



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en A.D.E.

Digitalización en la empresa y
satisfacción en el puesto de trabajo

Presentado por:

Marta de los Mozos Ojeda

Tutelado por:

María del Carmen García Prieto

Valladolid, 30 de junio de 2021

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	5
3. METODOLOGÍA	8
4. REVISIÓN TEÓRICA.....	10
4.1. ¿Existe temor a la transformación digital en las empresas?.....	10
4.2. ¿Cómo debe llevarse a cabo la transformación digital en las empresas?.....	10
4.3. ¿Se ven afectados los empleos ante la transformación digital en las empresas?.....	11
4.3.1. ¿Qué empleos son los más vulnerables ante la transformación digital?..	12
4.4. ¿Qué son y cómo se consiguen la satisfacción laboral y el empleo de calidad?.....	14
5. ANÁLISIS PRÁCTICO	16
5.1. Análisis encuesta 1: “Encuesta europea de empresas”	16
5.1.1. Tipos de empresas según su digitalización.....	16
5.1.2. Digitalización por países de la Unión Europea.....	18
5.1.3. Digitalización por sectores y tamaños empresariales.....	19
5.2. Análisis encuesta 2: “Living, working and Covid-19”	21
6. CONCLUSIONES	29
7. BIBLIOGRAFÍA	31

1. RESUMEN

Resumen:

La digitalización avanza a pasos agigantados. Las empresas comienzan a unirse a la transformación digital con el objetivo de progresar (obteniendo menor margen de error, procesos productivos más eficientes...). Además, el bienestar del empleado y su satisfacción laboral son factores clave a tener en cuenta dentro de las empresas.

En el documento se han analizado dos encuestas. La primera analiza la situación de las empresas europeas en digitalización. La segunda consiste en un exhaustivo análisis de datos (sobre rutina laboral, teletrabajo, equilibrio de vida privada-laboral, calidad de vida laboral, Covid-19 en el trabajo...), donde se comparan los resultados de España con los de la Unión Europea.

Las conclusiones a extraer son: las empresas que se sumen a la digitalización contarán con esta ventaja competitiva y tendrán más posibilidades de triunfar; el bienestar y satisfacción laboral aumentan el rendimiento (desafortunadamente, entorno al 30% de la población española muestra signos de encontrarse física o emocionalmente agotada laboralmente); el método de trabajo más eficiente será el mixto (teletrabajo-trabajo presencial), este permite socializar, aporta mayor facilidad para compaginar vida personal-laboral, proporciona más libertad, cuenta con una jornada laboral menos rutinaria...; y el rechazo a la digitalización por parte del 27% de empresas europeas.

Abstract:

Digitization is advancing by leaps and bounds. Companies begin to join the digital transformation in order to progress (obtaining a lower margin of error, more efficient production processes ...). In addition, employee well-being and job satisfaction are key factors to take into account within companies.

Two surveys have been analysed in the document. The first analyses the situation of European companies in digitization. The second consists of an exhaustive data analysis (on work routine, telework, work-private life balance, quality of work life, Covid-19 at work ...), and the results of Spain are compared with those of the European Union. The conclusions to be drawn are: companies that join digitization will have this competitive advantage and will have a better chance of succeeding; well-being and job satisfaction found performance (unfortunately, around 30% of the Spanish population shows signs of being physically or emotionally exhausted at work); the most efficient work method will be the mixed one (telework and face-to-face work), this allows socializing, makes it easier to combine personal-work life, provides more freedom, has a less routine workday...; and the rejection of digitization by 27% of European companies.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es muy común escuchar hablar sobre **transformación digital** en las empresas, esta se traduce en la incorporación de nuevas tecnologías en todas o alguna de las áreas de una empresa para modificar su forma de funcionar. Este proceso transformará parcial o totalmente el modelo de negocio de las empresas, de forma que se ajuste a las nuevas necesidades del mercado empresarial.

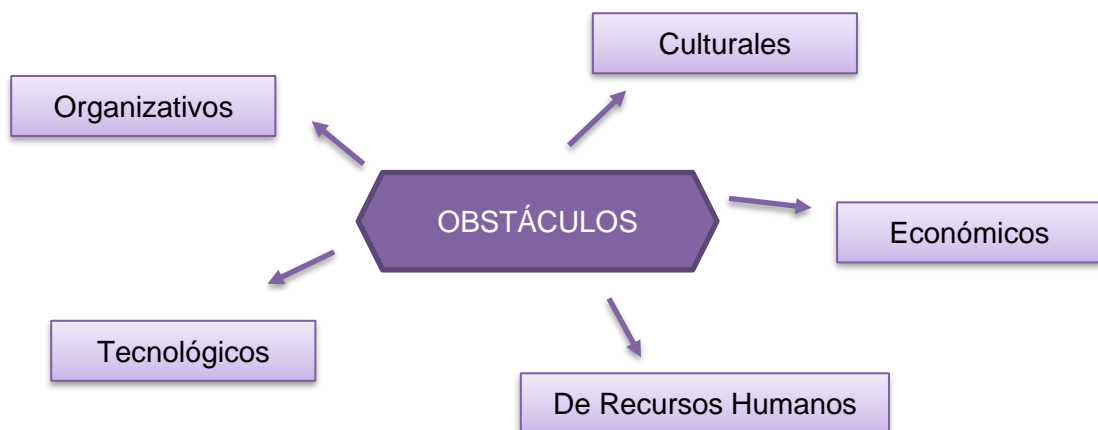
Primeramente, aclaremos con más detalle el concepto de transformación digital en el ámbito empresarial. Este puede definirse, según la escuela IEBS (2018), como el proceso por el que las empresas acogen nuevas e innovadoras formas de trabajar gracias a la aparición de las nuevas tecnologías. Es decir, haciendo uso de herramientas digitales, nos embarcamos en este proceso, con el objetivo de adaptarnos a las necesidades actuales y futuras.

El nacimiento de las tecnologías ha cambiado nuestra manera de trabajar, de comprar, e incluso, de relacionarnos. El 66% de los CEOs opinan que transformarse digitalmente es el elemento esencial para triunfar, según datos proporcionados por la International Data Corporation. Es necesario que las empresas se sumen al proceso de transformación digital por dos razones fundamentales. La primera de ellas es la supervivencia, debido a que son las empresas las que deben adaptarse al entorno (ya que el entorno no se puede modificar), y solo “sobrevivirán” en un largo plazo aquellas que hayan sabido adaptarse a las nuevas necesidades. La segunda de las razones son las múltiples ventajas que ello aportará a la empresa, la escuela IEBS (2018) destaca: crear experiencias nuevas en el consumidor, optimizar la eficiencia operativa, desencadenar nuevas fuentes de obtención de ingresos, proporcionar cierta ventaja competitiva con respecto a los que no se hayan sumado al progreso, estimular la modernización e innovación dentro de la organización, mejorar la comunicación interna y externa, crear relaciones laborales más estrechas entre empleados y profundizar el análisis de datos (Big Data).

Por otro lado, es importante saber cómo nos encontramos actualmente respecto a la transformación digital en las empresas españolas. El primer estudio de la realidad de las empresas españolas sobre competencias y transformación digital, llevado a cabo por la consultora B-Talent (2017), sostiene que son menos del 10% los que

afirman que la transformación digital no es necesaria en su empresa. Incluso, el segundo estudio de Transformación digital en RRHH en España, realizado por la consultora Íncipy (2017), muestra que el 79% de los encuestados ya han iniciado el proceso en sus respectivas empresas (60% se encuentran en fase inicial y 19% en fase avanzada).

Desafortunadamente, es destacable la complicación de poner en marcha el proceso de transformación digital, ya que tiene ciertas dificultades u obstáculos. Entre las más comunes se encuentran:



Muchos empleados ya cuentan con su rutina o hábitos de trabajo, e implementar las nuevas tecnologías implicaría apartarlos de su zona de confort. Por lo general, para incentivar su compromiso, será necesario justificar por qué la empresa decide hacer cambios y prestar todo el apoyo necesario al empleado en su proceso de adaptación.

En lo que respecta a la influencia de la digitalización en los puestos laborales, veremos que hay puestos laborales en peligro de desaparición, ya que existen posibilidades de sustitución del trabajo humano por máquinas o robots. Al contrario, veremos que la automatización también está creando nuevos puestos laborales o modificando trabajos ya existentes para aumentar su eficacia.

Los trabajadores pueden clasificarse en tres categorías distintas, basándonos en su cualificación y su remuneración. Según estas, podemos predecir su riesgo de pérdida de trabajo ante la automatización:

- Trabajadores con cualificación y remuneración alta: trabajos poco manuales y poco rutinarios. Empleos con poco riesgo de automatización.

- Trabajadores con cualificación y remuneración baja: trabajos manuales y poco repetitivos. También, puestos con poco peligro de automatización.
- Trabajadores de cualificación y remuneración media: los más rutinarios y más fáciles de automatizar. Se encuentran en alto riesgo de desaparición.

Esta clasificación es la que lleva a muchos investigadores a observar una relación en forma de “U” entre el crecimiento del empleo y la distribución salarial de dichos empleos. Los trabajos “buenos” y “malos” van en aumento, al contrario de lo que sucede con los trabajos “medios” (Sebastián Lago, 2017). Este fenómeno se define como "**polarización del empleo**". Aquellos trabajadores que se encuentran en el centro de la distribución salarial son los más vulnerables ante la automatización, debido a sus tareas que principalmente son rutinarias y repetitivas, las cuales resultan sencillas de reemplazar o eliminar.



El presente documento también abordará el concepto de la “satisfacción laboral”. Este término puede definirse como aquella actitud, generalmente positiva, sobre el trabajo propio que se realiza dentro de la empresa. Según PRAX, un canal especializado en Gestión Humana, Seguridad y Salud en el trabajo, se trata de poder encontrar una sincronía de nuestras expectativas, deseos y capacidades, con las actividades o tareas que realizamos en nuestro puesto laboral.

Relacionado con la satisfacción laboral, podemos introducir el término “empleo de calidad”. Este concepto resulta más complicado de definir y cuantificar. Rimbau-Gilabert (2019), lo relaciona con aquel que influye positivamente en nuestro bienestar social, psíquico y de salud. Existen muchos atributos que le afectan (salario, compañeros, seguridad, autonomía...), y la valoración de ellos es distinta para cada persona.

Al unificar “satisfacción laboral” y “empleo de calidad” conseguimos un mayor “bienestar de los empleados en su puesto laboral”. Este bienestar, tanto en la salud como en lo psicosocial, es un elemento clave que una empresa siempre debe tener en cuenta ya que de cierta manera influye sobre esta.

Un factor de gran relevancia para el bienestar del trabajador es el entorno de trabajo. Si el entorno de trabajo es saludable y seguro, los empleados consiguen mayor bienestar y pueden alcanzar mejores resultados. En cambio, si el entorno laboral no es saludable o es inseguro aumentan las probabilidades de que se produzcan accidentes, insatisfacción laboral, falta de compromiso, depresión... Esto suele derivar de forma negativa en la empresa (absentismo, huelgas...), lo que provocará mayores costes y menor productividad para la empresa.

Para finalizar la introducción, me gustaría detallar qué recogerá el presente documento. En primer lugar, se hará una descripción de la metodología empleada. Seguidamente, se procederá a hacer una revisión teórica, donde se repasarán algunos estudios relacionados con el tema. A continuación, se desarrollará un análisis práctico consultando los datos arrojados por dos encuestas, que nos permitirán hacer reflexiones o compararnos con otros países o con la Unión Europea. Posteriormente, se obtendrán conclusiones varias sobre todo lo aportado. Por último, se finalizará dictando la bibliografía que ha sido necesaria para elaborar el documento.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se va a utilizar consta de una doble aproximación a la temática de la digitalización en las empresas y a la satisfacción laboral. Por un lado, se hará una revisión sobre algunos estudios previamente realizados y algunas conclusiones obtenidas por la literatura especializada en este tema. Por otro lado, se trabajará con bases de datos, en concreto, datos aportados por encuestas realizadas recientemente.

En cuanto a las bases de datos, se han utilizado dos, que tratan y analizan varias cuestiones que han surgido de la literatura. Estas bases de datos aportarán un reflejo de la realidad de la digitalización empresarial y la satisfacción laboral. Además, son encuestas muy recientes, lo que nos permitirá ser más precisos con el momento actual.

Análisis encuesta 1: “Encuesta Europea de empresas”. Publicada en 2019 por Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) y el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop):

Su contenido abarca distintos temas sobre las empresas y sus empleados, pero en este caso, se prestará atención a todo aquello que aborde el tema de la digitalización en las empresas europeas.

La encuesta se ha llevado a cabo de modo online y ha obtenido respuestas de más de 20.000 empleados.

El objetivo de analizar este informe persigue poder determinar en qué medida las empresas europeas han digitalizado sus operaciones.

Análisis encuesta 2: “Living, working and Covid-19”. Publicada en 2021 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound):

Su contenido abarca los siguientes asuntos: equilibrio entre la vida privada y laboral, calidad en la vida laboral, teletrabajo, efectos del Covid-19 en el ámbito laboral... En la encuesta se revela cómo ha sido convivir con el Covid-19 para muchos empleados en su entorno laboral.

Esta encuesta se ha realizado en dos rondas, en concreto, en dos trimestres distintos: abril/mayo de 2020 y junio/julio de 2020. Aunque algunas cuestiones sólo han sido respondidas en una ronda. El formato ha sido una encuesta online para población con edad mínima de 18 años. Y las respuestas obtenidas han superado las 50.000.

En el presente trabajo se expondrán los datos de los resultados de las cuestiones más relevantes de la encuesta. Se procederá a analizar aquellos datos de las cuestiones que tengan mayor relación con la temática desarrollada en el presente documento y se obtendrán conclusiones de estos datos, además de realizar una comparativa de la situación entre España y EU27.

4. REVISIÓN TEÓRICA

4.1. ¿Existe temor a la transformación digital en las empresas?

El entorno empresarial está inmerso en continuos cambios, el último de ellos, el proceso de transformación digital al que muchas empresas ya han comenzado a someterse.

Este cambio, resulta de gran magnitud, y por ello no convence a todos. Pero será cuestión de tiempo que absolutamente todas las empresas se lancen a esta transformación. Será necesario, ya que las que no se unan a este proceso podrán quedar obsoletas respecto a su competencia, de esta manera, mantenerse en el mercado se volverá un gran reto. Además, es conveniente que se embarquen en la transformación digital, esto les proporcionará una mejora y avance en sus procesos, aportándoles más eficiencia, agilidad y facilidades.

Existe la necesidad de que las empresas se anticipen y se adapten a las nuevas exigencias del entorno si quieren sobrevivir en él o incluso con el fin de destacar. Muchas empresas sí temen a este proceso ya que modifica los métodos de producción, la forma de comunicación en la empresa, el capital, e incluso la plantilla. Pero mayor es el temor a quedarse atrás y no avanzar al mismo ritmo en que lo hace el entorno laboral. Con lo cual, sumarse a esta aventura probablemente sucederá con todas las empresas en un futuro cercano.

4.2. ¿Cómo debe llevarse a cabo la transformación digital en las empresas?

El proceso de transformación digital no se puede llevar a cabo de un día para otro. Resulta complicado y, por ende, será conveniente que este venga aparejado de una preparación previa.

Esta preparación previa debe estar enfocada en la sensibilización del personal. Es necesario que el personal esté informado de los cambios a realizar en corto, medio y largo plazo, que entiendan qué repercusiones acarreará sumarse al proceso de transformación digital, sobre todo, que beneficios proporcionará tanto a la empresa como a ellos mismos.

Por otro lado, la transformación digital se debe hacer de forma paulatina y con paciencia. Probablemente, en ciertas situaciones requerirá de una formación previa ya que no todos los empleados tienen la misma capacidad de adaptación a los cambios. Si un trabajador ya tiene sus métodos de trabajo, sus hábitos y costumbres habrá que ponerse en su piel y ayudarlo para que no se sienta perdido, necesitará un periodo de enseñanza y adecuación.

El ejemplo más sencillo sería el de un empleado que acostumbra a realizar su labor en papel y su empresa compra un programa informático con lo que poder agilizar su trabajo. No se puede esperar que el trabajador comience a usar un programa informático completamente desconocido para él de un día para otro, por ello, será necesario un curso de enseñanza previo con el que aprender a manejarlo.

4.3. ¿Se ven afectados los empleos ante la transformación digital en las empresas?

En lo que respecta a los puestos laborales, la transformación digital ha resultado actuar tanto positivamente como negativamente.

La parte negativa es la referente a la pérdida/desaparición de empleos. La mayoría de veces, esto sucede debido a que el trabajo manual requiere más tiempo que si recurrimos a la automatización. También, puede deberse a que el margen de error de un trabajador en su labor suele ser mayor que el que pueda realizar una máquina diseñada específicamente para ello. Por este motivo, varios trabajos realizados por empleados han sido sustituidos por máquinas o robots. Generalmente, estos empleos son los más rutinarios.

Por otro lado, no todo es tan negativo. La transformación digital ha derivado en la aparición de nuevos empleos. Es imprescindible que existan personas con capacidad y conocimientos sobre digitalización y automatización. Deben existir empleados que diseñen las máquinas, robots, programas informáticos... Posteriormente, aparte de diseñar, otros empleados deben fabricar, otros encargarse de su venta y distribución, y, por último, los que se encarguen del continuo mantenimiento y posibles averías que pudieran tener.

Incluso, además de desaparecer y aparecer puestos de trabajo, la transformación digital trata de hacer más sencillo el día a día de los empleados de una empresa.

Un ejemplo de ello, son las redes sociales corporativas. Estas se definen como redes internas y privadas de exclusivo uso para los empleados de una empresa. Gracias a estas, los trabajadores pueden compartir conocimiento entre ellos, mejorar la comunicación interna (permiten comentar, preguntar, sugerir...), crear conexiones más estrechas...

Gracias a la digitalización, los empleados también pueden sentir cierta estimulación con respecto a la modernización e innovación dentro de la organización. A consecuencia de incorporar la digitalización en las empresas, estaremos despertando el interés de los empleados. Estos van a observar cómo la empresa tiene nuevas metas, que le gusta innovar y optimizarse. El empleado probablemente desee conocer cuanto más mejor, de esta manera, su interés le fomentará hacia una personalidad más moderna e innovadora.

4.3.1. ¿Qué empleos son los más vulnerables ante la transformación digital?

Como mencionaba anteriormente, hay puestos de trabajo que se están viendo obligados a desaparecer a consecuencia de la llegada de la transformación digital. Se ha observado cierta tendencia de vulnerabilidad ante la transformación digital en los trabajadores de cualificación y remuneración media: los más rutinarios y repetitivos, con lo cual, los más fáciles de automatizar (Sebastián Lago, 2017). Estos, generalmente, están siendo los trabajos con mayor riesgo de desaparición, son los más fáciles de sustituir por máquinas o robots.

Recientemente, ha surgido un fenómeno conocido como “**polarización del empleo**”. Consiste en la relación en forma de “U” que existe entre el crecimiento del empleo y la distribución salarial de dichos empleos, en la que encontrarse en el centro de la distribución salarial convierte al empleado en vulnerable ante la automatización.

En un mercado laboral polarizado la necesidad de trabajadores de nivel medio mengua, en cambio, los empleos que se encuentran en los extremos opuestos de la distribución salarial prosperan, es decir, el empleo de alta cualificación y el empleo de baja cualificación.

Por otro lado, De la Rica y Gortázar (2017), estudiaron más en detalle y extrajeron conclusiones sobre este fenómeno (la polarización del empleo). Su estudio utiliza

datos aportados por el Programa para la Evaluación Internacional de Competencias de Adultos (PIAAC) pertenecientes a 22 países y desarrollado por la OCDE. El análisis que realizan se basa en el modelo de “asignación de tareas”, desarrollado primero por Autor, Levy y Murnane (2003), y ampliado posteriormente por Acemoglu y Autor (2011) y Autor y Dorn (2013), entre otros:

Lo innovador de este enfoque es que las unidades clave de producción son las tareas laborales que, siendo combinadas, producen un “output”. Considerando un ambiente estático, donde se produce un bien final único (Y) con la ayuda de tecnología, las tareas laborales se combinan para producir ese bien final. Cada tarea puede ser desarrollada por tres tipos de trabajadores (de baja, media y alta cualificación). Bajo este escenario, cada trabajador decide la combinación de tareas a realizar en su trabajo partiendo de sus propias habilidades. En equilibrio, Acemoglu y Autor (2011), afirmaba que las tareas menos complejas generalmente son desarrolladas por trabajadores poco cualificados, las intermedias son llevadas a cabo por trabajadores medio cualificados y las más complejas son realizadas por trabajadores altamente calificados. La digitalización supone la sustitución de puestos de trabajo que requieren tareas repetitivas por otros que necesitan el desarrollo de tareas más cualificadas y, por lo tanto, contribuye de esta manera a la polarización del trabajo.

A continuación, se exponen algunos de los datos que aportó el estudio de De la Rica y Gortázar (2017):

Por un lado, analizaron el vínculo entre el uso medio de las TIC en el trabajo y cada una de las tres medidas de la tarea (clasificadas en: abstractas, rutinarias y manuales). Las conclusiones que nos aportan son: una fuerte correlación positiva entre el uso de las TIC y tareas abstractas, una fuerte y negativa correlación entre el uso de las TIC y trabajos rutinarios, y, una correlación leve entre el uso de las TIC y trabajos manuales.

También, pudieron observar cuáles eran los tipos de trabajos más comunes según los países, lo que permite saber cómo está de avanzada la polarización en cada caso:

- Países nórdicos y anglosajones (Estados Unidos, Finlandia, Dinamarca, Noruega, Gran Bretaña, Suecia y Canadá): contienen una mayor intensidad de trabajos abstractos y una menor intensidad de contenidos rutinarios.

Estos países se encuentran en una etapa más avanzada de la polarización del empleo.

- Países centroeuropeos (Alemania, Austria, Irlanda, República Checa, Estonia, Bélgica y Holanda): se encuentran en una etapa intermedia de este proceso.
- Países de Europa del Sur (España, Italia y Francia) y del Este (Polonia, Federación de Rusia y Eslovaquia) junto con Japón y Corea: están experimentando las primeras etapas de la polarización del empleo.

4.4. ¿Qué son y cómo se consiguen la satisfacción laboral y el empleo de calidad?:

Como se mencionaba en la introducción, según PRAX (canal especializado en Gestión Humana, Seguridad y Salud en el trabajo), (2017); la “satisfacción laboral” se corresponde con una actitud, habitualmente positiva, donde el empleado es capaz de encontrar una conexión de sus expectativas, deseos y capacidades, con las actividades/tareas que realiza en su puesto laboral.

Siempre y cuando las condiciones laborales y tareas sean más cercanas a lo que se espera, mayor será el nivel de satisfacción laboral. Además, cuando mayor sea la satisfacción laboral del empleado, mayor será su compromiso en la organización.

Los factores de los que depende la satisfacción laboral son múltiples, entre ellos están: la motivación, la participación en decisiones, el puesto laboral ocupado, el salario, las vacaciones, el horario, las posibilidades de promoción...

Bòria-Reverter et al. (2012) analizaron el valor medio de satisfacción laboral de los empleados españoles según su sector de actividad. Para ello, se preguntó a trabajadores de distintos sectores de actividad (artesanos, comerciales, técnicos científicos, directivos...) por su grado de satisfacción laboral (siendo 1 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho). Como resultado, se pudo apreciar que las medias de cada grupo de empleados no descienden de 6,5 puntos. Los que obtuvieron una puntuación más elevada son los puestos científicos (7,7 puntos). En cambio, los que obtuvieron la menor puntuación son aquellas ocupaciones relacionadas con la agricultura y la pesca (6,8 puntos). A pesar de esto, la diferencia

entre la media máxima y mínima es poco representativa, concretamente de 0,9 puntos.

Además de hablar sobre la satisfacción laboral, debemos comprender también el significado del “empleo de calidad”, que para Rimbau-Gilabert (2019), es aquel que influye positivamente en nuestro bienestar social, psíquico y de salud.

Como se explicaba en la introducción, un factor muy importante que influye sobre satisfacción laboral y empleo de calidad es el entorno laboral. Como señala Rimbau-Gilabert (2019), si el entorno es saludable y seguro, nuestro bienestar aumenta y conseguimos alcanzar mejores resultados. En cambio, si esto no fuera así, no estaremos igual de comprometidos con nuestra labor, correremos más riesgo de accidentes, no estaremos satisfechos, podremos sentirnos deprimidos... Por lo que será relevante para las empresas la existencia de un buen entorno laboral.

Por otro lado, es a raíz de la digitalización cuando se ha incrementado la popularidad del teletrabajo. En lo que respecta al teletrabajo, es destacable que la digitalización promueve una mayor flexibilidad, los trabajadores pueden escoger libremente cuándo, dónde y cómo trabajarán, lo que se traduce en una mayor autonomía. Esto puede sonar muy atractivo, pero a veces resulta complicado establecerse límites a uno mismo y controlar los tiempos de la jornada laboral en este tipo de empleos.

Incluso, la digitalización, además de la sustitución de tareas repetitivas, trae consigo la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, donde el empleado deberá encontrar un equilibrio esencial de vida laboral-personal. Alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal junto a la digitalización se corresponde con un estado de equilibrio en el que los individuos logran compaginar sin inconvenientes ambas vidas. Cijan et. al. (2019) defienden que el hecho de poder tener acceso permanente a las nuevas tecnologías (portátiles, móviles...) nos impide alejarnos del trabajo, porque la tecnología nos permite trabajar de forma remota. Además, según Towers et al. (2006) existe un impacto negativo en la vida familiar a medida que aumentan las horas de trabajo.

La digitalización nos ha unido más al trabajo, nos hace difícil alejarnos de él. Por ejemplo, estando en casa podemos recibir un correo electrónico de nuestro jefe a nuestro teléfono móvil en cuestión de segundos. Acciones como estas, muchas

veces no nos permiten desconectar del trabajo en nuestros momentos de descanso.

5. ANÁLISIS PRÁCTICO

5.1. Análisis encuesta 1: “Encuesta europea de empresas”

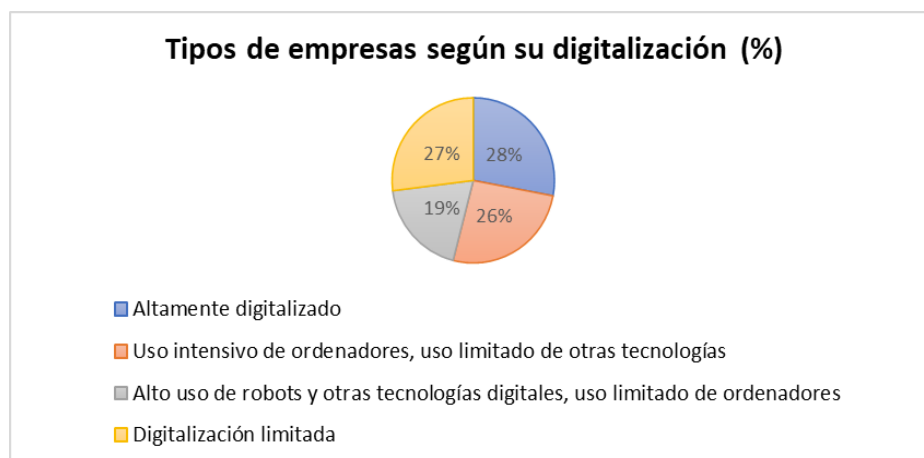
He consultado el informe sobre la última encuesta de las empresas europeas realizado por Eurofound y Cedefop en 2019. Este informe aborda distintos temas sobre las empresas y sus empleados, pero de todos estos temas, prestaré mi atención a la digitalización en el entorno empresarial.

El objetivo de analizar este informe se basa en determinar en qué medida las empresas europeas han digitalizado sus operaciones.

5.1.1. Tipos de empresas según su digitalización:

El informe determina que se pueden distinguir cuatro tipos distintos de empresas según su situación en lo que respecta a la digitalización. Estos son los siguientes:

Gráfico: 5.1.1.1: Tipos de empresas clasificadas según su digitalización:



Tomado de: Eurofound y Cedefop.

- Altamente digitalizado (28%). Sus características son:

Como mínimo, el 20% del personal utiliza el ordenador diariamente. Además, el 70% de empresas dentro de este grupo, hacen que lo use al menos el 80% de sus empleados. Un 70% es probable que haya comprado productos

personalizados de software recientemente. El uso de robots se encuentra ligeramente por encima del promedio, en concreto, en un 9% (el promedio es del 8%). La gran mayoría, el 98%, utiliza análisis de datos para la mejora de procesos, y casi la mitad, 46%, utiliza análisis de datos para el seguimiento de los empleados. Por último, una gran minoría, 42%, compra o vende bienes o servicios en internet.

- Uso intensivo de ordenadores, uso limitado de otras tecnologías (26%). Sus características son:

Por lo menos el 20% del personal usa computadoras a diario. Un 62% lo hacen con al menos el 80% de empleados. Las compras de software personalizado están por debajo de la media, en un 44%, siendo la media un 54%. El uso de robots está muy por debajo de la media, en un 3%. Prácticamente ninguno utiliza análisis de datos para la mejora de procesos (2%) y muy pocos utilizan herramientas digitales para el seguimiento de los empleados (7%). Por último, el uso del comercio electrónico está apenas por debajo de la media (27%).

- Alto uso de robots y otras tecnologías digitales, uso limitado de ordenadores (19%). Sus características son:

En aproximadamente casi la mitad de empresas pertenecientes a este grupo (46%), menos del 20% del personal utiliza computadoras a diario. Sin embargo, las compras de software personalizado están por encima de la media, en un 62%. El uso de robots es casi el doble de la media, un 15%. Prácticamente, casi todos, un 96%, utilizan análisis de datos para procesos mejora y más de la mitad de ellos, un 55%, utilizan análisis de datos para el seguimiento de los empleados. Por último, el uso del comercio electrónico está apenas por debajo de la media, siendo este del 27%.

- Digitalización limitada (27%). Sus características son:

En más de la mitad (59%), menos del 20% del personal usa computadoras a diario. Las compras del software personalizado están muy por debajo del promedio, en un 39%. El uso de robots está apenas por debajo de la media, en un 7%. Ninguno utiliza análisis de datos para procesos de mejora y muy pocos

utilizan el análisis de datos para un seguimiento de los empleados (7%). Por último, el uso del comercio electrónico está muy por debajo del promedio, en un 17%.

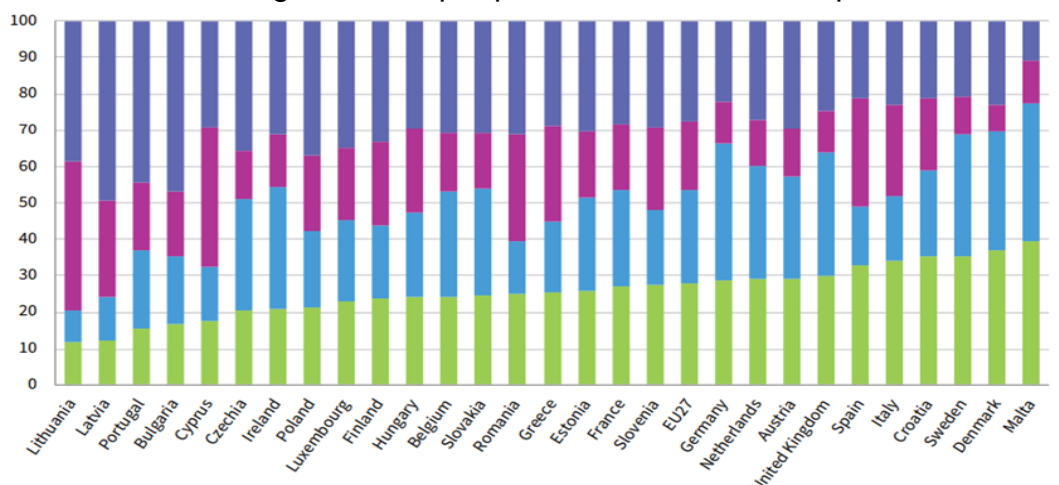
Los cuatro grupos son dispares entre sí, pero curiosamente tienen tamaños porcentuales muy parejos. Si nos fijamos con detalle, veremos que los dos grupos más grandes son aquellos de los extremos, es decir, o existe mucha digitalización o esta es muy reducida. Actualmente, resulta llamativo que el segundo grupo más grande sea el que todavía no está inmerso en la digitalización, lo que demuestra que gran parte de las empresas europeas todavía no han sido capaces de avanzar tecnológicamente.

Personalmente, pienso que el grupo denominado “digitalización limitada” se irá viendo reducido, aunque creo que esto se hará de forma muy paulatina.

5.1.2. Digitalización por países de la Unión Europea:

En la siguiente tabla de barras queda reflejada la situación de cada país en lo que respecta a la digitalización de sus empresas. En el eje X se muestran los países y en el eje de la Y el tamaño porcentual que corresponde a cada grupo:

Gráfico 5.2.2.1: Digitalización por países de la Unión Europea.



■ Digitalización Limitada
■ Alto uso de robots y otras tecnologías digitales, uso limitado de ordenadores
■ Uso intensivo de ordenadores, uso limitado de otras tecnologías
■ Altamente digitalizado
 Tomado de: Eurofound y Cedefop.

Los negocios “altamente digitalizados” son más comunes en Malta (39%) y Dinamarca (37%). En cambio, son menos habituales en Letonia y Lituania (ambos 12%).

En cuanto al grupo “uso intensivo de ordenadores, uso limitado de otras tecnologías”, vemos que es más frecuente en Alemania y Malta (38%) y menos común en Lituania (9%) y Letonia (12%).

Para el grupo denominado “alto uso de robots y otras tecnologías digitales, uso limitado de ordenadores” tienen mayor tamaño en Lituania (41%) y Chipre (39%) y menos en Dinamarca (8%) y Suecia (10%).

Los negocios con “digitalización limitada” son más frecuentes en Letonia (49%) y Bulgaria (47%) y menos común en Malta (11%) y Croacia, España y Suecia (todos 21%).

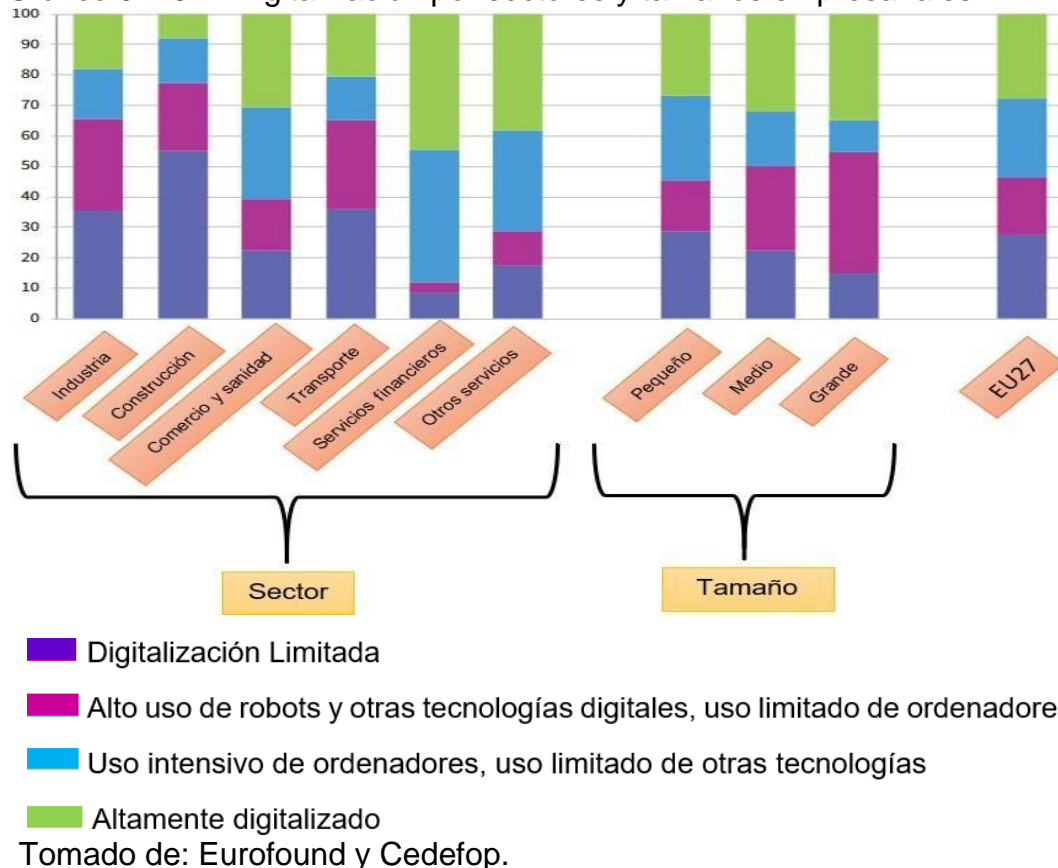
Reflexionando sobre todos estos datos, como podemos observar, Malta es el país que más destaca en digitalización, con mayor porcentaje del grupo “altamente digitalizado” y el menor porcentaje del grupo “digitalización limitada”.

España no parece presentar malos datos al ser comparada con el resto de países de la EU27. Nos encontramos en sexto lugar en cuanto al grupo “altamente digitalizado”. Además, estamos entre los que tienen menor porcentaje con respecto al promedio de la EU27 en el grupo “digitalización limitada”.

5.1.3. Digitalización por sectores y tamaños empresariales:

En la siguiente tabla de barras se representa la digitalización por sectores y tamaños de empresas. En el eje X se muestran los sectores y tamaños, y en el eje Y, el tamaño porcentual que corresponde a cada categoría:

Gráfico 5.1.3.1: Digitalización por sectores y tamaños empresariales



Primeramente, en cuanto a la digitalización por sectores, vemos que los negocios altamente digitalizados son más comunes en servicios financieros y menos habituales en la construcción. Aquellos con “uso intensivo de ordenadores, uso limitado de otras tecnologías” también son más comunes en el sector de los servicios financieros y menos frecuentes en el transporte. El grupo “alto uso de robots y otras tecnologías digitales, uso limitado de ordenadores” se encuentra principalmente en la industria y menos en servicios financieros. Finalmente, la “digitalización limitada” es habitual para la construcción y no tanto para los servicios financieros.

Por lo que podemos observar, los servicios financieros son el sector más digitalizado. Para verlo más fácilmente, pongamos un ejemplo: los bancos. Hoy en día, acudimos muy poco a los bancos, antes esto no era así. Actualmente, tenemos la opción de hacer multitud de operaciones con los bancos vía internet: transferencias, domiciliaciones... También, se ha incrementado el pago con tarjeta, con lo cual, no nos es tan necesario acudir al banco a sacar dinero. Incluso ahora todos los bancos cuentan con Apps con las que puedes visualizar cómodamente

tus cuentas e incluso hablar con tu gestor si es necesario. También, una innovación más es el “Bizum” que muchos bancos ya incluyen y que permite transferir dinero a otra cuenta sin necesidad de conocer el número de cuenta bancaria de la otra persona, simplemente conociendo su teléfono móvil.

Por otro lado, en cuanto a la digitalización según el tamaño, veremos que cuanto mayor es el tamaño, mayor es el grupo de los “altamente digitalizados”. En el caso de “uso intensivo de ordenadores, uso limitado de otras tecnologías” sucede lo contrario, disminuye cuanto mayor sea el tamaño. El grupo “alto uso de robots y otras tecnologías digitales”, aumenta cuanto mayor sea el tamaño. Por último, la “digitalización limitada” disminuye con el tamaño.

Las empresas más grandes generalmente son las que más apuestan por invertir en tecnología que pudiera mejorar, hacer más rápida o más sencilla la labor, o incluso atraer más clientes. Al contrario, sucedería con las empresas pequeñas, por ejemplo, una panadería de barrio, con 1-2 empleados, no consideraría tener que digitalizarse en la medida que lo hacen las más grandes.

5.2. Análisis encuesta 2: “Living, working and Covid-19”

Asimismo, para el análisis práctico, he consultado esta encuesta (“Living, working and Covid-19), publicada recientemente por Eurofound (24 de febrero de 2021), que aborda datos sobre diferentes aspectos como: el equilibrio entre la vida privada y la vida laboral, calidad en la vida laboral, el trabajo desde casa (teletrabajo), efectos del Covid-19 en el ámbito laboral... Algunas cuestiones de la encuesta se hicieron en dos trimestres (abril/mayo de 2020 y junio/julio de 2020), otras solo se realizaron en una ronda.

A continuación, expongo los datos de alguna de estas cuestiones, en concreto, las más relevantes y que mayor relación tienen con la temática que vengo desarrollando en el presente documento. Procederé además a analizar estos datos comparando la situación entre España y EU27 (la media obtenida por los datos recogidos de los países miembros de la EU27).

En primer lugar, comencemos analizando las respuestas obtenidas para la temática del equilibrio entre el trabajo y la vida personal:

- Los cambios en las horas laborales, es decir, en la jornada laboral.

Tabla 5.2.1. Resultados a la cuestión de haber tenido alteraciones en las horas de su jornada laboral, (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Aumento	18,5	26,0	17,7	30,4
Sin variaciones	32,3	36,9	30,1	26,5
Disminución	49,2	37,2	52,2	43,1

Fuente: Eurofound

Tanto en el conjunto de la Unión Europea como en España, una gran parte de los trabajadores experimentaron una reducción en su jornada laboral, a finales del primer trimestre de 2020 (49,2% de media en la Unión Europea y el 52,2% en España).

Entre abril/mayo y junio/julio se estabilizan un poco estos cambios en las horas laborales. Esto indica que, de un trimestre al siguiente, menos población disminuye sus horas laborales y más población aumenta su jornada.

Por último, haciendo una comparativa entre la Unión Europea y España, podemos observar que la situación de nuestro país se encuentra en peor lugar. España contiene en ambos trimestres mayor población que disminuye sus horas laborales que la Unión Europea, además, los empleados que aumentan su jornada laboral son menos que en la Unión Europea.

- Sentimiento de preocupación por el trabajo cuando el empleado no está presente en el trabajo.

Tabla 5.2.2. Resultados a la cuestión de sentir preocupación con respecto al trabajo mientras están fuera de él, (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Siempre/Casi siempre	29,8	27,0	35,9	33,3
Algunas veces	30,9	30,5	35,3	38,4
Raramente/Nunca	39,2	42,4	28,7	28,3

Fuente: Eurofound

Preocuparse por el trabajo cuando no se está en él, equivale a no ser capaz de desconectar ni despejar tu mente. Tanto en la Unión Europea como en España, vemos que contienen sus porcentajes más grandes para la

respuesta “Algunas veces” o “Raramente/Nunca”. Lo cual resulta muy positivo.

Aun así, debería haber preocupación por la parte de población que ha respondido “Siempre/Casi siempre”, aunque sea un porcentaje menor de empleados es una minoría que no debe dejarse olvidada ya que las consecuencias podrían llegar a ser graves, en el peor de los casos hablaríamos de trabajadores con depresiones, agobios... lo que psicológicamente es bastante dañino.

Por último, haciendo una comparativa entre la Unión Europea y España, se puede apreciar que se encuentra en peor situación España. Tenemos una mayor cantidad de población que se preocupa por el trabajo estando fuera de él.

- Dificultad de concentración en el trabajo debido a responsabilidades familiares.

Tabla 5.2.3. Resultados a la cuestión de presentar dificultades de concentración en el trabajo a consecuencia de responsabilidades familiares, (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Siempre/Casi siempre	8,9	6,3	8,2	9,7
Algunas veces	24,1	24,5	30,9	32,1
Raramente/Nunca	67,0	69,3	60,9	58,3

Fuente: Eurofound

Los resultados obtenidos con esta pregunta pueden considerarse buenos ya que más de la mitad de los empleados no se han encontrado con este problema, respondiendo: “nunca o raramente” (en ambos trimestres, para la Unión Europea y España). Además, el porcentaje de población que sí tuvo esta complicación “siempre/casi siempre” ha sido menor al 10%, casos muy escasos.

Por último, a la hora de realizar una comparativa entre la Unión Europea y España, veremos que el problema es algo más común en España, sobre todo, siendo más destacable en el trimestre de junio/julio cuando en España sufrieron esta dificultad “algunas veces” el 32,1% de empleados frente al 24,5% de la Unión Europea.

En segundo lugar, analizaremos aquellas respuestas obtenidas para la temática de la calidad del trabajo:

- Sentirse físicamente agotado al final de la jornada laboral:

Tabla 5.2.4. Resultados a la cuestión de agotamiento físico al final de la jornada laboral, (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Siempre/Casi siempre		31,1		33,3
Algunas veces		42,3		43,5
Raramente/Nunca		26,6		23,1

Fuente: Eurofound

En torno a un tercio de la población se ha sentido físicamente agotado “siempre/casi siempre” cuando finaliza su jornada laboral. Esto conlleva llegar a su domicilio sin ánimo de seguir aprovechando el día.

En este caso, si procedemos a comparar la Unión Europea con España, podremos visualizar que los datos son bastante parejos, sin grandes diferencias.

- Sentirse agotado emocionalmente por el trabajo:

Tabla 5.2.5: Resultados a la cuestión de agotamiento emocional a consecuencia del trabajo, (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Siempre/Casi siempre		24,0		27,9
Algunas veces		36,0		40,3
Raramente/Nunca		40,0		31,7

Fuente: Eurofound

Que el trabajo agote emocionalmente a un empleado, lo afectará personalmente, pudiendo hacerlo pasar por periodos de: estrés, fatiga, insomnio... lo que podrá perjudicar el rendimiento de este empleado y, por ende, también afectará a la propia empresa para la que trabaje. Es una pena que en torno a un cuarto de empleados sufra este agotamiento “siempre/casi siempre”.

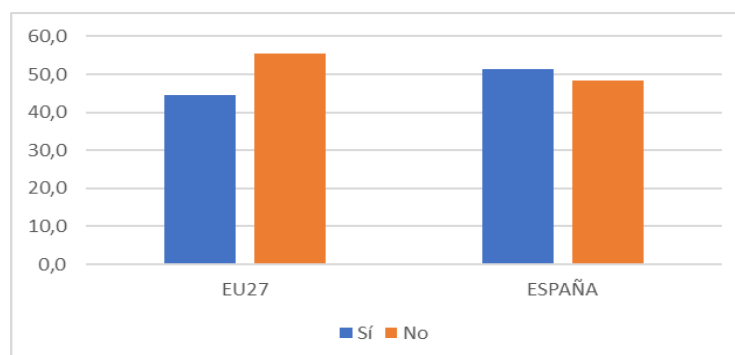
Si decidimos hacer una comparativa entre la Unión Europea y España,

veremos que los datos son más drásticos para nuestro país. El porcentaje de población de empleados que sufre este agotamiento emocional “siempre/casi siempre” o “algunas veces” es mayor en España que en la Unión Europea y en cuanto al porcentaje de los que “raramente/nunca” lo sufren, presentamos una menor cuantía que la Unión Europea.

En tercer lugar, nos adentraremos a analizar las respuestas obtenidas para el tema correspondiente a la zona de trabajo (su ubicación). Esta puede ser desde la propia empresa o desde casa (teletrabajo).

- Teletrabajo:

Tabla 5.2.6: Resultados a la cuestión de método de trabajo, en concreto, se pregunta si se teletrabaja, (datos en %).



Tomado de: Eurofound.

El teletrabajo ha sido la modalidad de trabajar más indicada para sobrellevar la pandemia. Si un puesto laboral era capaz de realizarse desde casa esta era la opción más recomendable debido a la situación en que nos encontrábamos de confinamiento.

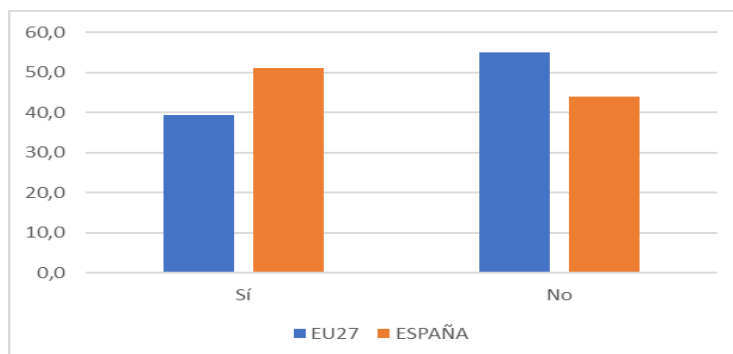
Por esta razón, los datos mostrados que indican porcentaje de empleados que sí trabajan desde casa es semejante al de los que no trabajan desde casa (los que lo hacen presencialmente). Mucho antes de la pandemia estos datos no hubieran arrojado los mismos resultados, ya que, según el INE, este porcentaje era menor al 10% tanto en España como en Europa.

Por último, comparando la situación de la Unión Europea con la de España, podremos notar que el teletrabajo es más frecuente en España. Pero la diferencia no es excesiva, simplemente es una diferencia de un 6,9%.

En cuarto lugar, procederemos a analizar las respuestas obtenidas relacionadas con la salud y seguridad de los empleados:

- Encontrarse en riesgo de contraer el virus Covid-19 debido a su trabajo:

Tabla 5.2.7: Resultados a la cuestión de creer estar en riesgo de infectarse por la Covid-19 por motivos laborales, (datos en %).



Tomado de: Eurofound

Llama la atención que más de la mitad de la población española considerara estar en riesgo de contraer el virus a consecuencia de su puesto laboral. En la Unión Europea sucede al contrario, siendo más de la mitad de su población la que no cree correr ese riesgo.

Es posible que la población española tuviera más respeto al virus en los meses de junio/julio debido a que prácticamente acabábamos de salir del duro y complicado confinamiento (hablamos de un confinamiento con una duración de 98 días) acompañado de altas cifras de contagios y fallecimientos. Con lo cual, los empleados regresaban a sus puestos laborales, pero con cierto miedo a ese riesgo de contraer el virus.

- Estar en contacto físico directo con otros en el trabajo:

Tabla 5.2.8: Resultados a la cuestión de haber estado en situaciones de contacto físico con otros en el trabajo (compañeros, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes...), (datos en %).

	EU27		ESPAÑA	
	Abril/Mayo	Junio/Julio	Abril/Mayo	Junio/Julio
Siempre/Casi siempre		58,5		59,9
Algunas veces		15,3		23,1
Raramente/Nunca		26,1		17,1

Fuente: Eurofound.

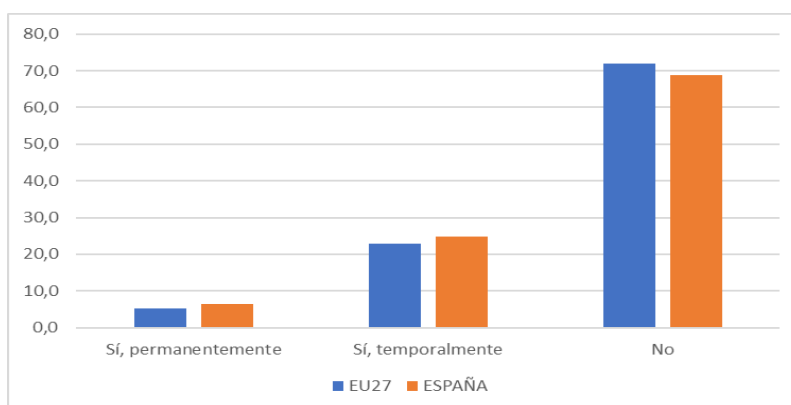
Las respuestas obtenidas resultan bastante impactantes. En ambos casos, tanto en la Unión Europea como en España, en torno al 60% de la población dice estar en contacto físico directo con personas en sus empleos. Es asombroso que en los meses de junio/julio cuando la situación del Covid-19 era tan alarmante, haya tantos individuos que confiesen estar manteniendo contactos físicos directos en su puesto laboral.

Los datos son muy parejos al comparar la Unión Europea con España. Aunque en la Unión Europea, la situación era un poco más favorable, debido a que son más los que “raramente/nunca” están en contacto físico directo con otros en su trabajo, siendo estos un 26,1% en lugar del 17,1% de España.

Por último, toca abordar aquellas respuestas que corresponden a la temática de la seguridad laboral:

- Pérdida de trabajo(s)/contrato(S) durante la pandemia, (datos en %):

Tabla 5.2.9: Resultados a la cuestión de haber perdido trabajo(s)/contrato(s) en el periodo de la pandemia.



Tomado de: Eurofound

Aproximadamente un 70% de la población de ambas zonas (Unión Europea y España) no perdió su(s) trabajo(s)/contrato(s). Es un dato bastante positivo. Pero es un dato perteneciente a los meses de abril/mayo. Hubiese sido interesante que esta pregunta se hubiera realizado en la siguiente ronda, debido a que las consecuencias del Covid-19 en junio/julio fueron mayores, lo que probablemente derivara en menos trabajos y contratos laborales.

Comparando la Unión Europea y España podemos observar resultados prácticamente similares, pero si queremos ir al detalle, el caso de España tiene peores datos. Son más los que perdieron trabajo, tanto permanentemente como temporalmente, en nuestro país.

Tras haber analizado todas estas cuestiones, a continuación, procedo a analizar algunas de las conclusiones más importantes que se obtuvieron del estudio:

- **La inseguridad laboral decrece del 15 % en abril al 10 % en julio.** Se observa que la población tenía mayor inseguridad laboral en abril, probablemente a consecuencia del Covid-19 que había llegado pocos meses antes, lo que añadía gran incertidumbre a nuestras vidas. Este porcentaje se ve reducido desde abril a julio seguramente porque paulatinamente se van conociendo más datos en lo que respecta al virus y esto permite que la incertidumbre disminuya levemente.

Sin embargo, la preocupación sigue siendo generalizada entre los encuestados con contratos fijos y de corta duración. Más del 40 % de los hombres de 34 a 49 años con contratos temporales reconocen temer a perder su empleo en los próximos tres meses. A pesar del aumento general de las horas de trabajo de los encuestados, un tercio de ellos siguen trabajando menos que antes de la pandemia.

- **En julio, más de las tres cuartas partes de los trabajadores de la UE deseaban seguir trabajando desde casa, al menos de vez en cuando, aunque no hubiera restricciones por la COVID-19.** Probablemente la población desconfiaba de volver a una normalidad de golpe. En casa se habían sentido seguros y querían seguir teniendo esa sensación a pesar de que la situación hubiera mejorado.

La mayoría de los trabajadores de la Unión Europea consideran como una experiencia positiva el teletrabajo durante la pandemia, pero son pocos los que desean teletrabajar todo el tiempo; **la opción preferida consiste en una combinación de teletrabajo y trabajo presencial.** Por naturaleza, los individuos nos percatamos de que nos gusta socializar y compartir momentos con otros. Es obvio que lo preferible sea una combinación entre teletrabajo y trabajo presencial, ni nos gusta estar todos los días en el trabajo ni

podríamos soportar estar todos los días trabajando desde casa a largo plazo.

- **El aumento del teletrabajo durante la pandemia ha puesto de manifiesto la difuminación de la línea entre trabajo y vida personal.** El teletrabajo ha dado lugar a que nos llevemos literalmente el trabajo a casa. Generalmente, el hogar debe ser aquel lugar dónde poder desconectar, tener intimidad, disfrutar de la vida en familia... Con la llegada del teletrabajo muchos individuos han perdido esa sensación de “lugar de desconexión”. Incluso, peligra que los trabajadores sufran agotamiento físico y emocional por esta situación.

6. CONCLUSIONES

Como dijo el biólogo inglés Darwin, “sólo sobreviven las especies que mejor se adaptan al medio”. Si el entorno empresarial se encuentra traspasando un periodo de transformación digital, son las empresas las que deberán plantearse su unión a esta transformación, en caso de no hacerlo, pueden quedarse atrás. Aquellas empresas que apuesten por la digitalización contarán con esta ventaja competitiva que está tan de moda ahora en el mercado, lo que les aportará más posibilidades de triunfar (maximizando sus beneficios, mejorando en sus procesos, enriqueciendo la comunicación interna y externa de la empresa, disminuyendo sus márgenes de error, aportándoles más eficiencia, agilidad y facilidades...).

Por otro lado, el bienestar del empleado ha demostrado ser un factor esencial, tanto para las empresas como para toda la población. Es clave que el empleado se encuentre física y psicológicamente estable. Recordando algunas cifras, mencionaba que, en España, entorno al 33% de los trabajadores se sentían físicamente agotados tras su jornada laboral, y entorno al 28% se sentían emocionalmente agotados. Son cifras preocupantes donde deberíamos prestar más atención. Estos trabajadores rinden mucho menos en su laborales e incluso pasan por etapas de depresión, insomnio, fatiga...

La Covid-19, nos ha mostrado cuál es el método más efectivo para trabajar. Antes de la pandemia, el INE indicaba que el porcentaje de población (tanto en España como en Europa) que teletrabajaba era menor al 10%. Durante la Covid-19, se incentivó al teletrabajo, llegando a aumentar ese porcentaje aproximadamente al 45%. Cuando la situación comenzó a mejorar y se pudo retornar al trabajo presencial, muchas empresas se dieron cuenta de que lo mejor consistía en una combinación de trabajo presencial y el online desde casa. La razón fundamental, es que, con este método mixto, mejoramos nuestro rendimiento, habilidades y destrezas. El método mixto permite unir los aspectos positivos del teletrabajo y del trabajo presencial: podemos socializar con otros, podemos compaginar más fácilmente nuestra vida personal con la del trabajo, tenemos un poco más de libertad, la jornada semanal no se vuelve tan rutinaria...

Por último, cabe destacar que la digitalización todavía no ha captado gran parte de su público objetivo en las empresas europeas. El grupo de empresas europeas con la denominación “digitalización limitada”, es el segundo grupo más grande entre los cuatro existentes, con un porcentaje del 27%. Esto se traduce en que todavía son muchas empresas europeas las que no se han sumado para avanzar tecnológicamente a la vez que lo hace el entorno empresarial.

7. BIBLIOGRAFÍA

Autor, David H-, Frank Levy & Richard J. Murnane. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118(4): 1279 – 1333.

Acemoglu, D. and D. H. Autor (2011), “Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings”. *Handbook of Labor Economics*, vol. 4: 1043-1171.

Autor, David H., & David Dorn. (2013). The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. *American Economic Review*, vol. 103(5): 1553-1597.

B-Talent, (2017), La realidad de las empresas españolas sobre competencias y Transformación Digital, *B-Talent*.

Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, vol. 35(97): 9-16.

Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, L. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, vol. 8(1): 3-12.

De La Rica, S. & L. Gortazar. (2017). Digitalization at work, job tasks and wages: Crosscountry evidence from PIAAC1. *GLO Discussion Paper*. Disponible en: <https://www.econstor.eu/handle/10419/155358>

Eurofound, (2020), Living, working and COVID-19 dataset. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/es/data/covid-19/working-teleworking>

Ranera, Mireia; (2017), Transformación Digital en RRHH, *Íncipy your digital strategy partner*.

Rimbau-Gilabert, E. (2019). Digitalización y bienestar de los trabajadores. *Revista d'anàlisi de Dret del Treball*. Obtenido de *IUSLabor 2/2019*, ISSN 1699-2938, p.

Sebastian Lago, (2017). Cambio tecnológico y polarización en España: un análisis sobre la relación entre los resultados y los métodos. *Revista Encrucijadas*, ISSN

2174-6753, vol. 14: a1403

Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. and Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19: 593-618.

Van Houten, G., Russo, G., (2020). European Company Survey 2019 - Workplace practices unlocking employee potential. *Technical Report Eurofound*.