



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Derecho y Administración y Dirección
de Empresas.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA: INCIDENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS.

Presentado por:

Tatiana Pereira Conde.

Tutelado por:

Isabel Prieto Pastor.

Valladolid, 28 de junio de 2023.

RESUMEN:

Uno de los mayores cambios que han experimentado las empresas en los últimos años es la denominada "Transformación Digital". Se trata de un fenómeno basado fundamentalmente en la integración de las nuevas tecnologías digitales y de la información en las diferentes áreas empresariales, lo que supone un auténtico cambio en la forma de hacer las cosas.

A lo largo de este trabajo analizaremos este fenómeno junto con las diferentes herramientas de gestión empresarial que proporciona, siendo las personas un punto clave de dicha estrategia. De ahí, la importancia de conocer el impacto que la Transformación Digital tiene sobre la Dirección de Recursos Humanos, así como las nuevas tendencias existentes en la actualidad.

PALABRAS CLAVES: Transformación Digital, Tecnología, Recursos Humanos.

ABSTRACT:

One of the biggest changes that companies have undergone in recent years is the supposed "Digital Transformation". This is a phenomenon based fundamentally on the integration of new digital and information technologies in the different business areas, which means a real change in the way of doing things.

Throughout this paper we will analyze this phenomenon together with the different business management tools it provides, being people a key point of this strategy. Hence, the importance of knowing the impact that Digital Transformation has on Human Resources Management, as well as the new trends currently existing.

KEY WORDS: Digital Transformation, Technology, Human Resources.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.....	7
2.1. Concepto.....	7
2.2. Causas de la transformación digital.....	9
2.3. Evolución.....	11
3. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.....	14
3.1. Impacto: principales ámbitos a los que afecta.....	15
3.2. Ventajas e inconvenientes.	15
3.3. Principales pilares de la transformación digital.....	17
4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
4.1. ¿Qué hace la Dirección de Recursos Humanos por la transformación digital en la empresa?.....	22
4.1.1. Construir una cultura digital.....	22
4.1.2. Búsqueda del empleado digital y desarrollo de competencias digitales.	23
4.1.3. Creando un trabajo digital: nuevas formas de trabajo.	26
4.2. La transformación digital de la Dirección de Recursos Humanos.....	29
4.2.1. Nuevas tendencias en la contratación.....	29
4.2.2. Nuevas formas de aprendizaje.....	32
4.2.3. Otros cambios ocasionados en los recursos humanos.	34
5. CASO PRÁCTICO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE INDITEX.....	35
6. CONCLUSIONES.....	44
7. BIBLIOGRAFÍA.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 2.1.1: La digitalización conduce a la transformación digital. ...	8
Ilustración 2.3.1: Hogares con conexión de banda ancha.	12
Ilustración 3.3.1: Elementos básicos de la transformación digital.	18
Ilustración 4.2.1.1: Las mejores redes sociales para buscar trabajo.	30

1. INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, la Transformación Digital (en adelante TD) es uno de los principales problemas a los que las empresas tienen que hacer frente. No cabe duda de que el ritmo de cambio es exponencial, de forma que se ha visto reducido notablemente el tiempo necesario para llevar a cabo cualquier tipo de transformación en las mismas. En este sentido, lo que en el pasado necesitaba, por ejemplo, 5 años para cambiar, en la actualidad puede hacerlo en tan solo 5 meses. Por ello, las organizaciones tratan de aprovechar las posibilidades que las tecnologías de la información les ofrece, logrando así una mayor eficiencia y sobre todo la transformación de su modelo de negocio.

Ante todo, la TD se constituye como un cambio profundo en la empresa, el cual es fundamentalmente de carácter cultural. De este modo, gracias a las distintas herramientas proporcionadas por este fenómeno, han ido surgiendo nuevas formas y oportunidades de negocio hasta entonces inexistentes. Esto es lo que ha llevado a cada una de las organizaciones a definir su propia estrategia de TD, en función de su madurez digital y de lo que realmente consideren conveniente para su negocio.

En dicha estrategia, el punto clave son las personas, dados los cambios de comportamiento que han tenido lugar tanto en los clientes como en los trabajadores. Por tanto, el objetivo fundamental del presente Trabajo Fin de Grado es conocer en profundidad las diferentes medidas que han sido implementadas por parte de la Dirección de Recursos Humanos (en adelante DRH) a modo de respuesta ante este fenómeno, y a su vez la incidencia que éste ha tenido sobre la misma en relación con la creación de nuevas tendencias. Esto nos permitirá ver cómo los trabajadores adquieren nuevas competencias digitales con el fin de pasar a formar parte de la plantilla de una determinada empresa. Pero para ello, será necesario previamente conocer en qué consiste realmente aquello que se viene denominando TD, su origen y causas, y especialmente las principales zonas de impacto dentro de la estructura empresarial, analizando así las ventajas e inconvenientes que supone.

En cuanto al tema elegido para el desarrollo de este trabajo, cabe destacar la creciente importancia que el fenómeno de la TD ha ido adquiriendo con el paso del tiempo. Los cambios originados en el entorno han obligado a las empresas a modificar su forma de hacer las cosas, incorporando las nuevas tecnologías en sus procesos. Esto se traduce en la necesidad de nuevas competencias digitales y roles en la empresa, lo que provoca que los puestos de trabajo de las empresas estén en constante evolución y con ello, los perfiles buscados para su ocupación.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.

En general, se puede afirmar que el objetivo de este trabajo gira en torno al fenómeno de TD y todo lo que éste conlleva, teniendo en cuenta que centraremos su análisis en el ámbito de los Recursos Humanos (en adelante RRHH) de la empresa, una vez hayan sido explicadas las cuestiones más genéricas.

Por tanto, para ello será preciso realizar una revisión bibliográfica del tema recurriendo a la lectura de diferentes manuales, artículos, investigaciones e informes, que han abordado su estudio desde puntos de vista muy diversos.

Con ello, se pretende mostrar el estado de la cuestión y cómo este fenómeno está influyendo, tanto positiva como negativamente, en la actividad de los trabajadores y empresas. Solo así podremos ser conscientes del enorme riesgo que la TD implica, ya que, de no adaptarse a las innovaciones y tecnologías introducidas por la misma, la actividad de las empresas caerá, perdiendo así competitividad, mientras que las oportunidades de empleo se verán reducidas en gran medida.

2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.

2.1. Concepto.

Según la base de datos del Diccionario de la Real Academia Española, el término “transformación” alude al hecho concreto de modificar la forma de alguien o algo. Por su parte, el concepto de “digital”, en su tercera acepción, hace referencia a un dispositivo o sistema cuya función consiste en crear y transportar información por medio de la combinación de bits (unidades mínimas de información), para posteriormente ser almacenada.

Más allá del diccionario, y con carácter más general, Peiró (2023, p.1) en su artículo se refiere a la TD como “*el cambio que se ha generado en todos los aspectos de la sociedad tras la aplicación e implementación de las nuevas tecnologías*”. En relación con el ámbito empresarial, este fenómeno es conocido por ser un proceso mediante el cual las empresas tratan de integrar la tecnología digital en sus diferentes áreas de trabajo. Sin embargo, esta definición resulta ser un tanto abstracta, dado que no hace alusión alguna a cuestiones sumamente importantes, como es el caso de su naturaleza o sus implicaciones, entre otras.

Definir las notas caracterizadoras de este proceso de transformación no es una tarea fácil, dada la inmensidad de variables a las que afecta. Pese a esto, son muchos los autores que se han pronunciado al respecto en aras de conseguir proyectar las ideas fundamentales, contribuyendo así al esclarecimiento de la noción que tiene la sociedad acerca del mismo. Veamos algunos ejemplos:

- Vial (2019, p.1): la TD es “*un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad provocando cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación, y conectividad*”. De este modo, las empresas emplean estas herramientas innovadoras con el fin último de responder a los cambios del entorno organizacional, alterando así sus procesos de creación de valor.

- Mochón y Cardona (2021, p.4): la TD implica *“reinventar el modo de obtener valor de la información, mejorar la conectividad, optimizar los procesos de negocio, redefinir la experiencia del cliente y asumir la esencia del cambio”*.

En esta línea, ha surgido un cierto debate en torno a las diferencias existentes entre el proceso de TD y la idea de “digitalización” en sí misma considerada. A pesar de que en numerosas ocasiones hay quien ha llegado a equiparar ambos conceptos, utilizándolos indistintamente, lo cierto es que cada uno de ellos presenta sus propias particularidades.

La digitalización consiste en el *“proceso de convertir los elementos físicos de sus procesos empresariales y flujos de trabajo en elementos digitales”*¹, aún no siendo en sí transformadora. Se trata, por tanto, de reproducir en un formato digital elementos que en un principio disponían únicamente de una estructura física, con el objetivo de que la información suministrada por ellos pueda ser utilizada por un sistema informático.

Ilustración 2.1.1: La digitalización conduce a la transformación digital.



Fuente: “Digitalización y Transformación Digital: ¿cuáles son las diferencias entre ellas?”,
Tecno-Soluciones (2023).

La Ilustración 2.1.1 permite visualizar que se trata de dos procesos interrelacionados, de forma que la digitalización, la que se sitúa en la parte inferior de la pirámide, es el paso previo al logro de la TD. En definitiva, aunque

¹ <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>

son términos un tanto similares, no se refieren a lo mismo. No cabe duda de que el alcance de la TD, como causa del cambio cultural de una determinada organización, es mucho mayor en comparación con el de la “digitalización”; aun siendo ésta última el primer paso importante del fenómeno que viene siendo objeto de análisis en el presente trabajo.

Precisamente, la TD se constituye ante todo como una transformación cultural, lo que hace que sea uno de los mayores retos de las empresas. De ahí la importancia de que las organizaciones traten de alinear todos los procesos de RRHH con el fin de asegurar el cambio cultural y su funcionamiento. Prueba de ello, es que *“para el 76% de las empresas el principal reto en la implantación y la consolidación de los proyectos no es disponer de presupuesto o elegir bien las herramientas tecnológicas, sino saber gestionar a las personas y el cambio cultural”* (RRHH Digital, febrero 2022)².

Todos los empleados deben tener claro cuáles son sus roles como parte de la TD, cómo les afecta, la medida de su desempeño, así como el impacto que este cambio tendrá en su retribución. Asimismo, los procesos de gestión del talento deberán también alinearse con los nuevos modelos organizativos, pues la naturaleza de la innovación y del proceso de cambio que trae consigo la TD se basa, en buena medida, en la gestión del talento.

2.2. Causas de la transformación digital.

Una vez que sabemos en qué consiste este proceso de TD, es lógico que nos preguntemos acerca del origen del mismo, de manera que logremos identificar cuáles son los factores que han propiciado su progreso en el tiempo.

Indudablemente, la sociedad en su conjunto es uno de los sujetos que está experimentando mayores cambios en los últimos años, hasta el punto de tener la necesidad de incorporar las nuevas tecnologías en su vida diaria. Lo que en

²<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/151127/Gestionar-a-las-personas-y-el-cambio-cultural-principal-reto-de-la--transformacion-digital-para-el-76-de-las-empresas->

un principio se presentaba como una opción, hoy en día ha pasado a convertirse en una auténtica necesidad.

Precisamente, esta innovación tecnológica, basada fundamentalmente en la incorporación masiva en la vida de las personas de avances en relación con la tecnología (Smartphones, Internet, redes sociales, inteligencia artificial...etc.), se sitúa como una de las principales causas de la aparición de este proceso de TD. Esto ha supuesto un cambio revolucionario no solo en la forma de vivir de las personas y, de trabajar, sino también en el modo en que éstas interactúan con el resto de individuos. Así lo ponen de manifiesto autores como Mochón y Cardona (2021, p.1), quienes afirman que *“Internet y las nuevas tecnologías están cambiando la forma en que nos relacionamos, trabajamos y aprendemos”*.

Fruto de ello, han ido surgiendo nuevas tendencias o costumbres, que han motivado la aparición de nuevos hábitos de consumo. Cada vez son más las personas que optan por comprar productos vía online a través de sus dispositivos electrónicos, esperando así obtener una experiencia de compra rápida y sencilla, que les permita acceder en tiempo real a toda la información que precisan para llevar a cabo la misma.

Por tanto, el cambio en las necesidades y expectativas del cliente sería otra de las causas que ha originado este proceso de TD, viéndose así modificada su demanda de bienes y servicios. Como consecuencia, las empresas, otro de los sujetos implicados en este proceso, se han visto obligadas a adaptarse a estas nuevas modalidades de interacción y consumo derivadas de este complejo proceso.

A pesar de que no nos detendremos ahora en examinar las características de este fenómeno desde la vertiente empresarial, puesto que serán objeto de análisis posteriormente, cabe destacar que la principal causa de la TD es la amenaza que supone para las empresas la opción de no implantarla. De no modificar su estructura, correrán el riesgo de quedarse obsoletas dada la celeridad de los cambios.

2.3. Evolución.

La TD se caracteriza por tener un intenso desarrollo histórico³. Su origen se remonta a 1703, año en que el filósofo y matemático alemán, Gottfried Leibniz, trató de acercar este fenómeno a la realidad mediante el empleo del “sistema binario”. Se trataba de un sistema de numeración utilizado por las computadoras del momento, que empleaba solamente dos cifras, 0 y 1, para representar los números.

Sin embargo, no fue hasta 1939 cuando vio la luz la primera computadora electrónica gracias a la enorme labor de John Atanasoff, un ingeniero electrónico estadounidense.

En 1969 con la llegada de “ARPANET”, un medio de comunicación seguro entre los distintos organismos del departamento de defensa de los Estados Unidos, tuvo lugar un desarrollo de redes de gran trascendencia que originó nuevas redes de libre acceso, hasta llegar a configurar el embrión de lo que hoy conocemos como “Internet”. En ese mismo año, también se realizó la primera conexión entre los ordenadores pertenecientes a la Universidad de Standford y a la Universidad de California en Los Ángeles.

Años después, se publicó la primera página web de la historia a cargo del ingeniero y físico británico Tim Berners-Lee. Se trataba de la “World Wide Web” (1989), un sistema creado con el fin de intercambiar datos entre la multitud de científicos que trabajaban en el Centro Europeo de Física Nuclear de Ginebra (Suiza). En esta época, Internet únicamente se podía utilizar para el correo electrónico y también para transferir archivos, a lo que se añaden los inconvenientes derivados de la conexión analógica (lentitud).

Desde entonces, la Web ha cambiado mucho debido a la rápida evolución de la tecnología, que junto con los numerosos navegadores y softwares como es el caso de Windows y Google Chrome, han supuesto un verdadero punto de inflexión. A esto se suma la aparición de la red social “Facebook” en el año 2004, lo que supone un gran avance en lo que a la introducción de la sociedad al mundo

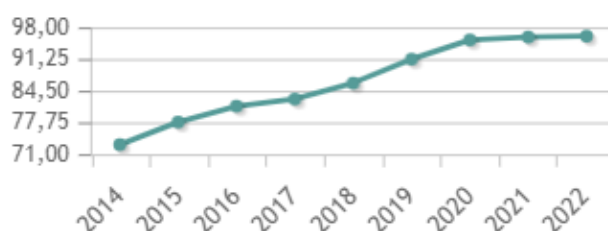
³ https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital

digital se refiere. Con el paso de los años, se ha ido difundiendo la utilización de los teléfonos inteligentes (smartphones); y es en enero de 2009, con el lanzamiento de la aplicación de mensajería instantánea gratuita denominada “Whatsapp”, cuando el envío de SMS se ve gravemente afectado, al permitir ésta el envío de mensajes de texto, fotos y vídeos, independientemente del operador y dispositivo de que se trate.

Todo ello constituye una amplísima red de documentos, imágenes y demás archivos que crece a gran velocidad. De este modo, se está creando un tejido de información a nivel global donde absolutamente todo está conectado a la Web, es el llamado “Internet de las Cosas”. Tal es el caso de la creación de un Mercado Único Digital por parte de la Unión Europea, contribuyendo así a la transformación de la sociedad a nivel comunitario mediante la formulación de distintas recomendaciones a las agendas digitales nacionales.

En la actualidad, no cabe duda de que Internet ha revolucionado el mundo, y, consiguientemente, la sociedad. Prueba de ello, es que el 96,1% de los hogares españoles tenía acceso a Internet en el año 2022, dato que refleja una variación positiva respecto al crecimiento de los años anteriores, tal y como se muestra en la Ilustración 2.3.1; mientras que el 94,5% de la población comprendida entre los 16 y 74 años había utilizado Internet en los tres meses anteriores a la realización de la encuesta (INE⁴, noviembre 2022).

Ilustración 2.3.1: Hogares con conexión de banda ancha.



Fuente: INE (2022).

⁴https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

En conclusión, podemos apreciar la complejidad que presenta todo este proceso, que en un primer momento experimenta una conversión pasando de lo analógico a lo digital, para posteriormente obtener los efectos derivados de la TD por medio del proceso de digitalización.

Dicho proceso es el encargado de habilitar a numerosos fenómenos conocidos, tales como el “Big data”, que consiste en *“la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, ya que superan los límites y capacidades de las herramientas de software habitualmente utilizadas para la captura, gestión y procesamiento de datos”*⁵; o bien la “Industria 4.0”, también conocida como la “Cuarta Revolución Industrial”, al suponer un cambio radical en la forma de operar de los negocios mediante la combinación de técnicas avanzadas de producción y operaciones que derivan de las tecnologías inteligentes. Si bien, Mochón y Cardona (2021, pp.2), consideran que *“se trata de un fenómeno mucho más amplio que afecta a la sociedad en general, a los distintos sectores y a prácticamente todas las empresas”*.

En un futuro, se espera que este proceso continúe avanzando a pasos agigantados como lo ha hecho hasta el momento, convirtiéndose aún más si cabe, en una herramienta indispensable para cualquier tipo de actividad humana.

Por último, cabe hacer mención de la importancia que han adquirido en este punto las “tecnologías SMACIT”⁶: Social (redes sociales), Mobile (dispositivos móviles), Analytics (análisis de datos), Cloud computing (operaciones en la nube) e Internet Things (Internet de las cosas). Se trata de una combinación de las diferentes tecnologías disruptivas con el fin de impulsar la TD y, brindar soporte a la innovación, así como una mejor prestación del servicio al cliente.

⁵ <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/big-data>

⁶ <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/qu-es-smacit-c-mo-las-tecnolog-incluidas-en-smacit-est-n-alterando-los-negocios-qu-bases-o-q109765992#:~:text=SMACIT%20significa%20Social%2C%20Mobile%2C%20Analytics,SMACIT%20es%E2%80%A6>

En concreto, el “Internet de las Cosas” ha traído consigo multitud de innovaciones tecnológicas que hasta el momento eran impensables, las cuales han ido estando progresivamente presentes en nuestras vidas y empresas.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA.

El hecho de que la mayor parte de las empresas existentes se han visto inmersas en este proceso de TD es una realidad. Basta con mirar a nuestro alrededor para percatarnos de cómo se han visto afectadas por esta auténtica revolución digital, evitando así la gran amenaza que supone su no adopción respecto a la competencia. El principal motivo de esto ha sido el cambio originado en la demanda de los clientes, ante el cual las empresas tienen la necesidad de adaptarse.

En concreto, la pandemia de COVID-19 ha sido la causante de la aceleración de la TD de las empresas. En esta línea, Zelada (Gerente de Consultoría, Deloitte) señaló en su momento que *“ha impactado al mundo en todo sentido y las empresas han empezado a revisar sus estrategias, sin embargo, los desafíos que está presentando esta crisis brinda una oportunidad para que las organizaciones evolucionen a una nueva realidad donde predomina lo digital”*⁷. Es por ello por lo que no les ha quedado más remedio que adaptarse para poder sobrevivir, y *“el 70% de las empresas en España se han transformado digitalmente durante la pandemia”*⁸.

⁷<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

⁸https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/144075/El-70-de-las-empresas-en-Espana-se-han-digitalizado-durante-la-pandemia?target=_self

3.1. Impacto: principales ámbitos a los que afecta.

Desde el punto de vista empresarial, la TD afecta a todos y cada uno de los ámbitos de la empresa. Ciertos autores como Mochón y Cardona (2021, pp.4) se han pronunciado al respecto afirmando que *“incide sobre los costes, las fuentes de ingresos y sobre los modelos de negocio”*. De este modo, cabe señalar que la transformación de los procesos, el modo de comunicarse y la coordinación entre los distintos grupos de interés relacionados con la empresa (empleados, clientes y proveedores) son solo algunos de los cambios más significativos que han surgido a raíz de este proceso.

Además, no cabe duda de que la aparición de internet es la principal responsable de la transformación del producto en sí mismo. Sin embargo, esto no solo ha supuesto una transformación tecnológica sino también social, que conlleva la reorganización de la empresa en todos los sentidos, es decir, desde que se fabrica el producto hasta la fase de distribución y marketing, incluyendo a su vez fases intermedias como pueden ser el diseño y desarrollo del negocio.

En definitiva, se trata de una profunda transformación cultural de la empresa en la que tanto el liderazgo como su impulso y/o sus capacidades digitales son esenciales, viéndose así modificado el funcionamiento externo e interno de la misma. Se trata de adaptarse al cambio tecnológico y de los clientes, lo que puede suponer cambios en el modo de tomar las decisiones, así como en los procesos para hacer efectivas las mismas, además de la determinación del talento de los empleados y sus relaciones entre ellos. De ahí la necesidad de alinear todos y cada uno de los procesos de RRHH con el fin de asegurar dicho cambio cultural y su funcionamiento.

3.2. Ventajas e inconvenientes.

Teniendo en cuenta el impacto que el fenómeno de la TD puede llegar a tener en las organizaciones empresariales, es posible extraer los siguientes aspectos positivos derivados del mismo (Mochón y Cardona, 2021):

- ✓ Reducción de los costes: según Mochón y Cardona (2021, p.7), *“la transformación digital se suele asociar con la automatización y con el establecimiento de sistemas de administración y gestión virtuales, provocando ahorros significativos de costes”*. Esto significa que por medio de la optimización de los procesos internos de los distintos departamentos de la empresa, se puede lograr disminuir dichos costes, además de los recursos y el tiempo necesario.
- ✓ Optimización de la gestión del riesgo: el uso de las diferentes herramientas introducidas por la TD contribuye a la reducción del riesgo relativo a la actividad económica, debido a la mayor disponibilidad de información.
- ✓ Mejora del control de las operaciones: el hecho de poder contar con información abundante y en tiempo real hace posible la mejora en los procesos de recopilación y análisis de datos. Esto facilita en gran medida no solo la toma de decisiones, sino también el control de las operaciones.
- ✓ Innovación en productos y servicios: la TD impulsa la innovación, es decir, el número de productos y servicios lanzados al mercado por parte de las empresas se ve incrementado. Esto hace necesaria una continua actualización de los procesos que faciliten la aparición de nuevas oportunidades de negocios, lo que mejora la eficiencia de la empresa.
- ✓ Incremento de la competitividad: la mayor presencia de tecnología provoca una mayor competitividad entre las diferentes empresas que operan en un determinado sector. Todas ellas luchan por destacar, por llamar la atención de los consumidores para satisfacer su demanda, de forma que acaparen la mayor parte de la cuota de mercado.
- ✓ Mejor conocimiento del cliente: gracias a la disponibilidad de grandes volúmenes de datos, las empresas son conocedoras de los hábitos de compra de sus clientes. Esto les permite lograr mejoras tanto en la comunicación con los mismos como en su experiencia, lo que hace posible la solución de problemas/dudas de forma inmediata.

- ✓ Mejoras en la distribución, comercialización y ventas: los sistemas de distribución se han visto revolucionados, a consecuencia de toda la información relativa a los procesos de venta y al seguimiento de los pedidos, llegando a constituir una fuente de ventaja competitiva para las empresas. Para ello es necesario a su vez el perfeccionamiento de las habilidades y capacidades de los empleados, cuestión que será analizada más adelante, contribuyendo así a la mejora de la imagen de marca.

Sin embargo, como todo proceso, también presenta ciertos inconvenientes que deben ser tenidos en cuenta a la hora de proceder a su implantación en cualquier organización. Por una parte, la TD es un proceso que precisa de grandes inversiones, de forma que las empresas deberán destinar a la misma buena parte de sus recursos económicos, además del tiempo necesario para la ejecución de las distintas estrategias que son implantadas en la empresa. Además, existe el riesgo de no llegar a concluir dicho proceso, necesitando estar así en constante actualización, puesto que la tecnología nunca deja de avanzar.

Por último, toda empresa que esté siendo objeto de la TD o bien vaya a serlo, es imprescindible que dote a sus trabajadores de las habilidades y capacidades necesarias que les permita familiarizarse con las nuevas tecnologías. Tener una plantilla más preparada y capacitada para los nuevos tiempos es algo que exige recursos económicos, aunque, a largo plazo, tendrá ciertos beneficios para la empresa, como puede ser una mayor agilidad de los equipos o una mejora en la comunicación entre los departamentos de la organización.

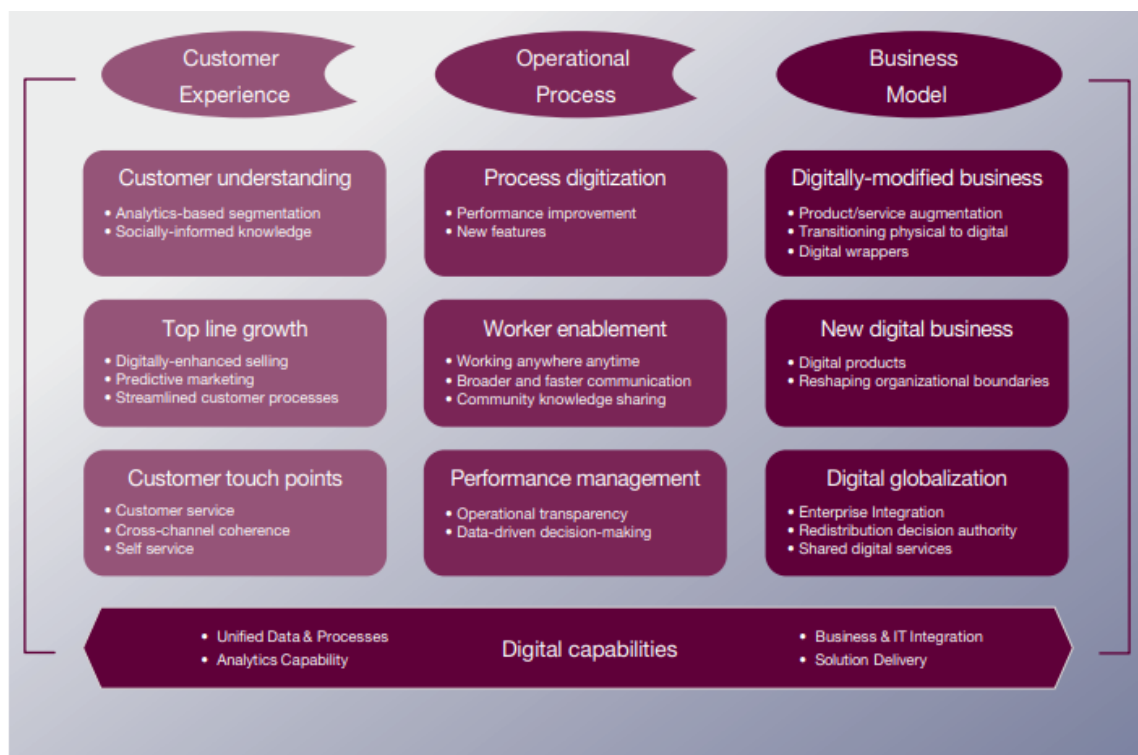
3.3. Principales pilares de la transformación digital.

No existe un único camino para afrontar la implantación de la cultura digital en la empresa, sino que su respuesta variará en función del punto de partida y de las condiciones de cada una. De este modo, será cada una de las empresas la que decida su propia estrategia de TD, ésta puede quedar obsoleta en cualquier momento debido al entorno cambiante y dinámico en el que se mueven las empresas. Así lo señalaban Vilaplana y Stein (2020, p.116) al afirmar que *“la TD es un estado de innovación constante, influido por la implantación de nuevas*

tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad que comprometen tres aspectos clave de las organizaciones íntimamente relacionados entre sí; en primer lugar, implica un cambio parcial o total del modelo de negocio; en segundo lugar, conlleva una re-definición y adaptación constante de los procesos operacionales y, por último, un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la integran”.

Del mismo modo, tal y como se refleja en la ilustración 3.3.1., Westerman ya apuntó también en su momento la existencia de tres áreas de actuación diferenciadas.

Ilustración 3. 3.1: Elementos básicos de la transformación digital.



Fuente: “Transformación Digital: una hoja de ruta para organizaciones de mil millones de dólares”, Westerman (2011)

Como puede entreverse de las palabras de Vilaplana y Stein, existen tres pilares que resultan ser clave en todo proceso de TD, y será la organización la que deba establecer sus preferencias respecto a cómo abordarlos, dados sus recursos limitados (Mochón y Cardona, 2021):

- ✓ La experiencia al cliente. Es uno de los puntos fundamentales en los que todas y cada una de las empresas tienden a centrarse, y más aún gracias al impulso que ha experimentado a causa de la TD. La comprensión de todo lo relacionado con el cliente, especialmente con sus hábitos y cambios de comportamiento, resulta imprescindible para el desarrollo económico. Para ello, es necesario que la organización cuente con los medios idóneos como pueden ser las redes sociales, tratando de buscar las posibles vías que le pueden acercar al consumidor, mejorando así la comunicación entre ambos. No cabe duda de que una mejor comprensión del cliente hace posible que las empresas logren transformar la experiencia de ventas, basándose en un servicio más personalizado, puesto que conocen qué factores satisfacen al mismo y cuáles no.

Se trata de desarrollar una capacidad de análisis que permita ofrecerle una mayor facilidad en lo que a su experiencia de compra se refiere, lo que se traduce en una agilización del proceso; una rápida y transparente resolución de problemas, de forma que se incremente la confianza depositada por el mismo en la empresa; o bien una experiencia integrada gracias a los múltiples canales de la empresa. Solo así las empresas estarán en condiciones de poder definir sus estrategias, en atención no solo a la personalización del producto sino también en la relación que éste tiene con el consumidor, lo que contribuirá a mejorar notablemente la experiencia de este último.

- ✓ Los procesos operativos. Se han visto también favorecidos por este fenómeno, siendo así transformados, por el hecho de propiciar una mayor integración entre los diferentes sujetos que interactúan en la empresa (desarrolladores, responsables de negocio y clientes). De este modo, la TD ha supuesto la aparición de nuevas herramientas de colaboración así como la creación de redes, por medio de las cuales los empleados pueden

comunicarse horizontal y verticalmente con cualquier persona de la empresa, sin necesidad de moverse de su puesto de trabajo. Esta apertura contribuye a la creación de valor, reduciendo los costes, ya que permite la aportación de nuevas ideas por parte de los participantes al tiempo que comparten sus conocimientos. Por tanto, no cabe duda de que la TD es la responsable de modificar el proceso de toma de decisiones, ya que una mayor disponibilidad de información hace que los directivos posean una visión más profunda de la empresa.

De igual manera, fruto de la utilización de la tecnología y de la integración de sistemas de procesamiento de datos, ha tenido lugar la automatización de los procesos productivos, proceso conocido como la “Industria 4.0 o la Cuarta Revolución Industrial”. Todos estos cambios influyen a su vez de manera considerable en los procesos de trabajo, lo que modifica el contenido de los puestos de trabajo y por tanto, las capacidades que los empleados necesitan para poder ocuparlos. De ahí, la importancia de los empleados en lo relativo a este pilar.

- ✓ Los modelos de negocio. También ha surgido la necesidad de rediseñar los mismos, dadas las innovaciones que trae consigo la TD. Esto implica la búsqueda de nuevas ideas, que nada tienen que ver con la actividad desempeñada por la empresa hasta el momento. Es por ello por lo que se han producido ciertos cambios en cuanto al enfoque de los negocios, debido a la variabilidad de las expectativas generadas por parte de los clientes, dando lugar así a la aparición de nuevos modelos de negocio.

De este modo, cabe diferenciar, por una parte, los negocios que han sido modificados digitalmente de forma que han aumentado los productos/servicios ofertados, al tiempo que se ha producido una transición de lo físico a la digital. En este sentido, los directivos señalan que la clave está en cambiar la forma de hacer negocios ya que, de lo contrario, la organización desaparecerá (Westerman, 2011).

Por otra parte, cabe destacar los nuevos negocios digitales que solo son posibles gracias a la tecnología, es decir, su viabilidad depende

totalmente de ella. Este es el caso de empresas como Airbnb, la plataforma que ofrece millones de habitaciones en todo el mundo, o Uber, la empresa de taxis más potente del mundo, entre otras. Su origen se encuentra en la economía colaborativa, pero a pesar de no tener la propiedad de los activos que ofrecen en el mercado, se constituyen como auténticas empresas. Se trata de un modelo de negocio caracterizado por la no posesión de los activos que ofrecen, no teniendo tampoco que pagar un alquiler por ellos, y que busca lograr la máxima rentabilidad⁹.

En definitiva, estos tres pilares se fundamentan en un profundo cambio cultural. Por ello, debemos entender la TD como un cambio en la mentalidad de las organizaciones, cobrando así especial importancia la innovación y, consecuentemente, las personas que integran las mismas junto con su capacidad creativa.

4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Una vez analizado el impacto que la TD tiene sobre la empresa en su conjunto, nos vamos a ocupar de ahora en adelante del área de los RRHH, puesto que, sin duda a la hora de diseñar la estrategia de TD, las empresas deben tener en cuenta que un punto clave de dicha estrategia son las personas. Precisamente, ellas son las que de una forma u otra se van a ver afectadas por las tecnologías que sean implantadas en la organización, pudiendo tener dificultades de adaptación. En concreto, desde la DRH, es fundamental analizar el cambio de comportamiento de los empleados a causa de este fenómeno, debiendo aunar todos sus esfuerzos para adecuar la forma de organizarse y trabajar, además de las políticas de gestión del talento.

Por ello, en este apartado nos ocuparemos de analizar, por un lado, qué hace la DRH para ayudar a la TD de la empresa y, por otro, abordaremos el estudio de cómo se ha transformado digitalmente la DRH en sí misma.

⁹ <https://ramon-asociados.com/modelo-de-negocio-uber-airbnb-wallapop/>

4.1. ¿Qué hace la Dirección de Recursos Humanos por la transformación digital en la empresa?

En cuanto a la forma en que la DRH puede contribuir a la TD de la empresa, fundamentalmente existen tres frentes de actuación: cultura, competencias y contenido de puestos. Por ello, a continuación, nos centraremos en analizar la influencia que ha tenido cada uno de ellos.

4.1.1. Construir una cultura digital.

La TD implica un profundo cambio cultural de la organización, donde cobra especial importancia el ámbito de los RRHH. Las personas que forman parte de la plantilla de la empresa no son seres aislados, sino que evolucionan junto con la organización en su conjunto. Por todo ello, deberá producirse a su vez un cambio en las personas, especialmente en las habilidades y conocimientos que disponen para el desarrollo de su trabajo; y también en el modo en que perciben el mismo y las relaciones que mantienen con otros trabajadores. Todo ello teniendo en cuenta las dificultades que supone el cambio de hábitos, además del coste económico y de cambio que implica la TD.

De este modo, la empresa será percibida como una nueva realidad. Nada volverá a ser como antes, pero para ello es preciso que los responsables de RRHH se encarguen de guiar este proceso de transformación, mediante la interacción con los empleados. Esto dará lugar a la aparición de nuevas redes de comunicación, que fomentarán una mayor colaboración, aumentando la confianza existente entre ambas partes. En este sentido, la tecnología va a permitir entender las necesidades individuales de cada empleado, generando así soluciones de forma personalizada.

Respecto a los medios que los encargados de los RRHH pueden emplear para orientar al capital humano de la empresa, con el fin de facilitar la implantación de la cultura digital, destacan los siguientes (equipos&talento, 2021)¹⁰:

- Nuevas metodologías de trabajo: trabajo en red, en entornos digitales, lo que hace necesario estar en continua formación.
- Modelos de liderazgo adaptados: nuevas estructuras organizativas flexibles, dada su gran capacidad de adaptación.
- “Employee Journey” y “Employee Experience”: fomentan la creatividad de forma personalizada, impulsando la productividad y el compromiso de cada empleado con los proyectos de los que forma parte.

En definitiva, se trata de que los empleados se sientan totalmente implicados y comprometidos con el proceso de transformación en el que se encuentra inmersa la empresa, logrando así conseguir los resultados deseados con mayor rapidez y facilidad.

4.1.2. Búsqueda del empleado digital y desarrollo de competencias digitales.

Hoy en día, uno de los grandes retos de las empresas se basa en encontrar personas que sean competentes en su campo de trabajo, y que además cuenten con las competencias digitales necesarias para llevar a cabo el mismo. Esto se debe a que el empleado digital es el elemento fundamental de este proceso, de modo que para que una empresa logre tener éxito en su TD, es imprescindible que cuente con una plantilla que sea capaz de afrontar el cambio que supone. Es por ello por lo que la DRH debe tratar de incidir en la obtención del llamado “digital employee” o empleado digital, logrando que la empresa sea atractiva para estos candidatos, de forma que estén interesados en pasar a formar parte de la organización.

¹⁰<https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/12/03/transformar-la-cultura-empresarial-y-gestionar-el-talento-digital-retos-de-rrhh-en-la-postpandemia>

✓ Captación del talento:

El perfil de empleado que es buscado por las empresas ha cambiado en los últimos años y continúa haciéndolo aún. Fundamentalmente, buscan personas que estén familiarizadas con la tecnología digital y que además tengan “fluidez digital” (digital fluency), es decir, que las nuevas tecnologías sea algo natural e intrínseco a la propia persona, lo cual dependerá de la experiencia que cada uno haya tenido con el uso de la tecnología. De este modo, autores como Colbert (2016, p.733) señalan que *“el predominio de la tecnología en la vida de los empleados también puede afectar al desarrollo y la expresión de la identidad, las relaciones interpersonales y la colaboración de manera que tiene implicaciones importantes para las organizaciones”*.

Ahora bien, el empleado digital no solo se consigue contratando a nuevas personas para que se incorporen a la empresa, sino que también existe la opción de formar a los antiguos trabajadores de la misma. Sin embargo, no cabe duda de que la llegada de nuevos talentos a la empresa es clave en este proceso, ya que tanto los altos cargos de la organización como los niveles operativos necesitan ser dotados de nuevas capacidades digitales. En este sentido, autores como Mochón y Cardona (2021, p.144) señalan que *“a pesar del esfuerzo de reciclaje de muchos directivos, la realidad es que son pocos quienes realmente se encuentran preparados para liderar los cambios tecnológicos que demanda el mercado”*. Como consecuencia, existen grandes dificultades para adquirir este tipo de recursos dada su escasez, a lo que se añade el elevado precio que tienen.

Es por ello por lo que para conseguir atraer el talento digital, las empresas se verán obligadas a emprender políticas de “Employer Branding”, mediante el uso de herramientas innovadoras como son las redes sociales o bien los blogs, con el fin de lograr los siguientes objetivos:

- Mostrar el día a día de la empresa, explicando a su vez su cultura y los valores que la definen.
- Crear una imagen única de la empresa, diferenciándola del resto.

- Lograr que la empresa sea un tanto atractiva, hasta el punto de que las personas deseen y luchen por poder trabajar en la misma.

Como bien apuntan Mochón y Cardona en su obra (2021, p.145) *“no se trata de salir a buscar a un candidato, sino de atraerlo y seducirlo para que acuda a los brazos de los reclutadores”*. Gracias a esto, las candidaturas recibidas por parte de los trabajadores que verdaderamente estén interesados en formar parte de la empresa se ajustarán a la filosofía de la misma. A parte de este método, en los últimos tiempos han ido surgiendo nuevas técnicas relacionadas con este proceso de captación, como por ejemplo la “gamificación”, que serán objeto de estudio en el apartado dedicado a las nuevas tendencias en la contratación.

✓ Evaluación del talento:

A la hora de evaluar al empleado digital, debe tenerse en cuenta que lejos de los tradicionales procesos de evaluación del desempeño en los que era preciso rellenar multitud de informes, y que, por tanto, resultaban ser duraderos y pesados; en la era de la TD, los empleados prefieren un seguimiento rápido y en tiempo real de su progreso en cada uno de los proyectos que estén llevando a cabo. Puesto que un mismo trabajador puede formar parte de varios proyectos al mismo tiempo, este método le permitirá ser consciente, día a día, de los objetivos marcados para poder llegar a alcanzarlos. Esto está relacionado con la gestión del desempeño, que como bien señalaban Vilaplana y Stein (2020, p.123), *“comprende una amplia variedad de actividades, políticas y procedimientos diseñados para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento y cuyo fin último es la mejora de los resultados de la organización”*. Precisamente, las nuevas generaciones confían plenamente en este sistema a la hora de afrontar sus miedos y retos, guiándoles a su vez en su carrera profesional.

Dicho esto, desde la DRH, debe contarse con las herramientas indispensables para ir proporcionando de forma continua a sus empleados información acerca de los objetivos a alcanzar, así como de los niveles de competencias necesarios para ello.

✓ Formación del talento:

El reto del desarrollo del talento digital reside en ser capaz de integrar dos enfoques totalmente por contrapuestos, de forma que los contenidos sean automatizados con el fin de que puedan ser utilizados por los individuos desde cualquier lugar y de forma flexible; al tiempo que existe la necesidad de que la experiencia del cliente sea cada vez más exigente. Puesto que nos referiremos a esta cuestión más adelante, tan solo cabe destacar que han ido surgiendo nuevas modalidades de aprendizaje que han permitido que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para afrontar este cambio, es decir, la nueva forma de hacer las cosas. Las mismas están centradas especialmente en el ámbito de la competencia digital, brindando así la fluidez digital a la que hacíamos referencia anteriormente y, además, han ido dejando en un segundo plano a la tradicional formación académica como son los cursos.

En conclusión, para que las empresas logren captar a los empleados idóneos para el proceso de TD, es necesario que desarrollen las estrategias adecuadas con el fin de conseguir motivar y retener tales recursos, a lo que contribuye en gran medida la creación de un entorno de trabajo flexible y colaborativo.

4.1.3. Creando un trabajo digital: nuevas formas de trabajo.

La TD promueve nuevas formas de trabajo más flexibles, sobre todo si lo comparamos con las tradicionales relaciones contractuales en las que predominaba la centralización del lugar del trabajo y la rigidez del horario laboral, y que se basan en el “trabajo digital”. Prueba de ello, es la reinvención de los puestos de trabajo que ha tenido lugar en los últimos años, que ha hecho que tareas que comúnmente se llevaban a cabo de forma manual e individual, en su lugar ahora se sirvan de ciertas herramientas digitales para una mayor facilidad.

De este modo, entre las principales modificaciones que han afectado a los empleados a la hora de desempeñar su trabajo, destacan las siguientes:

- Posibilidad de utilizar sus propios dispositivos electrónicos: esto les permite trabajar a cualquier hora del día y desde cualquier sitio. En este

sentido, en los últimos años y especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19, ha cobrado gran importancia el denominado “teletrabajo”. De este modo, los individuos trabajan a distancia, ya sea por medio de videoconferencias o llamadas telefónicas.

- Uso creciente de equipos virtuales: ha hecho posible bloquear el entorno externo, reduciendo así la distancia percibida entre los usuarios, lo que se transforma en una experiencia psicológica en lugar de estar físicamente presente.
- Aparición de nuevas herramientas de colaboración virtual: es el caso de “Google Drive”, para la escritura colaborativa, o de “Trello”, para la gestión colaborativa de proyectos, entre otras, ha creado en las organizaciones la necesidad de contar con empleados que dominen su uso (Colbert, Yee y George, 2016).

A esto se añade la utilización masiva de aplicaciones de mensajería instantánea, así como el hecho de poder compartir información a través de “la nube”. En cuanto al uso del correo electrónico, cabe señalar que a pesar de ser una herramienta de gran utilidad en lo que a la comunicación empresarial se refiere, lo cierto es que, según han señalado autores como Colbert (2016, p.734), presenta ciertos inconvenientes. Fundamentalmente, concibe este tipo de herramientas como un claro elemento de distracción, ya que los empleados ven interrumpida su actividad con la llegada de nuevas notificaciones, además de sentirse obligados a contestar a las mismas. De igual manera, considera que su utilización provoca que los empleados se aparten de los fines estrictamente laborales, de ahí que un 83% admita usar la tecnología en el trabajo para uso personal (Cisco, 2008). En definitiva, se desvía la atención de los trabajadores, y como consecuencia se reduce la productividad de la organización, lo que le lleva a incurrir en determinados riesgos.

Por otra parte, según señalan Mochón y Cardona (2021, p.153-154) destacan las plataformas de trabajo, un sistema por medio del cual los individuos pueden incorporarse a una determinada empresa o por el contrario desligarse de la misma, de forma electrónica, y mediante procesos totalmente distintos a los

tradicionalmente conocidos (“crowdworking”). Su creación se debe a las empresas de Silicon Valley, donde se encuentran las principales empresas tecnológicas como Apple o Amazon, ya que fueron ellas las que iniciaron el montaje de este tipo de plataformas como respuesta a la crisis financiera. Con el paso del tiempo, su popularidad no ha hecho más que incrementar, de tal forma que son muchas las empresas que emplean las mismas para cubrir determinados puestos durante el periodo vacacional o bien para captar nuevos talentos.

Esta modalidad de trabajo se diferencia claramente del “coworking”, el cual es desarrollado en espacios colaborativos en los que se permite que los usuarios puedan compartir sus conocimientos, intercambiando así entre ellos ideas u opiniones acerca de un determinado tema o proyecto. Esto se debe fundamentalmente a que los espacios “crowdworking” van más allá de la idea del “coworking”, ya que además de propiciar la participación e interacción entre los individuos, tratan de buscar nuevas oportunidades de colaboración en relación con determinados colectivos como pueden ser los ciudadanos o los estudiantes.

En definitiva, con esto lo que se pretende realmente es brindar la oportunidad al mayor número posible de emprendedores del mundo, de forma que éstos favorezcan iniciativas en relación con las industrias o sectores en las que se encuentran, logrando así crear una red global de espacios de cooperación. Sin embargo, en este sentido Mochón y Cardona (2021, p.153) consideran que *“las soluciones de crowdworking no se hallan aún bien asentadas en el mercado de trabajo. Además de problemas de pago, existen riesgos de propiedad intelectual, mantenimiento de talento formado en las empresas y alineamiento cultural, entre otros”*.

4.2. La transformación digital de la Dirección de Recursos Humanos.

En este apartado, una vez revisado el impacto de la TD para la DRH por su efecto en el contenido del trabajo y en las competencias de los empleados, entramos a ver cómo la TD modifica la propia función y la forma de llevar a cabo algunas de sus políticas gracias a las tecnologías digitales.

Dicho esto, a continuación, vamos a proceder a examinar el cambio que ha tenido lugar tanto en la contratación como en la formación de los empleados a consecuencia de este proceso de TD; poniendo de manifiesto en último lugar, otros cambios que ha traído consigo dicho fenómeno en lo referente al departamento de RRHH. En este sentido, cabe recordar que más allá de estas dos políticas de RRHH en las que nos centraremos a continuación, en el epígrafe 5.2. ya se analizó el impacto que la TD había tenido en algunas otras, como por ejemplo en lo relativo al sistema de evaluación del rendimiento.

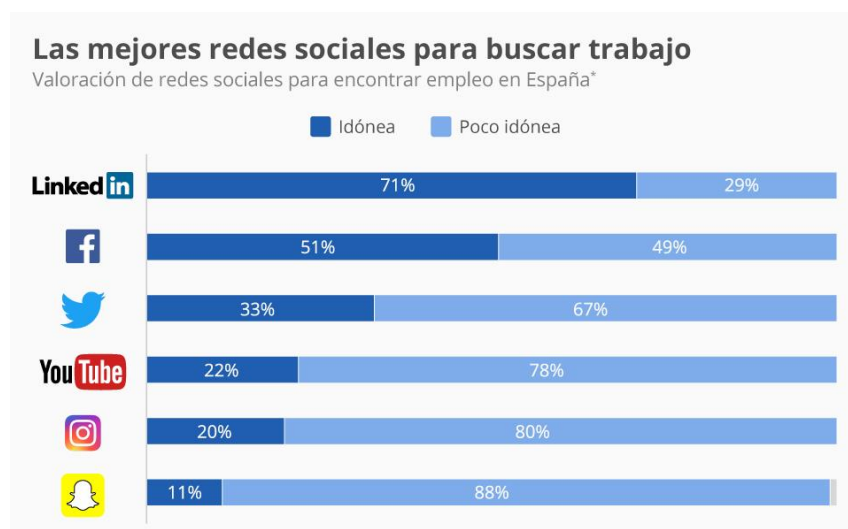
4.2.1. Nuevas tendencias en la contratación.

Toda empresa delega en su departamento de RRHH la búsqueda de nuevos talentos para que se incorporen a la empresa. Por tanto, él es el responsable de llevar a cabo la tarea de reclutamiento y selección, la cual ha experimentado una serie cambios a causa del proceso de TD. Fruto de ello, han ido surgiendo diversas vías innovadoras de llevar a cabo dicha tarea.

Hasta no hace mucho tiempo, eran los propios individuos los que mandaban o entregaban sus propios currículums a la empresa, de dónde ésta seleccionaba los candidatos que necesitaba. Sin embargo, en la actualidad es más frecuente la utilización del reclutamiento por Internet (e-recruiting), donde se incluye el sitio web corporativo o bien buscadores de empleo pasivos. A través de esta vía la empresa ofrece puestos de trabajo, proporcionando a su vez la información correspondiente respecto la forma en que tienen que ser presentadas las candidaturas.

En este sentido, cobra especial importancia el uso de las redes sociales, las cuales se encuentran en pleno auge para los responsables de RRHH. Este es el caso de “LinkedIn”, una amplia red de perfiles de profesionales que conectan con las empresas, mostrando no solo la oferta de puestos de trabajo de una concreta organización, sino que la propia red social también establece recomendaciones sobre los candidatos que más se adecuan al puesto. Esto demuestra que “sus 830 millones de usuarios la convierten en la red profesional más utilizada para conectar a nivel laboral, hacer negocios y encontrar empleo”¹¹. Se trata por tanto de una comunicación de doble vía, frente al método unidireccional que imperaba en el pasado. En la ilustración 4.2.1.1 podemos ver como LinkedIn es la red social más valorada en lo que a la búsqueda de empleo se refiere. Así lo ha demostrado una encuesta en la que han participado un total de 9.352 candidatos a puestos de trabajo de entre 18 y 67 años residentes en España, considerando un 71% de los mismos que es una red social idónea para este fin.

Ilustración 4.2.1.1: Las mejores redes sociales para buscar trabajo.



Fuente: Statista (2017).

¹¹ <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2022/09/01/mercado-laboral-6-redes-sociales-para-encontrar-empleo>

A esto se sumaría la realización de entrevistas online, aquellas que son llevadas a cabo bien por vía telefónica o bien por videoconferencia, en lugar de cara a cara. Sin embargo, no todo son ventajas, sino que todo esto tiene importantes limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. Debido a la falta de contacto personal, pueden sufrirse determinados riesgos, como por ejemplo, el peligro de la confidencialidad; además de que no se puede obtener información derivada de su expresión o lenguaje corporal, lo que sí que es posible en las entrevistas celebradas en persona.

Fruto del empleo de las redes sociales, las empresas se encuentran con grandes bases de datos que contienen innumerables perfiles profesionales. Por ello, en este punto resulta conveniente recurrir al “análisis big data”¹², una técnica de procesamiento de información masiva, con el fin de saber qué perfil es el que mejor se adapta a las necesidades del puesto de trabajo que ofrece la organización. Básicamente, consiste en usar la tecnología para recoger una gran cantidad de datos desestructurados, analizarlos y estructurarlos, de forma que posteriormente puedan ser usados en la toma de decisiones relativas a los RRHH. La principal ventaja de esto es el ahorro de tiempo a la hora de llevar a cabo el proceso de selección, facilitando así el proceso de toma de decisiones en el ámbito de la gestión de personas. Del mismo modo, existe la posibilidad de hacer uso de la inteligencia artificial, ámbito en el que destacan los “chatbots”, un software que permite interactuar con los candidatos durante este proceso de selección, como si de una conversación real entre dos personas se tratase. Gracias a este instrumento, las empresas podrán recoger información nueva acerca de dichos candidatos, a la vez que les mantiene informados de forma automática.

En este sentido, cabe señalar que a día de hoy todas estas nuevas tendencias en la contratación se han ido generalizando por las ventajas que supone para la empresa su utilización:

- ✓ Reducción de costes: no es necesario contratar a empresas especializadas en reclutamiento.

¹² <https://www.sodexo.es/blog/nuevas-tecnologias-rrhh-reclutamiento/>

- ✓ Aumento de la velocidad de contratación: ahorro de tiempo.
- ✓ Mayor personalización: según los objetivos y necesidades de la organización.
- ✓ Optimización de la búsqueda: palabras clave y filtrado de información.
- ✓ Posicionamiento de la empresa: imagen.
- ✓ Mayor visibilidad y alcance: difusión geográfica y temporal.

Por otra parte, la TD no solo ha incidido sobre la fase reclutamiento, sino que la fase de selección también se ha visto afectada. Se trata de valorar el grado de conocimiento y habilidades que poseen los candidatos en relación con el puesto de trabajo que se quiere ocupar, mediante el uso de diferentes tecnologías. A día de hoy son cada vez más habituales las técnicas de simulación del trabajo, comúnmente conocidas como “gamificación”. Entre ellas destaca la técnica de la bandeja, la cual se basa en ponerle al candidato diversos papeles en una mesa, pidiéndole a continuación que los ordene en función del criterio de urgencia. También puede darse el caso de que el individuo tenga que resolver alguna cuestión.

4.2.2. Nuevas formas de aprendizaje.

La formación de los empleados también es otra de las funciones que es encomendada al departamento de RRHH. Al igual que ocurría con las anteriores, esta también ha sufrido los efectos derivados de la TD.

En este sentido, cobra especial importancia el “e-learning”¹³, una herramienta que consiste en la formación virtual llevada a cabo a través de diversas tecnologías y dispositivos, fundamentalmente vía Internet o Intranet. Podríamos decir que es un sustituto de la formación a distancia tradicional, si bien es cierto que el e-learning es mucho más interactivo. En este sentido, las empresas lo que

¹³ <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>

hacen normalmente es contratar un número concreto de cursos online, proporcionando así las claves de acceso a los empleados que han elegido para su desarrollo. No obstante, es preciso matizar que la formación online puede ser tanto sincrónica, de manera que el empleado está obligado a conectarse al mismo tiempo que el resto, es decir, de forma simultánea; como asincrónica, en cuyo caso el profesor colgará un contenido y es el alumno quien elige cuando quiere acceder a la plataforma para descargar el mismo.

Dicho esto, desde la perspectiva del trabajador, esta modalidad de aprendizaje presenta las siguientes ventajas:

- Flexibilidad del sistema: el empleado puede conectarse a la plataforma formativa cómo y cuándo quiera, bien desde su puesto de trabajo, bien desde su casa, o bien desde cualquier otro lugar desde el que tenga acceso a Internet.
- Aprendizaje personalizado e individualizado: esto permite que cada empleado vaya a su ritmo (aunque es frecuente que se marquen plazos).
- Carácter dinámico del curso: relacionado con la motivación y el crecimiento, de tal forma que contribuya al desarrollo profesional de los empleados.

Sin embargo, desde el punto de vista de la empresa, se considera que esta modalidad de aprendizaje:

- Tiene un coste menor: en la mayoría de los casos resulta ser más económica.
- No reduce la productividad del empleado: en principio, éste se conecta cuando puede y no cuando se supone que debería estar trabajando.
- Puede conducir al desaprovechamiento del potencial formativo del curso: existe el riesgo de que el empleado nunca encuentre el momento adecuado para poder conectarse a la formación online.

- Genera ciertas dificultades: no solo en lo relativo al seguimiento por parte del docente sino también de la posibilidad de dar un feedback al alumno. Esto se debe a que no se da un contacto cara a cara, a menos que de mutuo acuerdo se pacte algún tipo de chat o videoconferencia entre ambos.

4.2.3. Otros cambios ocasionados en los recursos humanos.

Finalmente, en este último apartado vamos a señalar brevemente algunas otras actividades propias del departamento de RRHH, que también se han visto influidas por la TD de la empresa.

Por un lado, en lo que a la compensación del empleado se refiere, la técnica conocida como “e-compensation” cobra especial importancia a la hora de conseguir que los trabajadores aporten valor a la organización por medio de su trabajo. De esta forma, se pretende crear una cultura de salarios justa según el grado de implicación y desempeño de cada uno, en atención a los objetivos que han sido definidos de forma clara y transparente. En definitiva, se trata de un reconocimiento de los logros de los empleados, vinculando así los incentivos salariales a la consecución de los mismos (Stone et al, 2015).

Por otra parte, nos encontramos con la técnica del “e-performance management”, es decir, la evaluación del rendimiento electrónica. Esto facilita en gran medida la medición de los resultados, al tiempo que proporciona al empleado la correspondiente retroalimentación. Sin embargo, existe el riesgo de que el trabajador ponga en duda los resultados obtenidos, lo que se acentúa en función de las diferencias generacionales.

En conclusión, no cabe duda de que la TD ha marcado un antes y un después en todo lo relativo a la gestión de los RRHH, siendo especialmente importante en los aspectos administrativos, de selección y de formación. Pero esto no quita que aún quede mucho camino por recorrer, y más aún en nuestro país.

5. CASO PRÁCTICO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE INDITEX.

“Industria de Diseño Textil, S.A.”, más conocida como “Inditex”, es una compañía multinacional española dedicada a la fabricación y distribución textil¹⁴. Su origen se remonta a 1963, año en que Amancio Ortega, su fundador, inauguró junto a su mujer una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir; aunque, realmente, no fue hasta 1985 cuando el proyecto que hoy conocemos como Inditex vio la luz.

Destaca por ser uno de los principales distribuidores de moda del mundo, puesto que en el año 2022 contaba con 5.820 tiendas¹⁵ repartidas en los cinco continentes y aproximadamente 165.000 empleados, cifra que se ha visto reducida respecto a la del año anterior (Statista, 2023)¹⁶. En la actualidad, su sede central se encuentra en Arteijo (La Coruña, España) y son un total de ocho marcas las que conforman el grupo: Zara, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Zara Home, Oysho, Lefties y Stradivarius.



En España, son muchas las empresas que han acometido importantes modificaciones en lo que a su organización se refiere, con el fin de afrontar el fenómeno de la TD. Sin embargo, lo que verdaderamente nos ha llevado a decantarnos por el Grupo Inditex como ejemplo práctico de TD, ha sido el modo en que ésta ha llevado a cabo este proceso de cambio hasta alcanzar el éxito empresarial, concibiendo a sus empleados como el elemento fundamental de la transformación cultural de la empresa. Así lo señaló en su momento la propia organización al afirmar que *“las 165.042 personas que forman parte de Inditex,*

¹⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/Inditex>

¹⁵ <https://es.statista.com/estadisticas/505707/numero-de-tiendas-de-inditex-en-el-mundo/>

¹⁶ <https://es.statista.com/estadisticas/505912/numero-de-empleados-de-inditex/>

su talento y su energía son el verdadero motor de la compañía. Por eso, en Inditex impulsamos las oportunidades de desarrollo y formación, buscando contribuir así al crecimiento profesional y personal de todas nuestras personas” (Inditex, 2022)¹⁷.

Dicho esto, en atención a los principales pilares sobre los que se asienta la TD, los cuales fueron objeto de estudio en el epígrafe tercero del presente trabajo, la transformación que ha experimentado Inditex se puede resumir en los siguientes puntos (Inditex, 2021)¹⁸:

- ✓ Su modelo de negocio se caracteriza fundamentalmente por la integración, así como por la innovación constante y el trabajo en equipo. Al haber creado una plataforma integrada única formada tanto por tiendas físicas como por la venta online, esto hace que no exista barrera alguna entre ambos canales de venta, de forma que los productos estén disponibles lo antes posible para el cliente. Por ello, las distintas marcas que conforman el grupo ponen a disposición de los usuarios la posibilidad de adquirir los productos a través del canal online, aún estando en la propia tienda.

Así lo reflejan los datos existentes, habiendo incorporado hasta 25 mercados online en el año 2020, a lo que se añade la apertura de un total de 111 tiendas nuevas. De este modo, *“el incremento de su venta online fue de un 77%, alcanzando los 6.600 millones de euros”* (El Economista, 2021)¹⁹. El motivo de esto se encuentra en la situación de emergencia ocasionada por la pandemia del COVID-19, periodo en que tuvo lugar el auge del e-commerce dada la variabilidad de los hábitos de consumo,

¹⁷https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas.html#:~:text=A%20cierre%20del%20ejercicio%202021,un%20total%20de%20177%20nacionalidades.

¹⁸https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf

¹⁹<https://www.eleconomista.es/empresa-global/noticias/11229552/05/21/La-transformacion-digital-de-Inditex-borra-la-barrera-entre-sus-tiendas-y-su-canal-online.html>

permitiendo “superar los mil millones de pedidos en un solo día” (Elle education, 2021)²⁰.

En los años siguientes la buena marcha de Inditex continuó, de forma que en 2022 sus ventas online supusieron hasta el 25% del total de las ventas de la compañía en dicho año (El Economista, 2021).

Esto demuestra que la compañía consiguió notablemente acelerar su TD. Durante la presentación de los resultados pertenecientes al año 2020, Pablo Isla, él que por entonces era el presidente de Inditex, destacó la importancia de la estrategia de TD que había sido iniciada en el año 2012. En este sentido, afirmaba que gracias a ella Inditex es “*hoy una compañía aún más sólida que hace dos años, con un modelo de negocio único y una plataforma comercial, global, flexible, integrada digitalmente y sostenible, que nos coloca en una excelente posición de cara al futuro*” (El Economista, 2021).

- ✓ Gracias a este sistema integrado, las personas pueden tener acceso a los productos en cualquier momento y lugar, por medio de un proceso de compra sencillo, ágil y eficiente. Prueba de ello, son las presentaciones virtualizadas



que facilitan la localización de las prendas, la optimización de la gestión de los probadores así como el sistema de pago “Pay&Go” (pago automático).

²⁰ <https://elle.education/2021/12/la-transformacion-digital-de-inditex/>



Asimismo Inditex ha desarrollado diferentes herramientas analíticas avanzadas (“machine learning” e “IoT”), que le permiten calcular con carácter previo la demanda esperada de sus productos, o lo que es lo mismo, las necesidades de sus clientes. Todo ello contribuye a que estos tengan una experiencia de compra satisfactoria, de forma que se asegura la disponibilidad de los artículos evitando largas esperas y excesos de producción.

Además, Inditex muestra especial preocupación en lo relativo a las redes sociales, como es el caso de Instagram o Facebook, en las que cuenta hoy en día con millones de seguidores. Esto le permite comunicarse con sus clientes, logrando una mejor comprensión de los mismos y de sus gustos/hábitos. Se trata de lograr una relación única con ellos, lo que se traduce en un servicio personalizado, independientemente del canal de compra que hayan empleado. En definitiva, la compañía pretende que todas sus actuaciones estén en consonancia con las expectativas del cliente en términos de sostenibilidad, eficiencia y seguridad, entre otros.

- ✓ En lo relativo a los procesos operativos, Inditex ha ideado un sistema denominado “Inditex Open Platform” (IOP), el cual permite procesar en tiempo real todos y cada uno de los movimientos de los artículos, sin importar la localización en la que se encuentren. De este modo, se

produce la interconexión de todo lo relativo a la organización empresarial, desde los inventarios hasta los pedidos y su posterior distribución, propiciando una mayor integración entre los diferentes sujetos que interactúan en la empresa.

Por tanto, la compañía también dirige parte de sus esfuerzos a garantizar la facilidad y eficiencia de todos sus procesos y servicios, lo que ha permitido mejorar las actividades diarias a realizar en las distintas tiendas (etiquetado, gestión del inventario...etc.).

Asimismo, Inditex se ha servido de los datos proporcionados por las últimas innovaciones tecnológicas, entre las que destacan la inteligencia artificial y “Business Analytics”, con el fin de crear aplicaciones que permitan por ejemplo controlar el aforo en tiendas, o bien las colas virtuales, evitando así esperar físicamente. De ahí la importancia de que la compañía cuente con un “Centro de Procesamiento de Datos”, que le haga estar en constante innovación.

En este sentido, se puede apreciar como la innovación es un factor imprescindible para Inditex a la hora de mantener la confianza que han depositado en ella tanto los clientes como las personas que trabajan en la compañía. Por tanto, a continuación, nos centraremos en examinar detalladamente cuáles han sido los principales cambios que ha originado el proceso de TD en lo relativo al capital humano de la organización, así como en el acceso al empleo.

Las personas son una parte imprescindible de la transformación cultural de Inditex ya que, tal y como lo ha manifestado la propia empresa, *“las personas son el elemento clave para impulsar al máximo nuestra capacidad innovadora”*

(Inditex, 2021)²¹. De ahí que la cultura corporativa esté basada en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de autoexigencia²².

Precisamente, gracias a su plantilla, es cómo llega al cliente el resultado de este largo y complejo proceso de innovación desarrollado por la empresa. En este sentido, cabe destacar que uno de los puntos fuertes de la política de RRHH de Inditex es la toma de decisiones por parte de los puestos intermedios, de forma que no solo son los directivos los que asumen responsabilidades (IMF, 2017). De este modo, según señalan los expertos, *“si por algo se distingue esta compañía es por la calidad de sus recursos humanos”*²³.

Sin embargo, para ello es preciso dotar a la misma de los conocimientos y competencias clave que esta tarea requiere. Para ello, Inditex ha desarrollado en los últimos años una serie de iniciativas con el fin de desarrollar todo su potencial y talento en relación con los diversos ámbitos en los que opera, que le permitan no solo atraer al personal sino también retenerlo. Concretamente, ha ideado en la red social de Instagram el denominado “chatbot Inditex Careers”, una herramienta de reclutamiento que permite a los candidatos crearse un perfil de forma rápida y sencilla, de manera que puedan registrarse en las diferentes ofertas de empleo que son publicadas por la organización. En relación con esto, también ha optado por la realización de entrevistas online por medio de plataformas como “Team Plays”, así como la firma de contratos online.

Asimismo, destaca la creación de “Zara Business Graduates”, un programa de talento junior que se dirige principalmente a los estudiantes que estén terminando sus estudios. De este modo, la compañía trata de entrar en contacto con las universidades, para lo que ha desarrollado una serie de herramientas (Memoria anual Grupo Inditex, 2022)²⁴:

²¹https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf

²²<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/>

²³<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/>

²⁴ https://static.inditex.com/annual_report_2022/es/

- “Zara Boost”: programa que contribuye al desarrollo y formación de los estudiantes que estén acabando su grado y deseen acceder al mundo laboral. Se lleva a cabo por medio del mentoring, compaginándolo con sus estudios.
- “Tech Summer Camp”: consiste en un programa de becas de verano destinado a estudiantes de segundo curso en adelante, que busca identificar e impulsar su talento.
- “Stay in contact”: webinars impartidos por el equipo de profesionales de tecnología, mostrando los retos tecnológicos de Inditex y el modo en que la empresa ha conseguido integrar la misma en su modelo de negocio.

Por otra parte, respecto a la formación de los empleados, Inditex trata de desarrollar planes formativos que se ajusten a las necesidades de cada uno de los profesionales que forman parte de la organización. En este sentido, ha puesto en marcha una nueva plataforma de aprendizaje con alcance internacional. Se trata de “Tra!n”²⁵, un espacio virtual que ofrece formación de un modo entretenido e interactivo. Accediendo a la misma, es posible localizar diferentes cursos así como materiales multimedia, que pueden ser realizados tanto desde la web como desde el propio dispositivo móvil. Estos contenidos proceden de diversas fuentes, ya que por un lado, surgen de la interacción entre los diferentes equipos que forman parte de la empresa, lo que les lleva a compartir sus conocimientos y, por otro, derivan de la colaboración con entidades educativas de referencia.

Sin embargo, a pesar de tratarse de una formación especializada, lo cierto es que todas las personas que pasan a formar parte de la plantilla de Inditex, independientemente del cargo que vayan a ocupar, deberán realizar un periodo formativo en la tienda que les haya sido asignada. En este sentido, en el año 2022 Inditex desarrolló el denominado “Campus Zara”, una iniciativa del grupo basada en la utilización de tiendas Zara como escenario práctico para la formación de los puestos de responsabilidad de las áreas de dirección, comercialización y operaciones. El objetivo de esto es que tomen conciencia del

²⁵ <https://ccoo.app/inditex/tran/>

funcionamiento global de la organización hasta que el producto es puesto a disposición del consumidor final, entrando así en contacto con las nuevas tecnologías que es preciso emplear para su desarrollo.

Asimismo, ha tenido lugar el desarrollo de “Busuu”, una aplicación para dispositivos móviles centrada en mejorar el conocimiento de los idiomas. A pesar de que el castellano y el inglés son los más estudiados, lo cierto es que ofrece hasta un total de 14 idiomas diferentes. De este modo, la compañía multinacional pone a disposición de sus empleados la versión premium de la aplicación, por medio de la cual pueden obtener certificados oficiales (Memoria anual Grupo Inditex, 2022)²⁶.

En relación con el desarrollo de talento, destaca “InTalent”, la plataforma que fomenta la promoción interna de las personas que forman parte de la organización. La misma no solo muestra las oportunidades de desarrollo existentes (vacantes), sino que también resulta ser de gran utilidad para el departamento de RRHH a la hora de identificar a las personas con interés por crecer profesionalmente.

Además, Inditex muestra una especial preocupación en lo relativo a la ergonomía de sus empleados, es decir, la comprensión de las interacciones que tienen lugar entre ellos, y también a su salud. Es por ello por lo que ha implementado un sistema innovador basado en la rotación automática de las tareas de logísticas. De este modo, por medio de la utilización de “Orquest”, una herramienta de elaboración de horarios, junto con la inteligencia artificial, dicho sistema trata de asignar los correspondientes cambios en lo que a las tareas que los operarios realizan en los centros de distribución se refiere.

La creación de soluciones constructivas que hagan posible el desarrollo de oficinas inteligentes, sostenibles y eficientes junto con los proyectos de eficiencia energética y ambiental, han sido otros de los aspectos en los que Inditex ha investigado. Con ello, no solo pretende buscar el máximo confort de los empleados, sino también optimizar las actividades diarias que llevan a cabo,

²⁶ https://static.inditex.com/annual_report_2022/es/

siempre y cuando se cumplan los requisitos de eficiencia y sostenibilidad para los que fueron diseñadas las instalaciones. Por tanto, lo que verdaderamente interesa es la calidad de vida de los usuarios, teniendo presente en todo momento la importancia de mejorar el bienestar en las sedes de la empresa.

Por último, Inditex también ha puesto a disposición de sus trabajadores una serie de dispositivos electrónicos con el fin de que puedan desarrollar sus funciones con mayor facilidad y en el menor tiempo posible. A modo de ejemplo, cabe citar las tablets o teléfonos móviles, que a través de la



lectura del código de barras que aparece en la etiqueta de las prendas, les permite saber al momento la cantidad y las tallas que hay disponibles de las mismas en la tienda.

Todas estas mejoras son las que hacen sentir a los trabajadores parte integrada de la empresa, siendo partícipes de su futuro en todo momento.

6. CONCLUSIONES.

Una vez analizados cada uno de los puntos sobre los que versa el presente Trabajo Fin de Grado, es posible extraer las siguientes conclusiones acerca del impacto que la Transformación Digital (TD) ha tenido sobre las empresas, y especialmente sobre el área de los Recursos Humanos (RRHH):

- ✓ La TD es el proceso de cambio que ha tenido lugar en la sociedad en su conjunto a consecuencia de la implementación y utilización de las nuevas tecnologías digitales. Se encuentra entre los principales problemas a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, dada la variabilidad del entorno en el que operan. Por ello, se ven obligadas a incorporar las posibilidades de la tecnología a sus procesos ya que de lo contrario, correrán el riesgo de quedarse atrás como si de una amenaza a la supervivencia de la organización se tratase. Sin embargo, no se trata solo de contar con herramientas innovadoras o de última generación, sino de saber cómo emplear las mismas con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- ✓ En el ámbito empresarial, la TD se concibe como un fenómeno de transformación cultural de las empresas, de forma que se han visto afectados tanto los comportamientos como la forma de hacer el trabajo en cualquier función (automatización de los procesos productivos). Como consecuencia, se han producido una serie de modificaciones en el contenido de los puestos de trabajo, surgiendo así nuevos roles en la organización y, consiguientemente, en las competencias que necesita tener el empleado.
- ✓ A pesar de que son las empresas las encargadas de diseñar su propia estrategia de TD en atención a sus distintas particularidades, lo cierto es que existen tres ámbitos de actuación comunes en lo relativo a este proceso: la experiencia al cliente (un mayor conocimiento del mismo contribuye a una mejor satisfacción de sus necesidades tanto en términos

de productos como de accesibilidad a los mismos), los procesos operativos (creación de valor) y los modelos de negocio (rediseño). Los mismos constituyen los pilares de la TD, de manera que es en ellos donde se refleja el proceso de cambio que experimenta la organización.

- ✓ Uno de los departamentos que más preparado está para hacer frente a los cambios que supone la TD en la empresa, es el departamento de RRHH. En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos (DRH) contribuye a gestionar dicho cambio cultural en el conjunto global de la empresa, poniendo a su disposición muchas de sus funciones, pero a su vez la DRH también se transforma en sí misma a consecuencia de este fenómeno.

- ✓ Las funciones encomendadas al departamento de RRHH, y especialmente la forma de llevar a cabo algunas de sus políticas, han evolucionado gracias a las tecnologías digitales. Prueba de ello son las variaciones que ha sufrido la tradicional fase de reclutamiento, que en su lugar se opta por la captación online de talentos (e-recruiting), las nuevas formas de compensación (e-compensation) o aprendizaje (e-learning).

- ✓ La formación continua resulta ser clave para que los profesionales de RRHH puedan liderar el cambio. La tecnología no solo debe ser empleada para la captación y gestión del talento, sino que es preciso que la organización cuente con un capital humano competente, es decir, que esté dotado de las herramientas y conocimientos necesarios para afrontar la transformación cultural de la empresa. Todo ello con el objetivo de implantar una cultura corporativa que esté centrada en la innovación.

- ✓ La nueva modalidad de trabajo derivada de la TD de la empresa otorga a los trabajadores una mayor flexibilidad, al poder desempeñar su tarea desde cualquier lugar y en cualquier momento. Por contra, está causando la deshumanización de los empleados, dado que el uso excesivo de las nuevas tecnologías no solo reduce la empatía, sino también su propia

identidad, es decir, su autoconocimiento. Por tanto, es una situación un tanto preocupante, ya que *“la actividad laboral vive un momento de transformación que no termina de explotar, condicionada por las plataformas digitales, el teletrabajo y la automatización, con la precariedad como constante amenaza”*²⁷.

- ✓ Un ejemplo de cómo la DRH es perfectamente capaz de liderar el cambio digital en la empresa es el caso de Inditex, la compañía multinacional española que opera en el sector textil. La misma ha experimentado una profunda transformación cultural, por medio de la implantación de la voluntad de cambiar su forma de trabajar desde los niveles más altos de su estructura jerárquica. Para ello, se ha servido de las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes y empleados, al tiempo que ha creado una marca de empresa atractiva para nuevos talentos, que fomenta la formación digital de sus empleados.

²⁷ <https://elpais.com/economia/2023-02-26/el-trabajo-en-busca-de-si-mismo.html>

7. BIBLIOGRAFÍA.

Colbert, A. et al (2016): "The digital workforce and the workplace of the future", *Academy of Management Journal*, Vol. 59, nº3.

Cray, P. (2015): "The Digital Transformation os Business", *Harvard Bussiness Review*.

Mochón, F. y Cardona, P. (2021): "Transformación digital de la empresa: casos de éxito", Editorial Marcombo, Barcelona.

Montero, J. M. (2021): "El impacto de la transformación digital en la gestión del talento", *Tesis doctoral*.

Stone et al (2015): "The influence of tecnology of human resource management". Elsevier Inc.

Torrijos, R.; Rosado, M. J. y Lacasa, P. (2020): "Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: análisis crítico del discurso", *Revista Prisma Social nº32*.

Vial, G. (2019): "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *Journal os Strategic Information Systems*.

Vilaplana, F. y Stein, G. (2020): "Digitalización y personas", *Revista Empresa y Humanismo*, vol XXIII, nº 1.

Westerman, G. et al (2011): "Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations", *Mit Center for digital business and Capgemini Consulting*.

Webgrafía:

Amazon Web Services (2023): "¿Qué es la transformación digital?". Disponible en: <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/> [Fecha de consulta: 01/03/2023].

CCOO industria (2021): “TraIn”. Disponible en: <https://ccoo.app/inditex/tran/>
[Fecha de consulta: 15/05/2023].

Chegg: ¿Qué es SMACIT? ¿Cómo las tecnologías incluidas en SMACIT estan alterando los negocios”. Disponible en: <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/qu-es-smacit-c-mo-las-tecnolog-incluidas-en-smacit-est-n-alterando-los-negocios-qu-bases-o-q109765992#:~:text=SMACIT%20significa%20Social%2C%20Mobile%2C%20Analytics,SMACIT%20es%E2%80%A6> [Fecha de consulta: 08/05/2023].

Deloitte (2021): “El COVID-19, un acelerador de la transformación digital”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html> [Fecha de consulta: 10/03/2023].

El Economista: “Big Data”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/big-data> [Fecha de consulta: 15/03/2023].

El Economista (2021): “La transformación digital de Inditex borra la barrera entre sus tiendas y su canal online”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresa-global/noticias/11229552/05/21/La-transformacion-digital-de-Inditex-borra-la-barrera-entre-sus-tiendas-y-su-canal-online.html> [Fecha de consulta: 10/05/2023].

Elle Education (2021): “La transformación digital de Inditex”, *Universidad Camilo José Cela*. Disponible en: <https://elle.education/2021/12/la-transformacion-digital-de-inditex/> [Fecha de consulta: 15/05/2023].

El País (2023): “El trabajo, en busca de sí mismo”. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2023-02-26/el-trabajo-en-busca-de-si-mismo.html>
[Fecha de consulta: 10/04/2023].

Equipos & talento (2022): “Mercado laboral: 6 redes sociales para encontrar empleo”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2022/09/01/mercado-laboral-6-redes-sociales-para-encontrar-empleo> [Fecha de consulta: 14/04/2023].

Equipos & talento (2021): “Transformar la cultura empresarial y gestionar el talento digital, retos de RRHH en la postpandemia”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/12/03/transformar-la-cultura-empresarial-y-gestionar-el-talento-digital-retos-de-rrhh-en-la-postpandemia> [Fecha de consulta: 28/05/2023].

GALLARDO, V. (2020): “10 pasos para el cambio cultural que requiere transformación digital”, *Grupo Humannova*. Disponible en: <https://humannova.com/pasos-cambio-cultural-transformacion-digital/> [Fecha de consulta: 08/05/2023].

Instituto Nacional de Estadística (2022): “Equipamiento y uso de TIC en los hogares”. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608 [Fecha de consulta: 15/03/2023].

IMF Business School (2017): “Recursos Humanos y Desarrollo Profesional: el caso Zara /Inditex”, *Blog de Recursos Humanos*. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/> [Fecha de consulta: 10/05/2023].

Inditex (2021): “La innovación, vital para poder transformar”. Disponible en: https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf [Fecha de consulta: 7/05/2023].

Inditex (2022): “Colaboramos con nuestras personas, motor de esa transformación”. Disponible en: https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas.html#:~:text=A%20cierre%20del%20ejercicio%202021,un%20total%20de%20177%20nacionalidades. [Fecha de consulta: 11/05/2023].

Inditex (2022): “Memoria anual Grupo Inditex”. Disponible en: https://static.inditex.com/annual_report_2022/es/ [Fecha de consulta: 26/05/2023].

Ispring (2023): “E-learning: Qué es y cómo funciona, beneficios del e-learning”. Disponible en: <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning> [Fecha de consulta: 19/04/2023].

Moreno, G. (2017): “¿En qué redes sociales buscar trabajo?”, *Statista*. Disponible en: <https://es.statista.com/grafico/8709/en-que-redes-sociales-buscar-trabajo/> [Fecha de consulta: 14/03/2023].

Peiró, R.: “Transformación Digital”, *Economipedia*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/transformacion-digital.html> [Fecha de consulta: 10/03/2023].

PowerData: “El papel esencial de los datos en la transformación digital”. Disponible en: <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/el-papel-esencial-de-los-datos-en-la-transformacion-digital> [Fecha de consulta: 21/03/2023].

PowerData: “Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos”. Disponible en: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital> [Fecha de consulta: 20/03/2023].

Ramón Asociados (2017): “El modelo de negocio de empresas como Uber, Airbnb o Wallapop”. Disponible en: <https://ramon-asociados.com/modelo-de-negocio-uber-airbnb-wallapop/> [Fecha de consulta: 10/05/2023].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, “digitālis”. Disponible en: <https://dle.rae.es/digital> [Fecha de consulta: 03/03/2023].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, “transformatio”. Disponible en: <https://dle.rae.es/transformación> [Fecha de consulta: 03/03/2023].

RRHH Digital (2020): “El 70% de las empresas en España se han digitalizado durante la pandemia”. Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/144075/EI-70-de-las-empresas-en-Espana-se-han-digitalizado-durante-la-pandemia?target=self> [Fecha de consulta: 18/03/2023].

RRHH Digital (2022): “Gestionar a las personas y el cambio cultural, principal reto de la transformación digital para el 76% de las empresas”. Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/151127/Gestionar-a-las-personas-y-el-cambio-cultural-principal-reto-de-la-transformacion-digital-para-el-76-de-las-empresas-> [Fecha de consulta: 08/05/2023].

Sodexo: “Las nuevas herramientas de RRHH para la selección de personal”. Disponible en: <https://www.sodexo.es/blog/nuevas-tecnologias-rrhh-reclutamiento/> [Fecha de consulta: 15/04/2023].

Statista (2023): “Número de empleados de Inditex 2010-2022”. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/505912/numero-de-empleados-de-inditex/> [Fecha de consulta: 10/05/2023].

Statista (2023): “Número de tiendas de Inditex 1995-2022”. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/505707/numero-de-tiendas-de-inditex-en-el-mundo/> [Fecha de consulta: 10/05/2023].

Tecno-Soluciones: “Digitalización y Transformación Digital: ¿cuáles son las diferencias entre ellas?”. Disponible en: <https://tecnosoluciones.com/digitalizacion-y-transformacion-digital/> [Fecha de consulta: 10/03/2023].

Wegetit: “Guía del CEO para la Digitalización: Causas de la Transformación Digital”. Disponible en: <https://www.wegetit.eu/es/blog/causas-de-la-transformacion-digital> [Fecha de consulta: 17/03/2023].

Wikipedia: “Transformación Digital”. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital [Fecha de consulta: 20/03/2023].