cabo estos nuevos trabajos a través de ciertas capacidades digitales.

También hay que mencionar, en tercer lugar, la importancia de la T.D interna en la **toma de decisiones** por parte de directivos. Uno de los aspectos que más mencionan los ejecutivos es la transparencia de su comportamiento; cuanto más información se tenga mejor se tomarán las decisiones. Además, el hecho de poder recabar grandes volúmenes de información gracias al análisis del Big Data permite que las decisiones que se tomen no sean “las que siempre nos han venido bien”, sino que sean aquellas que en ese momento sea más adecuadas.

Al existir una mejor visión, la forma de tomar las decisiones y de plantear las estrategias también cambiará a mejor, en ese proceso no habrá solo intuición sino también más información.

Uno de los ejemplos de compañía que ha tenido éxito en la T.D. a través del área de procesos y operaciones ha sido Codelfco, empresa minera chilena que decidió poner en marcha un importante proyecto de digitalización de su compañía comenzando por cambios administrativos en los procesos, para después cambiar el propio proceso minero: en la organización de los elementos de transporte, o en la continua comunicación en vivo de lo que sucede en las diferentes minas, pudiendo adaptar las decisiones a la información que se va recibiendo. Además, también trajo mejoras en la seguridad del trabajo, que con el tiempo se tradujo en beneficios económicos (Westerman, 2014). En línea con esa mejor toma de decisiones, los líderes de la empresa se dieron cuenta de que no había que tomar decisiones basadas en las experiencias pasadas de las minas sino en base a la información que de forma constante les iba llegando, no trabajar con intuición sino con información.

Y esta es solo un ejemplo de empresa transformada digitalmente en esta área, pero hay muchos otros que se centran en la cadena de valor, como UPS o Asian Paints (con mejoras con estandarización de procesos), empresas textiles como Zara, o de servicios aéreos como Air France que también descubren

nuevas formas de organizar digitalmente sus procesos mejorando sus resultados.

4.1.3. Modelos de negocio.

Tal y como han dicho algunos ejecutivos, *“no es tanto cambiar la forma de usar la tecnología, sino cambiar la forma de hacer negocios”* (Westerman et al, 2011). Otra cosa es que ese cambio solo sea posible conseguirlo usando herramientas digitales para compartir contenidos entre los departamentos de la empresa, o envolviendo elementos tradicionales de un aurea más digital.

Estos nuevos modelos tuvieron su revolución en forma de **start ups** como alternativas a los negocios más tradicionales. Ante ello, las empresas tradicionales se ven obligadas a actuar al respecto, tanto para aprovechar las oportunidades que el mundo digital ofrece, como para defenderse de la amenaza de estas otras entidades que sí se aprovechan de ellas en un mercado donde cada vez hay menos barreras de entrada.

Una de las características de algunos modelos de negocios que se empiezan a ver es la existencia de guías y no de órdenes desde los directivos a los empleados. Así, situaciones en las que hay posibilidad de toma de decisiones autónomas, aun teniendo detrás la responsabilidad de cuidar los intereses de una organización más grande, son cada vez más comunes. Esto es posible gracias a los canales de comunicación y el acceso a la información que existe.

Sin duda, existen múltiples y conocidos ejemplos de **nuevos modelos de negocio** como Uber o Airbnb que rompen las formas tradicionales de sus respectivas prestaciones de servicios (servicio de taxi o de alojamiento) y lo llevan a un nuevo nivel, provocando reacciones diversas por sus ya existentes competidores.

El caso de Uber tiene su origen en la empresa Hailo de Reino Unido, quien comenzó una comunidad para facilitar el transporte de personas por la ciudad de Londres, permitiendo al ciudadano descargarse una aplicación con la que solicitar el servicio. El transporte de personas es uno de los negocios más antiguos, y, sin embargo, con la aparición de estas empresas emergentes se

revolucionan sectores que parecían como este ya estancados; y todo gracias a las nuevas tecnologías.

Estas compañías como Uber o Airbnb funcionan sobre la base de la “economía colaborativa”, compartir plazas del coche (BlaBla Car) o lugares en los que residir. En relación con esto último, Airbnb es un nuevo actor en el panorama turístico que permite el alquiler de casas o habitaciones entre particulares (modelo peer to peer, P2P) (Niubó, 2015). Los consumidores observaron que alquilar un lugar donde alojarse por esta vía resultaba mucho más económico, y es algo que no ha pasado desapercibido para las grandes empresas hoteleras.

Para que las empresas puedan reaccionar ante estos nuevos modelos de negocio han de comprender cuál es la base en la que estos se asientan, necesitan reinventarse (bien reinventando la industria, cambiando los productos o servicios que se ofrecen, creando nuevos modelos más digitales, o dando nuevas propuestas de valor). La estrategia, casi siempre, es la de invertir en I+D+i. No obstante, estas inversiones no han tenido siempre los resultados que se esperaban de ellas y, por tanto, aparecen nuevas estrategias como la de Corporate Venture Capital (crear sus propias start ups al margen de su organización tradicional pero que cumpla con esa intención de renovación) junto con la ya conocida opción de adquisición de las empresas innovadoras existentes (Flor García, 2015).

Las tecnologías y la transformación digital nos traen nuevos modelos de negocio, pero al mismo tiempo estos modelos de negocio moldean las tecnologías utilizándolas de la mejor manera posible, de forma que sea esa forma de usarlas –y no solo la mera tecnología– la que les permita diferenciar su negocio y tener éxito en el mundo actual (Magro y Salvatella, 2014).

4.2. CAPACIDADES DE LIDERAZGO: EL LÍDER DIGITAL: EL “HOW” DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

No son pocos los gurús que dicen que en las empresas es necesario “dejar florecer miles de flores” en su interior; sin embargo, la práctica nos ha acabado demostrando que es importante que haya un líder que tome el control de la T.D. No se tiene por qué tener todo planeado, pero sí es necesaria una visión clara y amplia del futuro que se quiere para la empresa (Westerman, 2014).

Para conseguir el inicio de la T.D. en la empresa, por una parte, y por otra que todos los participantes de la misma se muevan en la misma dirección, es necesario un líder. De nuevo, siguiendo el estudio planteado por Westerman son diferentes frentes en los que se ha de calar para conseguir un verdadero “liderazgo digital”.

4.2.1. Visión transformadora.

Para que la T.D. pueda tener éxito en la organización es necesario que su líder sea capaz de transmitir al conjunto de los participantes de la empresa cuál es la visión de futuro que pretende para la entidad, presentándolo como una nueva oportunidad más atractiva que la situación actual.

En ocasiones, puede parecer que los cambios de T.D. son un riesgo para los puestos de trabajo o para determinadas tareas, y, por ello, el líder debe saber comunicar en todo momento cuáles son los pasos que se están dando de cara a la digitalización, y si hay algún cambio en las tareas, que los empleados puedan, de forma progresiva en el tiempo, ir haciéndose a la nueva visión.

Por todo ello, y empezando desde las altas esferas de las organizaciones, es necesario que se construya una visión de futuro, para que pueda ser desarrollada tanto por la dirección como el resto de los estamentos. Y hay que saber cómo hacerlo, puesto que la visión “*no puede ser simplemente ordenada, sino que debe ser dirigida*” (Westerman, 2014, p.100). Es necesario que el proyecto sea lo suficientemente claro y preciso como para que todos los empleados puedan trabajar en esa misma dirección. Según el ámbito en el que se esté enfatizando de la T.D. –ya habíamos visto que podía incidirse en los

clientes, procesos o modelos– la visión que se planteará será diferente, visión que, además, debe ser acorde al cambio cultural que se busca.

Para conseguir plantear e implantar una buena visión digital del futuro es necesario que toda la compañía se familiarice con las nuevas prácticas digitales, que se observen cuáles son aquellos aspectos que, en relación con la misma, preocupan más a sus empleados; o ver qué problemas planteados por consumidores o empleados puedan ser resueltos gracias a las nuevas tecnologías digitales. No podemos olvidar, en todo caso, que puede haber elementos más tradicionales en las organizaciones que sigan siendo estratégicos y útiles durante la T.D. de la empresa y después de ésta.

4.2.2. Compromiso y Gobierno Digital.

Siguiendo la misma idea que se mostraba en el apartado anterior, tan importante es que el líder tenga clara la visión digital que quiere implantar en la empresa, como conseguir que la gente la siga; solo si existe un compromiso por todos los participantes de la empresa, y en especial, por los diferentes grupos de trabajadores, la transformación digital podrá tener éxito.

No son pocas las formas que hay para conseguir ese compromiso por parte de los empleados, y sea cual sea la fórmula utilizada hay que hacerlo, pues si no, habremos encontrado un primer obstáculo para la digitalización dentro de casa, y luchar contra uno mismo es una de las peores cosas que le puede suceder a una corporación.

Una de las claves en este ámbito es la comunicación y la transparencia de información ya que, si los empleados no solo “reciben un e-mail” con los cambios, sino que son preguntados, y sus opiniones del día a día son tenidas en cuenta, participan en reuniones o colaboran de algún modo, conseguirán sentirse parte del cambio y facilitará que trabajen a su favor. Otros modos de conseguir mayor compromiso es la promoción de relaciones entre miembros de la entidad, entre personas que por sus características puedan colaborar enseñándose mutuamente diferentes habilidades. Así, en L’Oréal se decidió emparejar a un conjunto de jóvenes –hábilmente hablando– con miembros senior de la empresa. Cada uno traía aquellas herramientas que

mejor manejaba y juntos conseguían aprender y obtenían mejores resultados que trabajando individualmente (Westerman, 2014).

En resumen, para conseguir el compromiso de los empleados es útil el uso de nuevas técnicas de comunicación, de colaboración, que se les de voz y voto en decisiones que les afectan, siendo transparentes sobre los objetivos que la empresa se marca y de los que quieren que todos ellos sean partícipes.

Una vez se ha planteado esa visión digital, no todas las áreas en las que se subdivide la corporación pueden estar igual de comprometidas, ni todos los diferentes directivos estar de igual manera motivados para el cambio; y es ahí donde entra la idea de gobierno digital como aquel que permite llevar a buen puerto las diferentes direcciones que pudiera tomar la visión del cambio. Es necesario que quien esté al cargo de liderar la T.D. de la empresa sea alguien capaz, capacitado para mantener la visión digital y al tiempo delegar en niveles de jerarquía inferiores; sabiendo si se necesitan secciones digitales exclusivas o no, y ajustando el modelo de gobierno a las necesidades de la empresa en cada etapa del cambio digital (Westerman, 2014).

4.2.3. Capacidades tecnológicas de liderazgo.

Las capacidades tecnológicas pueden entenderse como un elemento transversal y necesario a todos los pilares de la T.D. La empresa, por una parte, ha de tener como entidad una serie de capacidades digitales. Por otra, quien dirige el proyecto del cambio digital también ha de tener habilidades digitales de liderazgo.

En relación con lo primero, la empresa debe contar con una plataforma que permita la unificación de datos y procesos para que estos sean analizados y aplicados (con la ayuda de nuevos métodos de estudio). La empresa al observar su entorno y ver cómo funciona la realidad económica actual (redes móviles, redes sociales, la nube...) entiende la necesidad de adquirir conocimientos específicos sobre este nuevo panorama cuando no los posee. Puede que para ello forme a sus empleados del departamento de informática (o a la persona que se encarga de ello) pero también puede colaborar con terceros externos a la empresa que sí tengan tales conocimientos (esta última

es la vía que un 78% de empresas utilizan según el estudio realizado conjuntamente por MIT Center for Digital Business y la Consultora Capgemini en 2011).

La T.D. ha de plasmarse desde lo más alto de la organización, pero su concepción ha de venir del resultado de una estrecha colaboración entre la dirección del negocio y los encargados informáticos de la empresa: la primera ayuda a los segundos porque sin su visto bueno los cambios no son posibles, y los segundos ayudan a los primeros para no dejar pasar nuevas oportunidades e innovaciones.

En segundo lugar, hemos mencionado las necesarias capacidades de liderazgo que debe tener quien dirige el cambio en la empresa. Quien gobierna digitalmente la entidad debe ser un líder digital. Un estudio de la consultora DELOITTE (2016) hace precisamente referencia a la necesidad de empoderar a estos líderes, y de ellos destaca que deben tener ciertas habilidades esenciales:

- Amplio conocimiento del mercado digital.
- Mentalidad abierta para poder reaccionar ante potenciales innovaciones, así como ganadora de cara a la promoción de iniciativas digitales.
- Habilidades financieras a la hora de valorar las propuestas de inversión.
- Destreza empresarial para manejar los posibles conflictos entre departamentos o grupos de trabajo.
- Capacidad de gestión para, de forma efectiva, operar con un equipo digital.
- Un espíritu empresarial de constante innovación, tanto en la gama de productos como en las experiencias del consumidor a la hora de prestar servicios.

En el informe ya mencionado, no solo se destacan habilidades esenciales; sino que destaca las cualidades que debe poseer el líder digital:

- **Líder flexible**: es necesario ser una persona flexible, que sepa adaptarse a diferentes situaciones, y que sea capaz de dar libertad al resto de empleados para que innoven.
- **Líder tolerante**: que sea tolerante con las nuevas ideas, que permita y promueva que estas surjan y sean probadas.
- **Líder social**: que sea una persona con manejo del uso de herramientas digitales, así como con las redes sociales y que acepte una mayor flexibilidad tanto del lugar como de los horarios de trabajo.
- **Líder en todos los niveles**: que sea capaz de dar directrices sin que sean órdenes, así como eliminar barreras que no dejen avanzar la creatividad de los empleados.
- **Líder colaboracionista**: dispuesto a la creación de grupos de trabajo donde diversos empleados con diferentes habilidades pongan en común sus ideas de forma que puedan dar nuevas (y no antes pensadas) soluciones a problemas diversos.
- **Líder que toma decisiones**: en la toma de decisiones debe ser rápido, pero al mismo tiempo haber analizado toda la información al respecto. Cuando sea necesario saber rodearse de equipos de personas que puedan dar nuevas perspectivas.
- **Líder comunicativo**: ser una persona accesible, visible y que tenga relación frecuente con los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- **Líder con feedback**: ser una persona capaz de dar respuesta en tiempo real y que promueva tanto las recompensas individuales como por equipos.

5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Ya planteados cuáles son los aspectos más relevantes de la T.D. en la empresa, nos vamos a centrar en las implicaciones que tiene para el área de los Recursos Humanos (RRHH a partir de ahora) de la empresa. Primero, hay que tener en cuenta cómo puede apoyar la Dirección de Recursos Humanos (DRH a partir de ahora) a la T.D de la empresa; y segundo, considerar la propia transformación digital de la función de RRHH en sí misma.

No es lo mismo que las funciones básicas de este departamento de RRHH cambien debido a la digitalización (tema tratado en el punto 5.2) que lo que el área de RRHH pueda ayudar a la empresa en su T.D (tema tratado en el punto 5.1). Ejemplo de esta diferencia es el caso de las contrataciones, la forma de hacer esas contrataciones cambia para realizarse de forma digital (punto 5.2) pero la llegada de nuevos talentos a la empresa es una forma en la que la empresa se transforma digitalmente (punto 5.1).

5.1. QUÉ HACE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.

Para conseguir la implantación de una cultura digital y el mantenimiento de la T.D en la empresa es necesario y básico que la DRH de la empresa esté comprometida con el cambio que se quiere realizar, y que con algunas de sus funciones lo promueva y lo facilite.

El directivo al mando de los RRHH debe ser alguien experto en la gestión del cambio y, ante este nuevo cambio digital en la empresa, quien mejor que él para ser partícipe de su control y administración. De esta forma puede convertirse en un “*partner estratégico*” a la hora de tomar decisiones sobre la transformación digital de la empresa (Niubó, 2016). Son ellos quienes van a saber si sus trabajadores están a favor de esos cambios o no –su falta de apoyo puede ser la razón del fracaso– o incluso si estando a favor tienen las habilidades necesarias para su consecución.

Hay muchos que opinan que los RRHH en esta vertiente más digital serán de gran importancia para apoyar la T.D. en el largo plazo, pasando de tener un papel meramente administrativo a uno estratégico (Bondarouk et al 2017, cit. Bell et al., 2006; Panayotopoulou et al., 2007; Reddick, 2009).

A continuación, podemos ver cuáles son las vías en las que los RRHH colaboran con la consecución de la T.D.

5.1.1. Construyendo una cultura digital.

En el inicio de este trabajo se ha hecho referencia a la manera en la que se entendía la transformación digital, y cómo no solo era un “problema” técnico, sino que iba más allá, afectando de pleno a la cultura de la organización. Solo cuando la entidad en su conjunto modifica su cultura y su visión de la empresa para empezar a verlo desde una perspectiva digital podremos decir que se ha dado un paso adelante en la digitalización.

Para conseguir el cambio en la cultura de la empresa es básico que haya un cambio en las personas que forman parte de la organización, en la forma en la que ven su trabajo dentro de la misma, en sus relaciones o en su participación y todo ello tenga un nuevo matiz digital. Y cuando hablamos de su participación, lo hacemos porque un aspecto fundamental es la cultura de la participación: producción de conocimiento compartido, resolución de problemas de forma colaborativa, y la continua circulación de información (Magro y Salvatella, 2014).

Para que esa nueva forma de ver la empresa sea una realidad, va a ser necesaria la actuación de los responsables de RRHH. Si la organización evoluciona es porque las personas que la conforman también lo hacen, perfeccionan sus habilidades, sus conocimientos, o sus actitudes y para ello necesitan de un guía en la organización.

En la construcción de esta nueva cultura digital de la empresa no puede faltar la aparición de nuevas redes de comunicación entre los empleados y directivos. El departamento de RRHH estaba acostumbrado a trabajar con vías de comunicación tradicionales: las verticales y horizontales. Ahora, para fomentar

una mayor relación entre empleados se ha de generar un clima de mayor confianza, colaboracionismo, clima en el que se comparta información y conocimiento digital y exigirá una flexibilización de los canales de comunicación creando nuevas redes.

El encargado de los RRHH en la empresa debe saber orientar a la empresa y a su capital humano para poder facilitar la cultura digital, y lo puede hacer mediante (Magro y Salvatella, 2014):

- **Trabajo en red:** colaborar y trabajar en entornos más digitales. Saber que nunca se sabe lo suficiente y que hay que seguir formándose. Lo importante no es tanto lo que aprendes sino cómo lo aprendes y sobre todo la forma en la que lo aplicas. Quien es capaz de gestionar el trabajo y coordinarlo usando medios digitales podrá aportar a la organización mayor conocimiento, mayor eficiencia y aprendizaje para el resto de los trabajadores a su alrededor.
- **Liderazgo en red:** dirigir y coordinar a los equipos en entornos más digitales.
- **Comunicación digital:** el uso de herramientas digitales a la hora de comunicarse e interactuar. Puede favorecer la participación más activa a la hora de proponer nuevas y creativas ideas que vayan en la línea de la visión transformadora de la empresa. Además, incrementa la transparencia y la visibilidad.

Estos tres son tan solo ejemplos de cómo los RRHH tienen mucho que decir en la cultura digital que se necesita para que la T.D. tenga éxito.

5.1.2. Buscando al empleado digital

En las palabras de Carlos Magro y Josep Salvatella (2014): “*el reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento.*” Un elemento fundamental en toda empresa que desee tener éxito en su T.D. es una plantilla que consiga digitalizarse, convertirse en un empleado digital.

El empleado digital será el que se trae o el que se forma dentro de la empresa, y ambas son funciones plenamente tradicionales de los departamentos de RRHH: contratación y formación. La llegada de nuevos talentos a la empresa es fundamental para el éxito de la digitalización, en este caso tanto con la llegada de líderes con preparación digital para los niveles altos de la organización, como para niveles operativos que necesiten también de nuevas capacidades digitales (Westerman, 2014). Por tanto, vemos que **las contrataciones externas** no solo se dan en niveles bajos de la jerarquía sino también para puestos de autoridad y poder dentro de la empresa, trayendo a personas con experiencia digital. Será tarea de la DRH conseguir que la empresa sea atractiva para estos candidatos, y que se interesen por nuestra empresa puede ser clave para tener al mejor talento trabajando en el cambio digital en la empresa.

Para atraer el talento digital, la empresa puede emprender políticas de *Employer Branding*. Igual que se crea una imagen de marca de cara a los clientes –imagen que guste y enganche– se elabore una de cara a potenciales trabajadores. Podemos buscar cuáles son los atributos que nos hagan diferentes al resto de empresas y configurar el proceso de atracción o de selección según el tipo de talento que queramos que forme parte de nuestra empresa.

La organización no ha de cerrarse puertas a la hora de buscar talento centrándose en su propio sector. En otros sectores que sean más punteros digitalmente hablando podemos hallar candidatos con el conjunto de habilidades que necesitamos para lograr la T.D de la empresa.

En relación con la contratación, las nuevas formas de reclutamiento permiten acceder a un talento joven que prefiere ser captado por medios tecnológicos y así *“el 49% de los candidatos tienen más probabilidad de considerar aquellos trabajos publicitados de forma innovadora”* (Westerman, 2014, p.228).

La colaboración de los empleados en el camino hacia una cultura digital es vital. Los RRHH de la empresa persiguen la llegada de talentos con nuevas ideas y habilidades digitales, pero también van a ser, de alguna forma, los encargados de que los empleados ya existentes en la entidad sean capaces de

adaptarse a la digitalización. Y aunque tal adaptación sea una necesidad obligada para el empleado, lo ideal es que además haya un interés por su parte en adquirir tales conocimientos como parte de su enriquecimiento profesional.

Hay diversas vías en las que la **formación de la plantilla**, liderada por la DRH, puede facilitar la T.D. Al margen de la formación más “académica” con cursos, se puede promover la construcción de capacidades digitales con otros medios de formación como los intercambios de empleados con otras organizaciones con los que tengamos algún tipo de relación profesional. Este fue el caso del intercambio entre las compañías Google y P&G, los últimos se dieron cuenta del tiempo que sus potenciales clientes pasaban en Internet en lugar de frente a televisores, y quisieron ganar experiencia en el “Search Marketing” (o Marketing en buscadores) de la mano del principal buscador utilizado. Por su parte, los empleados de Google captaron información sobre la manera de trabajar de una de las empresas que más se anunciaba en sus servidores (Westerman, 2014).

Otra posibilidad es la de fomentar la adaptación a la tecnología digital de todos los grupos de trabajadores, incluidos los más seniors. Aquí entra el conocido como “Reverse mentoring”, una tendencia que rompe con la idea de que los directivos senior solo han de enseñar, pero no aprender. Se basa en la búsqueda de jóvenes que se conviertan en tutores de estos seniors para enseñarles el uso de las nuevas tecnologías, redes sociales o técnicas de creatividad. Importantes firmas ya han empezado a hacer uso de este tipo de programas de formación, como General Electrics o HP; observando que no solo consiguen formación para los “mayores” sino un aumento del compromiso de los jóvenes con la organización. Se dice que el mentoring inverso “*es un intercambio de conocimientos enriquecedor para todos*” (El Economista, 2014 citando a Eva Lévy⁴). En la misma dirección se pronunciaba el director de RRHH de ING Direct que destacó: “*Te abre los ojos, descubres que hay cosas que creías saber, pero estabas equivocado. Te da nuevos puntos de vista y te planteas constantemente nuevos retos*” (María Luisa, 2015).

⁴ Experta comunicadora, presidenta de Eva Lévy & Partners, expresidenta de la Federación Española de Mujeres Empresarias, Directivas y Ejecutivas (Fedepe)

Para poder llevar a cabo los cambios necesarios para la T.D., ya sean en el ámbito comercial, de consumidores o en operaciones, los empleados deben aprender las nuevas formas de hacer las cosas, y es desde los RRHH desde donde se han de organizar programas de formación y entrenamiento para las necesidades específicas de cada puesto de trabajo en la organización. Uno de los aspectos en los que resulta más importante la formación es en el logro de la llamada “fluidez digital”. Dentro de este término podemos entender la capacidad de la persona para dominar el uso de las tecnologías –no solo Internet–, el control de la información para su uso de forma colaborativa, y la consecuencia de un pensamiento más crítico de la información que nos llega. También incluye el manejo de la seguridad online, de los asuntos jurídicos y legales sobre el copyright o de la privacidad (White. 2013). Según Resnick (2002), la fluidez digital es la aptitud para, de forma efectiva, interpretar información, descubrir el significado, diseñar contenido, construir conocimiento, y comunicar nuevas ideas en un mundo digitalmente conectado.

Las grandes corporaciones también se plantean como medio de formación la creación de “sus propias universidades digitales” y, con ello, fundar su propia marca digital, crear interés digital entre los directivos y una comunidad internacional sobre la transformación digital en el grupo de empresas (Westerman,2014).

A la hora de poner en marcha el cambio en la empresa no siempre dispondremos de los recursos o de las capacidades necesarias y, si bien los RRHH pueden atraer nuevos talentos con la contratación o pongan en marcha programas de formación, no siempre será suficiente.

Ante ello una nueva puerta se abre a los departamentos de RRHH que pueden establecer vínculos entre empresas de otro tipo, como los derivados de los mencionados intercambios de empleados. Pero no tiene por qué quedarse ahí, sino que la relación evoluciona y de un simple intercambio de personal pasar a ser un intercambio de experiencias y servicios. Algunas de las competencias que puede traernos una colaboración de este tipo son: experiencia, flexibilidad, nuevas capacidades digitales y, en ocasiones, reducciones de costes del cambio entre otras (Gujrati, 2016).

Por último, en lo relativo al empleado digital, el departamento de RRHH puede ser realmente útil en la medida en que participa con su conocimiento en la adquisición de nuevas empresas cuyas características tecnológicas digitales nos puedan resultar atractivas. El entrenamiento de los empleados existentes puede ser un método demasiado lento para algunas empresas, y puede que conseguir *partners* no sea sencillo en el sector en el que se encuentren. Ello les lleva a conseguir las habilidades y capacidades de las que carecen a través de la compra de aquellas organizaciones o entidades que ya posean tales recursos.

La DRH puede aportar, en el proceso de compra, importantes opiniones respecto a si los empleados de la nueva empresa van a ser un plus para la TD de nuestra empresa o no, así como valorar los problemas que la mezcla de trabajadores pueda conllevar, proporcionando pros y contras para la difícil decisión que la Dirección General de la empresa tome en relación con la adquisición, fusión o absorción de nuevas entidades, sin olvidar que, aunque pueda parecer un camino rápido para conseguir el talento de la otra empresa, son operaciones de mucha complejidad y donde muchas cosas pueden fallar; en especial la aceptación de la nueva situación por los trabajadores de ambas organizaciones.

Así como la adquisición de empresas es una opción, también lo es el fenómeno de la “incubación”, es decir, la inversión en start-ups que puedan, con la ayuda de la empresa principal, abrirse nuevos caminos, conseguir nuevas habilidades específicas y motivar la creatividad empresarial.

Todas las opciones para conseguir el empleado digital se siguen en la actualidad por las empresas, tanto la búsqueda interna como externa del talento digital. Un 28'75% de los puestos se cubren con talento interno, mientras que el 60'64% se cubre tanto con el interno como el externo.⁵ Hay que saber controlar el mercado de trabajo para no dejar escapar a los trabajadores más competentes que en él se encuentren, siendo esto tan importante como no perder de vista el talento que dentro de nuestra

⁵ Según datos del último Barómetro del Talento y Cultura Digital de ISDI. Ramos, 2018. Disponible en <http://www.silicon.es>

organización pueda ya encontrarse; y es una tarea destinada a los encargados de RRHH.

5.1.3. Creando Trabajo Digital.

Un tercer punto por considerar es el cambio que la T.D. lleva a la propia forma de trabajar, se digitalizan los puestos y con ello hablamos de “trabajo digital”.

Durante los últimos años se ha dado una progresiva reinención de los puestos de trabajo donde tareas que hasta hace poco se llevaban a cabo de forma manual ahora cuentan con herramientas digitales que los hacen más sencillos y fáciles, al menos para quienes están formados en tal tecnología. Y bien decimos que para quien está formado, porque al fin y al cabo el elemento fundamental del puesto de trabajo digital va a ser el empleado que lo ocupe, y solo cuando este sabe utilizar la tecnología que se le proporciona, la transformación digital en los puestos de trabajo tiene éxito.

Es obvio que la descripción del contenido de los puestos de trabajo es un ámbito propio de los departamentos de RRHH, que, de nuevo, cumplen un papel fundamental en su evolución, proporcionando herramientas para adaptarse a ellos. Aunque la empresa es quien corrientemente facilita los medios para la digitalización del trabajo, no siempre es así. Se ha venido generalizando la conocida como BYOD (*Bring your own device*), donde los empleados se encuentran más cómodos utilizando dispositivos de su propiedad, ya que conocen como usarlos y además pueden disponer de ellos fuera del lugar de trabajo.

Esto va en la línea de nuevos puestos de trabajo más flexibles, con menos rigidez respecto del lugar en el que se ha de trabajar o del horario exacto en el que deben estar cumpliendo con sus funciones. La posibilidad de utilizar sus propios dispositivos permite al empleado trabajar desde cualquier sitio y a cualquier hora (lo cual no deja de tener ciertos inconvenientes que se verán en el punto sexto de este mismo trabajo). La digitalización de los puestos de trabajo se ve caracterizada, asimismo, por el uso de herramientas de colaboración como el correo electrónico, la posibilidad de trabajar a distancia

con videoconferencias o llamadas telefónicas, así como compartir información a través de “la nube”.

En muchos tipos de empleos es necesario el desplazamiento por motivos familiares o residenciales y ese tiempo en los medios de transporte es utilizado por algunos como tiempo de trabajo, algo que solo es posible si existen tanto dispositivos a su alcance, como medios para poder estar en todo momento conectados.

Todo lo que venimos viendo son ejemplos de la adaptación de los puestos de trabajo “tradicionales” a la T.D. Pero también se ha de atender a la aparición de nuevos puestos de trabajo que son en sí mismos digitales. Se diferencian de los que han existido hasta ahora porque su resultado no es tanto un objeto o servicio físico (como puede ser un plato de comida o un corte de pelo) sino que “producen información”. Son nuevas funciones que existen en casi todos los sectores y tanto en grandes empresas como en otras más pequeñas, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, públicas y privadas, que buscan una mayor eficiencia y efectividad en sus operaciones (Harj y Best et al, 2013), o que han aparecido para poder compensar la pérdida de otros trabajos por la automatización de los procesos (Conelly et al, 2017).

La importancia de estos nuevos trabajos digitales no limita sus ventajas a la esfera del empresario, sino que también es positivo para la sociedad en su conjunto en la medida en que es fuente de empleo, incluso para aquellos que se venían encontrando con barreras a su empleabilidad. Un informe de la Fundación Rockefeller (2013) muestra la manera en que proyectos basados en nuevos trabajos digitales favorecían la integración laboral de mujeres o personas con dificultades en países como Camboya, Sudáfrica, Nairobi u otros países del Norte y Este de África (un ejemplo de ello es Microwork Samasource).

Los puestos de trabajo digitales son causa y efecto de la T.D. y son los departamentos de RRHH los que deberán enfrentarse a las necesidades que de ellos derivan. Son causa porque, sin ellos, no sería posible la T.D. en muchos escenarios, pero, al tiempo, son efecto porque debido a la digitalización surgen nuevos ámbitos en los que germinan nuevos puestos

digitales cada vez más especializados. Algunos de estos nuevos puestos son (Artículo de Ramos, 2018):

- *Social Media Strategist*: la utilización de redes sociales por las organizaciones es cada vez más importante y deben mostrar un único frente sea cual sea la red con la que el cliente se encuentre. Este puesto será ocupado por quien administre la estrategia de redes sociales con una visión única de marca, y, vinculado con este aparece el *Search Engine Marketing Especialist* (SEM) que hará crecer la marca y la venta de productos gracias a los buscadores de internet o el *Community Manager* que gestiona todo el plan concreto de comunicación en redes sociales.
- *E-commerce Manager*: ya hemos visto que uno de los ámbitos donde se veía más clara la T.D. era en la experiencia del consumidor, en la apertura de nuevas vías online para la venta. Este manager es el encargado de la estrategia de venta online, siendo el *Chief Experience Officer* el que de forma específica se encargará de la experiencia del usuario.
- *Growth Hacker*: encargado de buscar nuevas vías para que el negocio vaya evolucionando y creciendo. Por ejemplo, puede trabajar en start-ups, pero también en otras entidades más maduras que quieran volver a emprender o renovarse.
- *Chief Data Officer*: dicen que es uno de los trabajos del futuro. Las nuevas tecnologías permiten acceder cada vez a un mayor volumen de información y es necesario saber tratarla de forma correcta siguiendo los protocolos adecuados.
- *Data Analyst*: es aquel puesto ocupado por quien organiza toda la información recibida para presentarla después objetivamente a las personas que toman decisiones en la empresa.

Estos son simplemente algunos ejemplos de estos nuevos puestos digitales que se suman a la digitalización de los ya existentes.

En resumen, son muchas las funciones típicas de los Recursos Humanos que resultan vitales para la transformación digital de la empresa (contratación, formación y descripción de puestos de trabajo), y sin la guía de sus encargados podríamos estar más cerca del fracaso que del éxito de la T.D.

5.2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La digitalización de la empresa permite que las funciones de RRHH puedan evolucionar y cambiar para ir al ritmo que necesite la empresa. Es por ello por lo que se oye cada vez con más frecuencia el término de e- HRM (*e- Human Resource Management*). No hay una única forma de comprender este término, pero podríamos decir que hace referencia a la nueva forma de gestionar digitalmente a los RRHH en las organizaciones. De forma más concreta se define como “*el conjunto de configuraciones informáticas de hardware, software y recursos electrónicos de net-working que permiten actividades (potenciales o actuales) de la gestión de recursos humanos a través de la coordinación y control de datos –a nivel individual y de grupo– así como la generación de información y comunicaciones dentro de los límites de la organización*” (Marler y Parry, 2015, p.2).

Para que la evolución tecnológica que sufre la gestión de RRHH tenga verdadero éxito debe superar la mera digitalización de las tareas administrativas que lleva a cabo y ser un verdadero revulsivo de la empresa, con los objetivos de analizar y almacenar mejor los datos que le llegan y con ello hacer más fluida toda la información de los puestos de trabajo. Se quiere reducir costes, pero también mejorar los servicios de los recursos humanos, así como reorientar a los profesionales de este departamento para que sean más estratégicos (Tansley et al, 2014). A medida que las funciones de los departamentos de recursos humanos se digitalizan, los expertos en estos ámbitos también han de hacerlo (Bengtsoon y Bloom, 2017). En este mismo sentido, no solo el gestor de RRHH ha de estar mejor preparado sino también

tener mejores herramientas y medios a su disposición: las técnicas de HR-Analytcs son ejemplo de ello.

A continuación, vamos a ver cómo han cambiado las funciones de contratación y formación debido a la T.D para después hacer una breve referencia a otros cambios y novedades que la digitalización ha traído sobre otros aspectos del departamento de RRHH.

5.2.1. Nuevas formas de contratación: E-Recruting. E-Selecting.

El departamento de RRHH es el encargado de la búsqueda y llegada de nuevos talentos a la empresa y la digitalización ha permitido que esta tarea de reclutamiento y contratación se haya modernizado.

Dentro de esta modernización hay que destacar el fenómeno del *e-recruting*, es decir tal y como se desprende de la propia traducción: el reclutamiento electrónico, el proceso de anuncio, atracción, selección o solicitud de puestos de trabajo vía Internet, para candidatos externos, la Intranet o candidatos internos (Sills, 2014). Hasta hace unas décadas la forma de buscar empleados se basaba en métodos unidireccionales (donde simplemente la empresa esperaba a que se le mandaran Currículums) siendo muy poco comunes las formas de comunicación de doble vía para la cobertura de puestos de la plantilla. Aún en la actualidad algunas formas de e-recruting siguen siendo demasiado pasivas y unidireccionales pudiendo ser algo impersonales y creando distancia artificial entre el aplicante y la organización (Stone et al, 2015).

Un ejemplo de la utilización del e-recruting es el uso de las redes sociales, en general, y de ciertos buscadores especializados de talento en particular. Algunas empresas españolas están empezando a utilizar un sistema de seguimiento de candidatos como software que permite simplificar y agilizar los procesos de selección en las empresas. Son sistemas que, por una parte, cumplen con la legislación de protección de datos pero que al tiempo permiten reducir tareas meramente administrativas, ofrecer ventajas a los candidatos y reducir el tiempo de los procesos de reclutamiento prestando diferentes utilidades (véase Figura 5.2.1.1) (AEDIPE, 2017).

Figura 5.2.1.1: Prestaciones básicas del sistema de seguimiento de candidatos.



Fuente: AEDIPE (2017)

Otra de las formas más importantes de contacto entre los buscadores de empleo y empleados son las redes sociales, en especial algunas como LinkedIn, red para trabajadores actuales y potenciales, que permite la comunicación de doble vía entre ellos, facilitando la solicitud de información sobre puestos, así como la posible oferta de puestos de trabajo, la recomendación de la propia red social sobre potenciales candidatos...Es un ejemplo de la doble dirección del proceso de contratación, no solo esperas a las solicitudes sino que se escanean perfiles, se encuentran jóvenes talentos y se contacta con ellos (Stone et al, 2015).

En esta misma línea, otras formas de reclutamiento online son las que se derivan del mayor uso del móvil para solicitar puestos de trabajo. Según Jobvite, un 43% de usuarios lo utilizan para realizar búsquedas activas de empleo. Esto afecta a la empresa pues debe de adaptar sus páginas web y de contacto laboral para su lectura y uso en móviles (Artículo ISDI, 2016).

Las empresas implementan esta y otras nuevas formas de contratación invirtiendo en mejorar notablemente sus páginas web, algo que algunos estudios afirman no tiene por qué tener un impacto directo en la motivación

para solicitar puestos en tales empresas (Cober et al, 2003). Aunque también es cierto que otros estudios sí lo consideran importante, justificando que el diseño web fomenta las solicitudes en general, evita las de aquellos que no casan para el puesto y potencian las de aquellos que si lo están (Cable y Turban, 2001; Dineen y Allen, 2013).

Aunque existan estudios más o menos convencidos del impacto de estas novedades, lo que sí debemos tener claro es que hay que estar presentes en la web y no podemos descuidar mejoras en este ámbito. El uso del e-recruting (en especial de redes como LinkedIn) permiten el acceso a información de la empresa o de sus vacantes fomentando las solicitudes de empleo o la comunicación con los candidatos en un posterior proceso de selección (LinkedIn Talent Solutions).

Entre las ventajas de la implantación del e-recruting nos encontramos con la reducción de costes, el aumento de la velocidad de contratación o la facilidad de uso por candidatos y buscadores de talentos; pero, sobre todo, nos proporciona un mayor número de candidatos entre los que buscar nuestros próximos empleados (Sills, 2014). Hay que plantearse una importante cuestión como posible limitación de esta nueva forma de contratación: un mayor número de candidatos no tiene por qué traducirse en que estos sean mejores o más capaces que los atraídos por métodos más tradicionales. Junto a este problema, podríamos añadir que no siempre favorece a la diversidad en la empresa, pues algunas minorías tienen preferencias por la comunicación personal más que por vías tecnológicas y podría provocar falta de solicitudes por parte de estos grupos (Johnson et al, 2011).

El encargado de la gestión de personal ahora deja de tener una mera actuación administrativa en la que funcionaba como un buscador generalista de empleados para tener una función mucho más especializada (y para la que él debe estar especializado), donde ha de hacer uso de un mayor número de herramientas y saber que hay un elevado número de candidatos a los que es posible acceder con esas herramientas, pero a los que también ha de saber filtrar, así como dirigir las ofertas de empleo de forma inteligente para atraer al perfil de candidatos buscados por la organización.

El proceso de contratación en las empresas se ha visto modernizado gracias y debido a la T.D., que no solo afecta a esa primera fase del reclutamiento sino también a la de la selección del empleado entre los candidatos. Es el conocido como *e-selecting*, práctica que permite el uso de las nuevas tecnologías de cara a la selección, entre los solicitantes, de la persona que queremos que pase a formar parte de nuestra organización, siendo esta también tarea típica de los RRHH.

Las prácticas de e-selecting consisten en el uso de diferentes tecnologías para permitir valorar el grado de conocimientos, talento y habilidades que los candidatos tengan en relación con el puesto de trabajo que se quiere ocupar. Estas tecnologías son (Stone et al, 2015):

- Solicitudes electrónicas: el candidato ha de rellenar una serie de pantallas en la página web, de forma que según las respuestas el sistema determina su cualificación o no para el puesto. El problema que pueden generar es la ilegalidad que conlleve el descarte de algunos empleados según ciertas respuestas que incluso puede que no tengan relación con la vacante.
- E- testing: consisten en la realización electrónicamente, en vez de en papel, de test de habilidades o de personalidad. El problema que pueden generar este tipo de exámenes es que el resultado de los mismos no sabes si es efecto de la falta de conocimiento o de las carencias en cuanto al uso de los dispositivos electrónicos a la hora de hacer el test.
- Entrevistas online: son aquellas que se realizan vía teléfono o videoconferencia en lugar de ser realizadas cara a cara. A pesar de las evidentes ventajas que tienen las primeras (tiempo, costes) lo cierto es que algunos trabajos plantean que las valoraciones suelen ser inferiores que cuando se hacen en persona (Silvester et al, 2000), mientras que otros tuvieron resultados más satisfactorios en las vías tecnológicas que las personales (Straus et al, 2001). A pesar de las disidencias, lo cierto es que hay información inherente a las entrevistas cara a cara (lenguaje

corporal o expresión facial) que no se puede obtener en otros tipos de entrevista online.

Otras especialidades que tiene la moderna función de contratación son las que consisten en delegar la selección de la persona en manos del grupo de trabajo en el que hay una vacante, o comprobar el nivel de compromiso que tiene el nuevo trabajador con la organización ofreciéndole una cantidad económica por abandonar su puesto.

Todas estas que hemos vistos son algunas de las novedades que en el ámbito del reclutamiento ha traído la digitalización, pero no son las únicas que existen ni que existirán en un futuro que no deja de hacerse cada vez más digital.

5.2.2. Nuevas maneras de aprender en la empresa: E- Learning

Otra de las funciones de las que se encarga el departamento de RRHH y que ha sufrido los efectos de la T.D es la de la formación de sus empleados. La formación ha evolucionado hacia formas conocidas como *e-learning* o *e-training*, definidas como aquel conjunto de iniciativas que van desde la mera entrega de materiales de formación online al uso de una diversidad de tecnologías para que se curse contenido y se apoye el entrenamiento (como con videoconferencias o simulaciones online) (Stone et al, 2015).

Este sistema de e-learning es una herramienta o sistema educativo basado en el uso de un ordenador o dispositivo similar que nos permite acceder a una formación desde cualquier sitio y momento, adaptándose a las necesidades del empleado y a su estilo de vida. Entre las ventajas que tienen este tipo de prácticas nos encontramos con la ya mencionada ausencia de límites o restricciones de espacio y tiempo a la hora de recibir el entrenamiento –a elegir por el trabajador–, pero además también puede traducirse en una reducción de los costes de la empresa. Además, en empresas que se estén digitalizando este tipo de formación parece que es la que más se adecúa a sus necesidades. En relación con los posibles inconvenientes, la no presencia para la formación puede provocar un mayor aislamiento de quien se forma y más fácil abandono o problemas físicos por postura ante el ordenador (aunque lo cierto es que también podrían derivarse de un trabajo normal) (Talent LMS, 2014).

Será importante ver si este tipo de formación o entrenamiento en la empresa está siendo efectivo y los empleados se encuentran satisfechos con el mismo, porque de no estarlo podría tener consecuencias en su actuación y motivación en el trabajo tras la formación. Ámbitos relacionados con la efectividad del e-learning son los siguientes (Stone et al, 2015):

- Tecnología de entrenamiento: podemos preguntarnos sobre la idoneidad de dejar en manos de elementos electrónicos la formación de los empleados, para algunos es positivo porque se adapta a las necesidades, aporta flexibilidad... (Salas et al, 2005), mientras que otros opinan que genera menor comunicación, aislamiento, menos satisfacción del formado... (Richardson y Swan, 2003). Siguiendo esta última idea se opina que las vías online puedan generar falta de feedback. Esto genera que surjan los conocidos como métodos “blended learning”, aquellos que combinan formación online y cara a cara.
- El diseño de la formación online: este es otro de los asuntos clave, ya que un buen diseño permite incluir en el programa el contenido adecuado, dar oportunidades de ponerlo en práctica, dar la oportunidad de recibir feedback y estar en conexión con otros empleados que se estén también formando. Un diseño así les permite tener mayor control sobre su aprendizaje. Ejemplos de este tipo de formación son los que utilizan técnicas como las simulaciones o los juegos de rol.
- Características del formado: la habilidad con los ordenadores de los empleados que se están formando es vital para que este tipo de entrenamiento tengan éxito. A ello se suma la importante motivación que el propio trabajador tenga respecto del mismo.

Un ejemplo de formación online es el uso de los MOOCs (*Massive Open Online Courses*), que son plataformas digitales que proporcionan educación y clases sin límites geográficos ni de zonas horarias para unas audiencias realmente grandes, en torno a unas diez mil personas. Es una formación que, además, de ser gratuita, promueve la interacción de quien se forma con el tutor y el resto de los alumnos. Por otra parte, a diferencia de las clases más tradicionales donde

hay sesiones densas de unos cuarenta minutos, estas suelen ser módulos que no duran más de 15 minutos (Voss,2013).

Esta es solo una de las formas que puede tomar la formación online, otras son la cada vez más mencionada “Blended learning”, el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje por video, o el aprendizaje que está personalizado según el ámbito de la empresa (ventas, seguridad, informática...) al que esté dirigido.

5.2.3. Otros cambios en los Recursos Humanos consecuencia de la Transformación Digital.

Finalmente, es necesario valorar otras actividades propias de los Recursos Humanos que han evolucionado debido a la T.D. de la empresa, o que incluso han nacido debido a esta.

Empezamos hablando de **e- PM** (*e-performance management*), es decir la evaluación del comportamiento y de los resultados de los empleados, así como la retroalimentación que los empleados puedan dar a la organización. La medición de resultados puede ser más sencilla con la utilización de herramientas electrónicas, pero no todos los empleados reaccionan de igual forma ante el uso de estos métodos de evaluación en sustitución de los métodos más tradicionales (métodos de papel y boli). Así, surgen nuevas técnicas que tienen su razón de ser en una reducción de costes y de tiempo de trabajo para los supervisores que podrán ahora invertirlo en otras tareas. En su vertiente de feedback, hay estudios que muestran que los empleados confían más en el feedback que da un ordenador que el ofrecido por un supervisor (Earley, 1988). Aunque cuando el empleado busca impresionar al supervisor entonces sí que prefiere las vías personas a las informatizadas (Stone et al, 2015).

En la búsqueda de retroalimentación de los empleados por los encargados de RRHH aparecen las conocidas como *pulse surveys*. Si en el ámbito de los clientes obtener una buena experiencia del cliente era vital, dentro de la organización el gestor de la plantilla debe saber crear una buena experiencia del empleado y, para ello, necesita de la opinión de éstos. Esta opinión se obtiene, en ocasiones, gracias a este tipo de encuestas (*pulse surveys*) rápidas

y frecuentes donde se pretende “tomar el pulso” de la opinión de los trabajadores. Estas encuestas pueden resultar especialmente útiles para medir el impacto de algún nuevo evento o cambio en la empresa, o evaluar alguna etapa concreta de la vida del empleado en la empresa como saber si ha sido bien recibido, si observa posibilidades de promocionar... (Niubó, 2017).

En segundo lugar, consideramos importante mencionar la técnica del **e-compensating**. La empresa debe fomentar que sus trabajadores aporten valor a la organización con su trabajo, y una forma de conseguirlo es este tipo de técnicas de e-compensating. Éstas son métodos que miden la actuación y la retribución, en cantidad y calidad, de los trabajadores de todos los niveles respecto de objetivos y logros que han sido definidos de una manera clara y transparente (es decir, vinculan incentivos salariales con la consecución de logros claros y precisos).

El principal problema de esta técnica es que solo consiguen motivar al trabajador de forma económica y no comprometiéndole con su trabajo en la empresa. Por ello, el e-compensating puede combinarse con el *e-rewarding*, técnica que implica esa misma idea de vinculación de recompensa y logros, pero ofreciéndole otro tipo de primas no económicas como mayor flexibilidad de horarios, días libres...Este método implica un conocimiento mayor del trabajador, de lo que valora y lo que le importa más allá de lo económico; que no será lo mismo según estemos ante un tipo u otro de plantilla. En la actualidad los empleados pueden ser de hasta cuatro generaciones diferentes (Veteranos, Generación del Baby Boom, Generación X y Generación Y o Millenials) y cada una tiene sus propias motivaciones y objetivos.

En tercer lugar, hay que mencionar una técnica que, desde los departamentos RRHH, es cada vez más utilizada para fomentar la participación del empleado y su empoderamiento, así como para conseguir una mayor motivación de este: la **gamificación**; técnica que consiste en la aplicación de mecánicas de juego en el entorno empresarial, no siendo tan importante la mecánica en sí, sino los logros y niveles que los empleados van superando. Algunas de las ventajas que aporta es que el empleado saca su lado más creativo, se consigue una participación con soluciones más innovadoras, se crea un entorno de sana

competencia donde demostrar todo su potencial y habilidades, así como genera al mismo tiempo trabajo en equipo y desarrollo individual del trabajador.

Vemos que la digitalización le ha abierto a la RRHH nuevas oportunidades y ha modernizado sus herramientas más tradicionales. Así aparece el llamado **Management 3.0** que aplica las nuevas tecnologías a todos los ámbitos de gestión de los Recursos humanos, utilizando metodologías como el *Design Thinking* (o nuevo proceso de diseño de estrategias innovadoras), el *SCRUM* (o proceso para aplicar prácticas de colaboración entre empleados de cara a la obtención de resultados en entornos complejos) o el *KANBAN* (de cara al trabajo intelectual). Y todo ello al tiempo que se ha de conseguir combinar las necesidades de la organización con las que puedan tener los empleados, flexibilizar el trabajo para conciliar la vida laboral y familiar propulsando instituciones como el teletrabajo (aunque queda mucho trabajo por delante, pues según el INE solo el 27% de las empresas apuestan por el teletrabajo) (AEDIPE, 2017).

Hemos visto algunas de las técnicas, así como modernización de las existentes en la DRH, pero no son todas las que existen ya que la T.D. ha dado un verdadero vuelco a la función de recursos humanos.

6. EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN DIGITAL.

La digitalización permite crear, alterar, procesar, almacenar señales digitales en términos informatizados y ello nos va a permitir digitalizar el trabajo. Esto tiene múltiples consecuencias positivas para el empleador y para el empleado de cara a una comunicación mucho más sencilla y ágil entre ellos, así como mejoras en la consecución de determinados trabajos o proyectos. Sin embargo, la confusión de espacio y tiempo de trabajo que puede darse en muchas ocasiones tiene efectos que no se han de dejar de considerar. Decimos que hay una confusión en ámbitos espaciales y temporales por fenómenos como la hiper-movilidad o la deslocalización de centros de trabajo.

El “lugar de trabajo” se difumina en favor de una tarea a realizar desde casi cualquier lugar del mundo gracias al uso exponencial de diferentes dispositivos digitales (el uso del correo electrónico, de los teléfonos, ordenadores...). Del

centro de trabajo “fijo” se evoluciona hacia un puesto “des-espacializado” con una búsqueda de más opciones de teletrabajo y flexibilidad laboral.⁶ Desde el punto de vista temporal, también se produce una confusión, ya que con esos mismos dispositivos digitales que permitían trabajar a distancia, es posible trabajar a deshoras, pudiendo diluirse la jornada de trabajo con los periodos de ocio o recuperación (Alemán Páez, 2017).

Cuando este tipo de situaciones no se tratan, es posible que surja la conocida con la metáfora “sociedad del cansancio” en donde la presión por obtener ciertos rendimientos (trabajando a todas horas y desde cualquier sitio) acaba pasando factura a los trabajadores; y así, provocar “tecno-ansiedad”, “tecno-fatiga”, o “tecnoestrés” (Alemán Páez, 2017).

Por todo ello, surge la noción de un “nuevo derecho” que ayude a garantizar las condiciones de descanso de los trabajadores y, al tiempo, preservar los derechos de conciliación de la vida personal y familiar; derecho vinculado a evitar posibles vulneraciones de derechos de la personalidad. Este “nuevo derecho” del que hablamos solo se empezó a configurar jurisprudencialmente, y ha sido Francia el primero que de alguna forma lo ha incluido en su legislación laboral en 2016 (Alemán Páez, 2017). Es la “Loi Travail” o reforma laboral de 2016 francesa la que incluye dentro del régimen de los planes de igualdad un posible derecho de desconexión digital en su art.55.1.2. Ese derecho no se regula de forma expresa, pero sí supone un importante avance en esta materia al incluirlo como tema a tratar de forma obligatoria por la negociación colectiva. Es básico el respetar los tiempos de descanso de los trabajadores y no obligarles a estar todo el día, las 24 horas, conectados.

Dentro del derecho español no hay como tal ninguna regulación al respecto, solo algunas respuestas judiciales que, por ejemplo, no permiten imponer sanciones disciplinarias por no atender llamadas o correos fuera de un determinado horario.

⁶ Elementos que por otra parte no dejan de ser básicos en la evolución de las relaciones laborales, en especial dentro del ámbito de la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores, permitiendo que estos puedan trabajar desde aquel lugar que les resulte más conveniente de cara a la combinación de las cargas laborales y familiares.

Volviendo a esa idea de la sociedad de cansancio, también se emplea en el ámbito de la prevención de riesgos laborales el término “síndrome de trabajador quemado” como un *“tipo de estrés laboral derivado del agotamiento físico y mental por la falta de descanso y desconexión del trabajo”* (Artículo LEGALTODAY, 2017).

El contenido sustantivo de este derecho no aparece en la regulación gala antes mencionada, sin embargo, sí que en algunos artículos de abogados laboristas⁷ se proponen técnicas o conductas dirigidas al respeto de la vida privada del trabajador, y que fomenten su verdadera desconexión del trabajo como:

- Cierre de los servidores de correo de forma automática cuando las jornadas de trabajo han acabado.
- Concienciar a los empleados en ese derecho, sobre todo de cara al uso que los mismos puedan hacer del correo electrónico; por ejemplo, fomentando la no inclusión en copia de empleados que se encuentran en periodos de vacaciones.
- Establecer horarios en los que no se permita el envío de correos electrónicos entre empleados.

Dentro del ámbito convencional, en España la compañía aseguradora AXA fue la primera que, dentro de su convenio laboral, quiso incluir el derecho a la desconexión y, así, en esa misma línea reconocía a los trabajadores el derecho a no atender correos o mensajes fuera del horario de trabajo, salvo por causas excepcionales; y lo mismo con las llamadas telefónicas.

⁷ Artículos como el mencionado en el párrafo anterior para la página LEGAL TODAY (Disponible en www.legaltoday.com) escrito en este caso por el abogado laboralista Carlos Pareja Frade.

7. CASO PRÁCTICO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE AFFINITY PETCARE.

Affinity Petcare es una empresa multinacional de alimentación para perros y gatos. Lleva más de 50 años en este negocio ya que fue fundada en 1963 aunque la denominación actual proviene del año 2002. Es una empresa internacional que está presente en más de 20 países, siendo la primera marca en España, segunda en Francia e Italia y quinta en el mundo. Cuenta con unos 1500 empleados y más de tres marcas diferentes de comida animal (Advance, Ultima y Brekkies entre otras).



En España diversas empresas han acometido importantes cambios en sus organizaciones para afrontar la T.D., empresas como ING Direct, Sanitas, Mahou, Prisa...pero hemos decidido elegir la empresa Affinity como ejemplo de transformación digital por la forma en la que se ha afrontado, eligiéndose el área de RRHH como líder del cambio.

A lo largo de todo el trabajo hemos venido explicando primero lo que era la transformación digital, sus causas y después sus componentes, tanto genéricos como aquellos que afectan especialmente a los RRHH. Estudiando el caso de Affinity vamos a poder comprobar como toda la teoría aparece plasmada en la práctica y cómo ha tenido, de momento, éxito.

Uno de los personajes básicos y a destacar dentro de la transformación digital de esta organización es la Directora de Recursos Humanos de la compañía, Teresa Niubó. Es una profesional con experiencia en muchas otras multinacionales de referencia como Sara Lee, General Electrics o Digital Equipment Corporation. Son muchas las entrevistas y presentaciones que ha hecho en los últimos años relacionadas con este proceso de digitalización del que ha formado parte en la empresa Affinity (2015) y del que vamos a tratar en este apartado del trabajo.

Comenzando igual que en nuestro trabajo, una de las primeras preguntas que en las entrevistas se le hacen a la directiva es la forma en la que **definiría la**

T.D. En sus palabras “*significa situar al consumidor en el centro y ayudarte de las nuevas tecnologías para conectar de una manera óptima*”. De esta definición vemos claramente como el cambio digital que se pretende conseguir en Affinity tiene como centro neurálgico al consumidor. Cuando veíamos cuáles eran las áreas en las que cabía implantar la transformación digital, decíamos que una gran parte de las empresas se centra en el consumidor, y Affinity es prueba de ello. Cuando comienzan las inquietudes dentro de la empresa –que llevarían a la digitalización– ponen al consumidor como centro, para que las medidas que tomen vayan dirigidas a su mayor satisfacción. Consideran al consumidor como un verdadero amante de los animales, y que tiene (igual que Affinity) un interés por su bienestar. Conocerle mejor en su faceta de “pet-lover” les ha servido como punto de partida y al tiempo como destino para el cambio digital.

Por una parte, saben que el dueño de un perro/gato comprueba y busca mucha información en la red, y por otro, que estas personas comparten muchas de sus experiencias con sus mascotas en las redes sociales, redes en las que Affinity necesitaba estar presente y, en las que, además, se encontraban potenciales empleados y generadores de creatividad, se encontraba el talento.

Estar presente para el consumidor y el empleado, que este los conozca y sepan cuáles son las actuaciones que llevaba a cabo la empresa era vital. Por todo ello consideraron necesario empezar con la digitalización y que había que hacerlo cuanto antes. Esta forma de pensar se podría relacionar con la **causa de la transformación digital**. El cambio digital en la empresa es una enorme oportunidad, pero podría pasar a ser un problema si la dejamos pasar.

El proyecto de T.D. que en 2015 llevó a cabo la empresa Affinity fue uno de los hitos más importantes de la compañía, y supuso un verdadero cambio en la mentalidad y la forma de trabajar de todas las áreas de la empresa. Conseguir que todos los departamentos se implicasen, que en general todos los empleados sintieran que eran parte del cambio fue básico de cara a su éxito. Su participación empezó con algo tan básico como que fueran los propios empleados los que dieran nombre al proyecto: “Proyecto WOW”.

Para llegar a iniciativas como este proyecto mencionado según palabras de la propia Teresa Niubó fue necesario un primer abordaje de la situación desde el equipo de dirección de la empresa. Según cuenta en una de sus presentaciones planteó la necesidad del cambio en la organización al director de la compañía y se propuso como una de las personas que podía ser parte del liderazgo de la digitalización. Ella defendía **el papel del encargado de RRHH** pues es un verdadero gestor del cambio y la digitalización no era ni más ni menos que eso, un cambio en la mentalidad, roles y habilidades de la organización. Una vez que se consiguió el visto bueno desde el comité de dirección, desde arriba hacia abajo en la organización era fundamental el compromiso de toda la plantilla, que empezó consiguiéndose al dejar en sus manos el nombre del proyecto, como ya hemos dicho.

¿Cómo se llevó a cabo la transformación digital en Affinity? Ya hemos citado que las áreas en las que se implantó fueron principalmente la de consumidores y empleados (ya definido el “what” de la TD). Para la determinación del “how” de la T.D., hubo que partir de una clara visión estratégica del cambio que se iba a poner en marcha. En este caso esta visión se estructuró de forma concreta en los **siguientes pilares**:

✓ **Capitalización de la marca (Brand capitalization).**

Affinity quiso crear mayor valor de su marca reforzando el vínculo entre el cliente o, más bien entre el pet-lover (amante de las mascotas) y la empresa; pero además creando un intercambio de historias reales, consejos y ayuda entre los dueños. Para ello añadió una parte en su página web precisamente para esto, para permitir que hubiera una comunicación entre dueños en un entorno amable y donde la empresa que cuida de la alimentación de esas mascotas también pudiera estar presente.



En esta página se podían encontrar trucos e instrucciones sobre alimentación, entrenamiento... es decir, en general cómo cuidar de sus mascotas.

✓ **Fidelización del consumidor.**

A la hora de tratar a sus consumidores, una de las actuaciones más importantes para Affinity fue la de ser capaz de recoger la información necesaria para poder crear una relación adecuada y duradera con el cliente (no hay que olvidar que al fin y al cabo la compra de alimentos de mascotas es una compra recurrente). Para crear esa relación es necesario saber si el cliente tiene un perro o un gato, si ese perro es tiene “x” o “y” años; y con esa información ser capaz de recomendar el mejor de sus productos. Ser capaz de segmentar a los clientes y consumidores y comunicarse con ellos de forma diferente según su categoría.



Según esa segmentación Affinity tiene una comunicación personalizada sobre productos, información sobre la mascota, sobre posibles promociones, educación, salud...Para ello se utiliza una herramienta bastante común en el ámbito digital del consumidor: el CMR (Customer Relationship Management o Gestión de las relaciones con clientes). Esta es una aplicación que reúne en una única base de datos las diferentes interacciones que hay entre la empresa y los clientes. Una de las ventajas de este tipo de software es que maximiza la utilidad de la información que se tiene del consumidor, con ello se entiende cuál es su necesidad y la empresa puede anticiparse a la misma (elegircrm.com).

✓ **Uso de nuevas vías de comercio: e-commerce.**

En tercer lugar, se quiso poner en marcha otra de las posibilidades que la T.D. abre en el ámbito del consumidor, una nueva forma de llegar a él, un nuevo canal de distribución.

Si ya veíamos que sectores como el de los bancos o el textil utilizaban el canal online para promocionar sus productos y llevar a cabo transacciones por vía en

línea, esto también es posible para productos de alimentación de mascotas (estamos viendo que incluso en la comida de humanos el e-commerce se está abriendo como una posibilidad cada vez más aceptada por la sociedad).

Affinity venía trabajando con una doble vía de distribución: la distribución a través de supermercados y, por otra parte, la distribución por un canal especializado vía veterinarios. Ahora decide abrir un tercer canal que consiste en la posibilidad de adquisición de sus productos en la página web de la empresa (lo que llaman “players on line”) así como una vía de acceso a estos ya conocidos distribuidores en supermercados facilitando la compra al cliente.



Para poder hacerlo los encargados de implementar esta nueva estrategia de venta tuvieron que partir de cuáles eran los “gap” o los principales obstáculos que tenían para poder vender online. Uno de esos problemas fue saber qué recursos se habían de destinar a este nuevo negocio online.

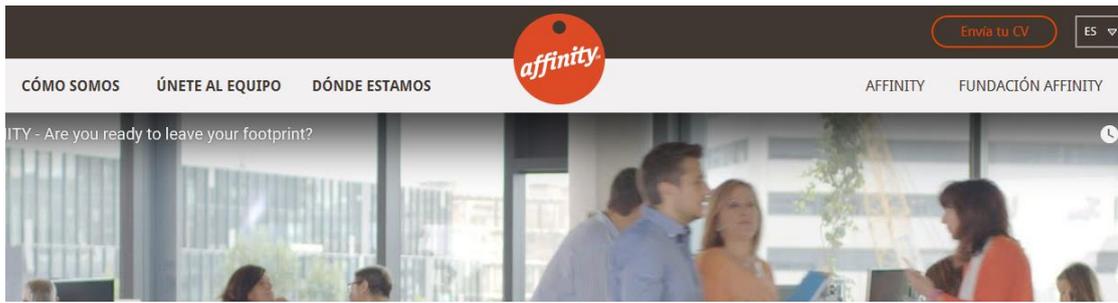
✓ **Establecimiento de la cultura digital para el empleado.**

Si bien los puntos anteriores se centraban en la digitalización de la empresa de cara al exterior, Affinity también quiere conseguir el cambio en su filosofía, en su cultura y en la forma de afrontar la relación con sus empleados. Como este es uno de los ámbitos a los que hemos dedicado mayor espacio en el trabajo, también nos centraremos algo más en cual ha sido la forma en la que la empresa de alimentos de animales lo ha tratado.

El candidato se encuentra en la red y la empresa ha de estar donde el candidato busca empleo, porque de lo contrario podría perder la oportunidad de llegada de talento, creatividad, nuevas ideas y trabajo a Affinity. Por ello parten de dos conceptos: *Employer Branding* y *Employer Experience*. Por una parte, es importante que la empresa pueda crear una marca que sea atractiva para los empleados que trabajan en ella y para potenciales candidatos, y, por otra, ha de saber crear un “viaje del trabajador” –igual que se crea para el consumidor.

Empezando por esa marca del empleado, esa marca de talento (*talent brand*) se manifiesta en lo que en lenguaje anglosajón se conoce como EVP (Employer Value Proposition) es decir, en una propuesta de valor para el empleado. La persona que va a entrar a trabajar en una empresa ha de tener motivos para formar parte de la organización, hay que ofrecerle esas razones y convencerle de que Affinity es el lugar en el que desea dar un paso en su carrera profesional. En este caso la marca que vende Affinity se caracteriza por:

- Ser una marca internacional.
- Ser un lugar en el que se ha de trabajar duro pero también disfrutar trabajando y celebrar los éxitos conseguidos.
- Ser una marca que lucha por ser la mejor de forma constante, bien manteniendo su primera posición en el mercado o siendo un factor “challenger” para los mercados donde es el segundo distribuidor de comida de mascotas.
- Y otra de sus más importantes imágenes de marca viene dada por el lema “*Leave your footprint*”, desean que la persona que trabaja en Affinity contribuya a crear valor para la empresa y para sí mismo, que sienta que verdaderamente su trabajo es importante y que está dejando huella. Precisamente en base a este logo es donde encontramos otro de los aspectos clave de su imagen de marca: el empoderamiento del trabajador.



Muy relacionado con esta marca de talento que Affinity quiere dar, está la idea de mejorar la experiencia del trabajador. Para ello es necesario crear un verdadero camino en el que el empleado de principio a fin se sienta parte importante de la organización. Esto se consigue, según Affinity (y así lo han querido implementar) con un completo cambio de la manera de tratar al empleado:

- Empezando por un adecuado *candidate journey*, es decir, empezando porque la empresa sea capaz de ofrecer a la persona que busca empleo una oferta diferente, una impresión de la organización que le atraiga y yendo a las redes donde los actuales oferentes de empleo se encuentran.
- En segundo lugar, es necesario un correcto y adecuado programa de “*emboarding*” para el que ahora ya sí es trabajador. Que se sienta verdaderamente integrado cuando comienza a trabajar.
- Después a lo largo de su carrera dentro de la organización habrá que mejorar las diferentes experiencias del trabajador, valorar opiniones y también observar cuales de ellos presentan las mejores condiciones para poder dar mayor valor a la empresa, facilitar su formación y dotarles de las capacidades y herramientas digitales que sean útiles para su trabajo.
- Por último, también es muy importante la forma en la que los trabajadores salen de la organización.

Hay que crear nuevos puntos de contacto para atraer el talento y para ser una marca empleadora de referencia, y después, dentro de la propia organización, saber tratar de la mejor forma al empleado.

Todos y cada uno de estos pilares han sido al menos mencionados a lo largo del trabajo como ámbitos donde la empresa podía decidir actuar, pero ¿cómo o quién lo hace? Es aquí donde destacamos lo crucial que es la labor de la Dirección de Recursos Humanos en la transformación digital, en el cambio digital de la empresa.

Affinity afrontó la T.D. gracias a la **creación de equipos de trabajo multidisciplinares**, formados como su nombre indica por empleados de las diferentes áreas de la empresa, así como de diferentes niveles, pues sin el apoyo de los que jerárquicamente están en la cima de la organización no es posible llevar a cabo un cambio tan profundo como la digitalización en la empresa. La forma de trabajar de estos equipos estaba basada en “puntos de validación”, es decir, se avanzaba en los diferentes proyectos y se debían ir haciendo presentaciones para ver en qué punto se hallaban y poder controlar la forma en la que evolucionaban, así como los recursos que necesitaban o no para continuar.

Al margen de la proyección de la visión del cambio desde la dirección, y de la forma de trabajar en equipos hay que destacar la necesidad que encontró Affinity en comunicar al conjunto de sus empleados los cambios que se estaban llevando a cabo. Para ellos la transparencia era vital a la hora de conseguir comprometer al trabajador y, por ello, en todo momento había que saber hacerles llegar la información de las modificaciones que acontecen, de la forma en la que les va a afectar en sus puestos de trabajo...en general, hay que saber movilizar al conjunto de la organización.

El liderazgo de los recursos humanos en la T.D. de Affinity fue claro, y uno de sus ejemplos más significativos fue su participación en la formación de estos grupos de trabajo. Fue su oportunidad para convertirse en partner estratégico y sentarse en la mesa de decisión de la organización, pues viendo las necesidades del negocio podían saber qué tipo de personas necesitaba la organización en esos equipos. Eran grupos que, por una parte, estaban

formados por empleados que ya estaban trabajando en Affinity y que fueron formados digitalmente pero también por nuevos talentos del mercado de trabajo externo. La función de contratación y formación fue controlada, así, por los gestores de recursos humanos.



De cara a la contratación, se adaptó la página web de la empresa para que fuera atractiva a quien buscara empleo y, por otra parte, se creó una red social corporativa. En el ámbito de la formación hay que destacar la puesta en marcha de un Programa de Formación para

dotar de capacidades digitales a los trabajadores. A nivel organizativo, Affinity también necesitaba de una composición más digital, en esa misma línea se necesitaban nuevos perfiles para nuevos puestos, y es el encargado de recursos humanos quien debe ser responsable de la elaboración y desarrollo de perfiles internos y externos de trabajadores y candidatos.

Algunos de los cambios que se quisieron implantar desde el departamento de RRHH fue el de flexibilizar más el trabajo: posibilidad de trabajo de forma remota, a través de videoconferencias y con mejor acceso a toda la información



en la nube. Además, se viene buscando un mejor entorno a la hora de trabajar y se ha conseguido permitiendo a los trabajadores venir a trabajar con sus mascotas. Esto, por ejemplo, promueve nuevos temas de conversación entre empleados.

8. CONCLUSIONES.

Primera. La Transformación Digital se concibe como un cambio profundo en la estrategia de la empresa para conseguir una verdadera cultura digital como fundamento de la organización. No solo consiste en tener las herramientas o la técnica digital adecuada, sino en saber cómo aplicarla para mejorar la actuación empresarial.

Segunda. El cambio hacia la digitalización de las entidades no es una cuestión de si empezarla, sino de cuando hacerlo. El mundo empresarial se ha visto revolucionado por ella y si no se actúa para integrar la transformación digital en la empresa se corre el riesgo de quedarse atrás. La T.D. es una oportunidad, pero también es una amenaza a la supervivencia de la organización.

Tercera. La T.D. se hace patente en diferentes ámbitos de la empresa, pero de forma especial cabe destacar su influencia en el ámbito de la experiencia del consumidor, donde las corporaciones intentan mediante técnicas digitales conocer más al cliente y poder satisfacer mejor sus necesidades tanto en forma de productos como de accesibilidad a los mismos. Otro pilar de la T.D. es su aplicación a los procesos internos de creación de valor, así como constituirá el tercer pilar fundamental su implicación en la renovación de los modelos de negocio.

No solo es importante conocer dónde puede aparecer reflejada la T.D. sino también cómo llegamos a implantarla. La empresa ha de tener una visión clara y transparente de cuales son sus objetivos digitales y tener la convicción de llevarlo a la practica haciendo participe a todos los miembros de la organización. La tarea de la comunicación y dirección hacia los objetivos será fundamental, y para ello toda empresa ha de contar con líderes digitales.

Cuarta. El departamento de RRHH es uno de los más preparados para hacer frente a los cambios que la transformación digital trae a la empresa. Es por ello, que muchas de las funciones típicas de esta área van a ponerse al servicio del cambio digital, así será fundamental para el éxito de la digitalización que sean contratados nuevos talentos en la organización, que al personal de todos los niveles jerárquicos se le forme adecuadamente en habilidades digitales y que la

descripción de los antiguos y nuevos puestos de trabajo se adapten a la nueva realidad tecnológica.

Quinta. Las funciones del departamento de RRHH se han modernizado como consecuencia de la digitalización. Ya no hablamos de reclutar sino de e-recruting o de formar sino de e-learning. Las herramientas digitales permiten cambiar la forma en la que tareas tradicionales se llevan a cabo, accediendo así a un mercado de trabajo donde los talentos prefieren ser captados por vías electrónicas, o los empleados agradecen las facilidades que la formación online les presenta.

No solo se modernizan las funciones tradicionales de los RRHH, sino que aparecen nuevas vías de interacción con los empleados, nuevos canales de comunicación y hay novedades en las técnicas de motivación (e-rewarding o gamification) o nuevas formas de evaluar el rendimiento de los empleados (e-PM).

Sexta. La mayor flexibilidad que la digitalización otorga a los trabajadores también tiene algunos inconvenientes. Ya no hay ni un lugar ni un horario definido para trabajar, y las líneas entre el tiempo/lugar de trabajo y de ocio se difuminan. Debe existir un periodo para que el empleado pueda desconectar y disfrutar de su vida familiar y privada, y es por ello por lo que se reclama el reconocimiento del derecho a la desconexión. Solo Francia lo ha recogido en su legislación con ciertos matices, y en España solo encontramos algunos intentos de su implantación en algunos Convenios Colectivos.

Séptima. Un ejemplo de cómo la DRH es capaz de liderar el cambio digital en la empresa es Affinity Petcare. Esta empresa de comida para animales ha sabido implantar desde lo más alto de su jerarquía una voluntad de cambio profundo en su forma de trabajar, utilizando equipos pluridisciplinarios para abrirse camino en el nuevo mundo digital que estaba frente a ellos, centrándose en satisfacer mejor tanto las experiencias de sus clientes como de sus empleados, creando una marca de empresa atractiva para nuevos talentos y fomentando la formación digital de sus empleados.

9. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS REFERENCIAS.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEDIPE: Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, (2017): *Nuevas tendencias en RRHH*. MERCER FÓRUM VALENCIA.
- ALEMÁN PÁEZ. F (2017): *El derecho de desconexión digital (1) Una aproximación conceptual, crítica y contextualizadora al hilo de la «Loi Travail No 2016-1088»*.
- BENDER.M y WILLMOTT.P (2017): *Digital Reinvention*, DIGITAL MCKINSEY, pág. 23-36.
- BENGTSON & BLOOM (2017) *Human Resource Management in a Digital Era*. Lund University.
- BUVAT.J ET AL (2017): *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*, CAPGEMINI CONSULTING y BRIAN SOLIS.
- CAPGEMINI, *Learning in the Digital Age*, sin año.
- CHRISTENSEN.C (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fall*, Harvard Business School, Boston.
- CORVER.Q (2014): *A Framework for Digital Business Transformation*, COGNIZANT BUSINESS CONSULTING
- CONNELLY. C ET AL (2017): *Working in the Digitized Economy: HRM Theory & Practice*.
- DELOITTE (2016), *The changing role of people management in the Digital Age*.
- ESTRADA LÓPEZ.B (2016): *Disrupciones tecnológicas y Empleo: Diagnostico y Propuestas*, FUNDACIÓN ALTERNATIVAS.
- FLOR GARCÍA.J. J (2015): *La Transformación Digital como Medio de Creación de Valor de las Empresas*. ICADE.
- GEISSBAUER. R EL AL (2016): *Industry 4.0: Building the digital Enterprise*. PwC.

HARIJ.K, BEST.H ET AL (2013): *Digital Jobs: Building Skills fro the Future*. The Rockefeller Foundation.

KANE.C ET AL (2016): *Aligning the Organization for Its Digital Future*, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW RESEARCH REPORT en colaboración con DELOITTE UNIVERSITY PRESS.

LINDBERG.A y HEMVIK.K (2015): *How to Recognize Opportunities for Digital Transformation: a framework for Large & Established Firms*.

SANTANA PEÑA G. (2017): *La digitalización del puesto de trabajo comienza en el empleado*. Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL

SILLS, M (2014), *E-recruitment: A comparison with traditional recruitment and the influences of social media*. HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION EUROPEAN MANAGEMENT. TESIS.

STEIN.V (2015): *Human Resource Development inTimes of Digitalization: A Dynamization Agenda*.

STONE ET AL (2015), *The influence of tecnology of human resource management*. Elsevier Inc.

TANSLEY ET AL (2014) *Tipping the scales: ambidexity practices on e-HRM projects*. NOTTINGHAM BUSINESS SCHOOL, NOTTINGHAM, U, K.

VOSS, B (2013) *Massive Open Online Courses: A primer for University and College Board Members*. AGB WHITE PAPER.

WESTERMAN.G ET AL (2011): *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*, MIT CENTER FOR DIGITAL BUSINESS AND CAPGEMINI CONSULTING.

WESTERMAN.G ET AL (2014): *Leading Digital: Turning Technology into business transformation*. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. BOSTON.

REFERENCIAS WEBGRÁFICAS

ARTICULO SOBRE CRM. Disponible en: elegircrm.com

GERALD, K WHITE (2013) *Digital fluency: skills necessary for learning in the digital age*.

Disponible: https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=digital_learning

INFORMES DE TICBEAT (2012) Disponible en: <http://www.ticbeat.com/>

INFORME DE I-Scoop (sin año). Disponible en: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

ISDI (2016). Artículo disponible en: <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/mobile-recruitment-nueva-tecnica-de-rrhh>.

LEVY, E (2014) Artículo de “El Economista”. Disponible en <http://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/6332410/12/14/Mentoring-inverso-rompiendo-esquemas.html#.Kku8GSxs7VGRyUN>.

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS (sin año). Disponible en: <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions#>

PAREJA FRADE. C. Artículo LEGALTODAY (2017) Disponible en <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/social-laboral/laboral/el-derecho-a-la-desconexion-digital-en-espana-un-aspecto-a-negociar>

MARÍA LUISA (2015). Artículo disponible en <http://alquimiacoach.com/tendencias-que-es-el-reverse-mentoring/>

NIUBÓ, T. (2015-2017) *Blog Innovación y Talento en la Era Digital*. Disponible en teresaniubo.com

RAMOS, D. (2018) Artículo disponible en: <http://www.silicon.es/nuevos-puestos-digitales-empresa-2372174>.

RODRÍGUEZ. R y BARRO. P (2017) Artículo de “El Economista”. Disponible en: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/decimo-aniversario-tienda-online-inditex_410325_102.html.

RITESH GUJRATI (2016) *Why Choosing a Strategic Partner Is Your Best Bet for Digital Transformation Success*. Disponible en <https://hackernoon.com/why-choosing-a-strategic-partner-is-your-best-bet-for-digital-transformation-success-2373fd436f3>

TALENT LMS (2014). Disponible en: www.talentlms.com

OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFINITY PETCARE. Disponible en: <https://www.affinity-petcare.com/es>

BEN.H. (2015): *The role of HRr in digital transformation*. Disponible en: <http://www.weareatmosphere.com/human-resources-digital-transformation/>

CABLE, D.M & TURBAN, D.B (2001). *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*. In G.R. Ferris (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp.115-163). New York. Elsevier Science.

COBER, R, BROWN.D, LEVY,P...& COBER,A (2003). *Organizacional web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158-169.

DINEEN, B.R & ALLEN, D.G. (2013): *Internet recruiting 2.0: shifting paradigms*. In K.Y.T. Yu & D.M. Cable (eds). *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp.382-401). New York. Oxford University Publishers.

JOHNSON ET AL (2007): *When technology doesn't support learning: conflicts between epistemological beliefs and technnolgt support in virtual learning enviroments*. *Journal of Organizational and End User Computing*, 19, 23-46.

MARLER, J. H., & E. PARRY. (2015). *Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology*. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–21 (citado dentro de Boundarouk et al 2017).

SILVESTER ET AL (2000): *A cross-modal comparision of telephone and face to face selection interviews in graduate recruitment*. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 16-21.

STRAUSS ET AL (2001): *The effects of videoconference, telephone, and face to face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews*. *Journal od Management*, 27, 363-381.