



GRADO EN COMERCIO TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS PROCESOS
DE RECURSOS HUMANOS: IMPACTO EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO”**

Juan Llanos De Castro

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, Junio/2025**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS PROCESOS
DE RECURSOS HUMANOS: IMPACTO EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO”**

Trabajo presentado por: Juan Llanos De Castro

Tutor: Marta María Ingelmo Palomares

FACULTAD DE COMERCIO y RELACIONES LABORALES
Valladolid, Junio 2025

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	JUSTIFICACIÓN.....	6
3.	OBJETIVOS.....	7
4.	GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	8
4.1	Concepto y evolución de la gestión de recursos humanos.....	8
4.2	Funciones principales de la gestión de recursos humanos.....	9
4.2.1	Gestión del rendimiento.....	9
4.2.2	Reclutamiento y selección de personal.....	11
4.2.3	Compensación y beneficio.....	13
4.2.4	Formación y desarrollo.....	13
4.2.5	Seguridad y salud laboral.....	15
4.2.6	Relaciones laborales.....	17
4.3	Employer branding.....	18
4.3.1	Concepto.....	18
4.3.2.	Beneficios del employer branding.....	19
4.3.3	Estrategias para llevar a cabo un employer branding efectivo.....	20
5.	LA TRANSFORMACION DIGITAL.....	24
5.1	Concepto, importancia y causas.....	24
5.1.1	Concepto.....	24
5.1.2	Importancia.....	25
5.1.3	Causas.....	25
5.2	La Transformación digital enfocada a los recursos humanos.....	26
5.3	Principales tecnologías.....	29
5.3.1	Inteligencia artificial (IA).....	29
5.3.2	Big Data y HR Analytics.....	31
5.3.3	Business intelligence.....	34
5.3.4	Cloud Computing.....	36
5.3.5	E-learning.....	37
5.4	Impacto de la transformación digital en los procesos de recursos humanos.....	38
5.4.1	Gestión del talento y experiencia del empleado.....	38
5.4.2	Administración y procesos operativos.....	39
5.4.3	Formación y desarrollo.....	40
5.4.4	Reclutamiento y selección de personal.....	41

5.4.5 Análisis y toma de decisiones estratégicas.....	42
5.4.6 Comunicación y colaboración.....	42
5.4.7 Transformación del entorno laboral.....	43
6. DESVENTAJAS DE LA TRANSFORMACION DIGITAL APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS.	
44	
6.1 Desventajas y desafíos de la transformación digital en los recursos humanos.....	44
6.1.1 Calidad y administración del dato.....	44
6.1.2 Ciberseguridad y protección de datos.....	45
6.1.3 Dependencia tecnológica y fallos sistemáticos.....	45
6.1.4 Impacto en el empleo y resistencia al cambio.....	46
6.1.5 Desafíos en el teletrabajo y la cultura empresarial.....	47
7. ESTUDIO DE CASO PRÁCTICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE RECURSOS HUMANOS EN BANCO SANTANDER.....	47
8. CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53

Este TFG analiza el impacto de la transformación digital dentro de los procesos de recursos humanos. Comenzamos con una breve introducción al tema que queremos desarrollar, seguido de la justificación de por qué hemos elegido ese tema específicamente y no otro, y de los objetivos que queremos alcanzar con este trabajo.

A continuación, comenzaremos a desarrollar el marco teórico, introduciéndonos en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, detallando su evolución, funciones principales (como la gestión del rendimiento, reclutamiento y selección de personal, compensación y beneficio...) y profundizando en el concepto de employer branding y sus beneficios, poniendo ejemplos concretos para poder entenderlo mejor.

Posteriormente, nos infiltraremos en la transformación digital. Dentro de este apartado se explica el concepto, la importancia y las causas de la transformación digital y se analizará su aplicación dentro de los recursos humanos mediante el uso de tecnologías clave como la Inteligencia Artificial (a partir de ahora IA), Big Data, Business intelligence (a partir de ahora BI) y muchas otras. Además, se expondrá como estas herramientas o estas tecnologías impactan en procesos esenciales como la gestión del talento, formación y desarrollo, reclutamiento y procesos de selección entre otras.

Seguido de esto, se presentarán las ventajas y desventajas de la transformación digital en recursos humanos, resaltando mejoras en selección, productividad, experiencia del empleado entre otras, pero también los desafíos relacionados con la calidad del dato, dependencia tecnológica o resistencia al cambio.

A continuación, se presentará un estudio de caso práctico sobre el Banco Santander que ilustra la aplicación real de estos conceptos, donde se sintetizan los hallazgos y reflexiones sobre el futuro de la transformación digital en la gestión de talento en esta entidad. Por último, se incluyen las conclusiones que consideramos más relevantes una vez realizado este análisis.

1. INTRODUCCIÓN.

En el mundo empresarial actual que cada vez es más competitivo y a la vez más dinámico, las organizaciones constantemente buscan la forma de actualizarse, ya sea a través de la optimización de sus procesos o la adaptación obligatoria al mercado en cada sector. La transformación digital ha surgido como la principal tendencia que está modificando la manera en que las organizaciones administran sus operaciones.

El impacto que ha generado la digitalización se ha podido observar en el área del marketing o en el área de las finanzas o incluso en el de la producción, pero también ha afectado en la rama de los recursos humanos. Las nuevas tecnologías han transformado radicalmente la manera en que las empresas gestionan sus talentos, desde el proceso de reclutamiento de personal hasta la retención de talento.

La administración del capital humano es un factor muy importante a la hora de lograr el éxito en cualquier empresa, ya que estos son el principal motor que ayuda a avanzar a la empresa en la productividad, innovación y el propio crecimiento de la compañía. La transformación digital no solo brinda nuevas herramientas para mejorar la eficiencia en los recursos humanos, sino que además presenta desafíos en el ámbito de la adaptación cultural, la capacitación de los empleados y la modificación del papel que ejercen los profesionales de recursos humanos. Desde hace muchos años el área de los recursos humanos ha estado ligado a la gestión de personas desde un punto de vista administrativo, pero con la llegada de las tecnologías como el Big Data o la IA, se está reforzando el área de los recursos humanos como un acto estratégico en la toma de decisiones empresariales.

Algoritmos de reclutamiento y plataformas de gestión de desempeño son algunas tecnologías que han transformado la manera en que las empresas administran a sus personas. La digitalización ha hecho posible que las empresas se puedan adaptar a escenarios laborales flexibles y remotos mediante el uso de herramientas de teletrabajo, plataformas de formación online y mecanismos de comunicación interna más eficientes, facilitando así su adaptación a la nueva realidad laboral tras la pandemia del COVID-19.

Sin embargo, la aplicación de estas tecnologías puede conllevar distintos retos para las empresas. Las herramientas digitales ayudan a mejorar la eficiencia y exactitud de los recursos humanos, su acogida requiere un cambio de pensamiento por parte de todos los miembros de la empresa.

Algunos de los obstáculos que afrontan las empresas en su cambio hacia la digitalización podrían ser la falta de conocimientos digitales, el desacuerdo al cambio o el temor a la automatización de procesos donde se encontraban puestos de trabajo.

Por lo tanto, el trabajo tiene como principal objetivo investigar el impacto de la transformación digital en los procesos de recursos humanos, analizando sus beneficios, desafíos y el papel estratégico que ejerce en la gestión del talento.

Por medio de una exploración teórica y el análisis de un caso de estudio, se busca comprender cómo las empresas están instaurando estas tecnologías, qué beneficios están consiguiendo y cuáles son los desafíos a los que se enfrentan para garantizar que la digitalización de recursos humanos no solo sea útil, sino también se coordine con las necesidades de los empleados.

2. JUSTIFICACIÓN.

El principal motivo por el que he querido tratar este tema y no cualquier otro es por el hecho de que a medida que avanzaban mis estudios universitarios y conocía a más profesionales en el sector de los recursos humanos más me gustaba y me intrigaba esta rama, por lo tanto, pienso que en un futuro no muy lejano me vea trabajando en este sector.

El departamento de recursos humanos en las empresas ha experimentado una evolución significativa, siendo muy diferente a cómo era en el pasado. Por esta razón, resulta relevante investigar en profundidad cómo han cambiado los recursos humanos con la llegada de nuevas tecnologías o el avance de las ya existentes, evaluando las ventajas y desventajas que estas han aportado, especialmente en la gestión del talento.

Al tratarse de un tema actual, es posible identificar con facilidad casos reales relacionados con la digitalización y la captación de talento reciente. Esto se debe a que la digitalización no solo impacta en el ámbito de los recursos humanos, sino que se ha convertido en una tendencia clave dentro del mundo empresarial.

Es un tema lo suficientemente amplio para poder enfocarlo desde distintas perspectivas. Se puede enfocar en el impacto de la propia transformación digital en la selección de personal, en la evaluación de desempeño de los empleados de una empresa o en la automatización de tareas muy repetitivas y administrativas en los recursos humanos, entre otros.

Con el interés de desempeñarme en el área de recursos humanos, surge el deseo de investigar más a fondo las funciones de este departamento y comprender las distintas ramas en las que se divide. Esto permitiría identificar qué rol me podría resultar más atractivo para desarrollar en el futuro y evaluar si la captación de talento sería una tarea que realmente me generaría satisfacción profesional.

Por último, me gustaría subrayar que al ser un tema de actualidad y de innovación, este tema está en constante cambio, ya que la transformación digital está evolucionando, por lo tanto, he elegido este tema porque me gustaría saber cómo ha impactado la digitalización en los recursos humanos. Además, la automatización de procesos está cada vez más a la orden del día en los trabajos, esto quiere decir que el futuro del trabajo está cambiando.

3. OBJETIVOS.

El objetivo general es investigar sobre las principales tecnologías que están transformando la rama de los recursos humanos y poder conocer cómo esas mismas tecnologías afectan al desempeño de las tareas en las distintas áreas de los recursos humanos.

Dentro de los objetivos más específicos, podríamos encontrar los siguientes:

1. Definir el concepto de transformación digital y como se puede aplicar este concepto en los recursos humanos, es decir, que se entiende cuando hablamos de transformación digital dentro del mundo empresarial y más en concreto en los de departamentos de recursos humanos.
2. Evaluar el impacto que la digitalización está teniendo en los principales procesos de los recursos humanos, como la selección de personal, formación y desarrollo, retención de talento y muchas otras. Poder determinar qué procesos de recursos humanos están siendo los más afectados por la digitalización.
3. Conocer el papel que desempeñan las nuevas tecnologías y prácticas en la toma de decisiones en la gestión de las personas.
4. Identificar las ventajas y desventajas que las empresas encuentran al poner en marcha estas tecnologías en los recursos humanos.
5. Investigar sobre el employer branding y su relevancia dentro de los recursos humanos, más en especial la influencia que realiza en la atracción de talento. Por último, un breve ejemplo de cómo se aplica este concepto en la vida real y qué tipo de empresas lo utilizan.
6. El estudio de un caso de éxito en la imposición de estas tecnologías y prácticas dentro del área de recursos humanos y sus funciones, para así poder sacar conclusiones claras y concretas sobre la transformación digital dentro de los recursos humanos.

4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1 Concepto y evolución de la gestión de recursos humanos.

Según el Grupo Castilla: la gestión de recursos humanos debe abarcar todas las áreas que tienen que ver con el personal de una empresa y tienen responsabilidades en planificación, organización, dirección, adquisición, mantenimiento y desarrollo de talento, trabajando para detectar y solucionar las necesidades del capital humano de una manera global, pero, también, de cada una de las personas empleadas de forma individual. (Castilla, Grupo Castilla, 2022)

Conociendo estos dos conceptos podríamos decir que la gestión de recursos humanos o también conocida como gestión de personal, es una rama que se ocupa de la administración del capital humano de una empresa de manera estratégica y eficiente. Sabiendo esto podríamos deducir que el principal objetivo de la gestión de los recursos humanos es maximizar el rendimiento de los empleados y ponerlo en sintonía con los objetivos de la organización.

La gestión de recursos humanos ha experimentado una fuerte evolución donde se pueden apreciar diferentes etapas y donde se aprecia cambios significativos a la hora de desempeñar el trabajo.

En primer lugar, encontramos la “Etapa Administrativa” dentro de la revolución industrial que se basaba en el constante aumento de productividad efectuando el mínimo coste posible, con una mentalidad racional y meramente financiera para obtener recompensas financieras. El papel fundamental de los recursos humanos era el control del rendimiento y conseguir estimular a los empleados mediante remuneraciones.

Por lo tanto, las funciones de este departamento están muy ligadas a la parte económica y administrativa de la organización, ejemplo de estos son la gestión de nóminas, seguros sociales, etc.

A continuación, evolucionaríamos a la “Etapa de Gestión” que fue desde los años 60 a los años 80, donde se empezó a tener en cuenta las necesidades vinculadas con la vida comunitaria, es decir, comenzó la preocupación por el propio individuo y el grupo humano al que pertenecía con el objetivo de adaptar las personas a la organización. Al igual que en la etapa anterior el trabajo sigue generando un coste el cual hay que minimizar, sin embargo, se empieza a orientar de forma anticipada.

En la tercera etapa de la evolución de los recursos humanos nos encontramos con la “Etapa de Desarrollo”, en este momento la evolución los recursos humanos pega un salto hacia la creación de áreas dedicadas específicamente al personal, buscando una estabilidad entre las necesidades económicas de la organización y la de los trabajadores. Una vez llegados a este punto de la historia de los recursos humanos (la década de los 80) la responsabilidad del área de los recursos humanos se hace cada vez más estratégica y juega un papel muy importante a la hora de conseguir objetivos de empresa.

Por último, nos encontramos con la “Etapa Estratégica”, en esta última parte de la evolución es donde nos encontramos actualmente, el elemento social gana protagonismo dentro del análisis estratégico de la empresa y el concepto de recurso humano recibe una importancia determinante como medio a optimizar dentro de la empresa. La rama de recursos humanos cobra tal importancia que se sitúa al mismo nivel que los demás departamentos de la organización e incluso llega a puestos de dirección.

Además, la era digital toma un papel fundamental en la actualidad ya que está cambiando la forma de trabajar ya no solo dentro de los recursos humanos sino de todas las áreas de la empresa. Tal es la transformación dentro de los recursos humanos que se pueden observar la digitalización de la selección de personal con plataformas de software e incluso la integración de IA o Big Data para la toma de decisiones basada en datos.

4.2 Funciones principales de la gestión de recursos humanos.

Como hemos hablado anteriormente la gestión de los recursos humanos ha ido evolucionando con el tiempo y con ello las funciones a desempeñar, antes el departamento de recursos humanos dentro de una organización eran puramente funciones administrativas, en la actualidad las funciones que desempeña esta área son fundamentales para el éxito de la empresa.

Como principales funciones podemos encontrar las siguientes:

4.2.1 Gestión del rendimiento.

La gestión del rendimiento es fundamental dentro de la administración de los recursos humanos, puesto que esta función permite medir el nivel de trabajo que aporta cada individuo al cumplimiento de los objetivos de la organización y fomentar el alineamiento de las metas de cada trabajador y las prioridades estratégicas.

Esta función además de buscar la evaluación del rendimiento de manera precisa, también fomenta una cultura de mejora continua, ya que una gestión adecuada del desempeño puede repercutir directamente tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso de los empleados e incluso en la productividad general de la organización.

El objetivo principal de esta función, es saber identificar las debilidades y fortalezas, ofreciendo a los trabajadores una visión clara de sus logros y de los campos en los que necesitan mejorar. La retroalimentación efectiva es vital para establecer un compromiso de los trabajadores y poder a su vez fortalecer las relaciones internas entre empleados y superiores.

De igual manera, este enfoque facilita la creación de iniciativas de capacitación de los empleados que colaboraran a reducir las diferencias en competencias o habilidades y a equipar al personal para afrontar desafíos que puedan emerger en el ámbito laboral. Además, los datos recopilados a través de los procesos de evaluación resultan fundamentales para tomar decisiones con base informada sobre promociones, incrementos salariales y redistribución de tareas dentro de la organización.

Una gestión efectiva del desempeño de los empleados es fundamental para que la empresa avance hacia el éxito. Esto implica fomentar la mejora continua mediante evaluaciones periódicas y proporcionar retroalimentación constructiva que impulse su desarrollo. Para ello, es de vital importancia la integración de un programa de evaluación basado en indicadores clave de rendimiento (KPIs), realizar revisiones cada cierto tiempo del desempeño y desarrollar planes concretos que promuevan la mejora y el crecimiento personal de los trabajadores.

Los procesos de evaluación del rendimiento han evolucionado significativamente gracias a la introducción de nuevos métodos y herramientas. Entre las herramientas tradicionales podemos destacar las escalas de calificación y las evaluaciones narrativas, que nos brindan una estructura básica para analizar el desempeño y rendimiento de los trabajadores.

Por otro lado, las técnicas modernas, como la evaluación 360º, han cambiado el enfoque, ayudando a recopilar retroalimentación de supervisores, compañeros y subordinados. Este enfoque colaborativo nos proporciona una visión integral del desempeño y fomenta una mayor transparencia y equidad en el proceso.

La transformación digital también ha causado un impacto considerable en la manera de evaluar el rendimiento laboral. Los sistemas automatizados son capaces de procesar datos a tiempo real, realizando evaluaciones continuas y adaptadas a las necesidades específicas de la empresa.

Estas soluciones digitales además de agilizar todo el procedimiento al disminuir significativamente las tareas burocráticas relacionadas, también aumentan la exactitud de los análisis de desempeño.

Además de todos los avances uno de los desafíos más comunes de la gestión del rendimiento, es la subjetividad en las evaluaciones, esto puede generar conflictos internos entre los empleados y una percepción de injusticia. Por eso cabe destacar que es de vital importancia la buena capacitación de los evaluadores y de estandarizar unos criterios claros.

Encontramos otro desafío, la resistencia por parte de algunos trabajadores, quienes pueden interpretar el proceso como una crítica en vez de una oportunidad de mejora. Por lo tanto, para aminorar estos problemas, es de vital importancia fomentar una cultura organizativa centrada en el aprendizaje y desarrollo continuo.

4.2.2 Reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y la selección de personal son funciones fundamentales para asegurar que una organización disponga de talento humano adecuado para cumplir sus objetivos a largo plazo. Por supuesto una buena gestión en esta etapa no solo impacta en la calidad del capital humano, también afectara en la competitividad general de la organización en el mercado.

Hay que diferenciar el reclutamiento de la selección de personal, por un lado, el reclutamiento es la función que se encarga de identificar y atraer candidatos potenciales cualificados.

El reclutamiento se puede realizar a través de diversos canales, ya sean a través de plataformas digitales y aplicaciones determinadas (Infojobs o Linkedin) o la ayuda de empresas dedicada a este campo (Ranstad o Adecco), la propia web de la empresa, redes sociales, ferias de empleo, facultades y centros de formación...

Por otro lado, una estrategia de reclutamiento exitosa también requiere que las organizaciones se posicen como empleadores atractivos para trabajar, lo que se denomina “employer branding” destacando elementos esenciales para los candidatos, como oportunidades de desarrollo profesional, beneficios competitivos o flexibilidad laboral. El employer branding se desarrolla más adelante.

En la actualidad el uso de herramientas tecnológicas, como los ATS (Applicant Tracking System), han optimizado la gestión de aplicaciones y por eso estas plataformas, además de automatizar tareas administrativas, también permiten segmentar y personalizar las comunicaciones para poder captar perfiles concretos. El reclutamiento digital amplía el alcance de las ofertas laborales, afianzando una mayor diversidad de candidatos.

Por otro lado, se encuentra la selección de personal, que se encarga de evaluar a los candidatos y así poder tomar una decisión clara sobre la persona adecuada para cubrir el puesto de trabajo. Esta función combina diversas herramientas y metodologías para evaluar las habilidades, competencias y valores de los candidatos entre estas herramientas encontramos las entrevistas estructuradas, que facilitan el proceso de selección y realizar una comparativa objetiva entre los candidatos y las pruebas psicométricas, que permiten medir tanto los rasgos de personalidad tanto las habilidades cognitivas.

En las primeras fases del proceso de selección, es cada vez más común la realización de entrevistas por videoconferencia, una herramienta digital que aporta importantes ventajas para ambas partes. Para las empresas, representa un ahorro de costos logísticos y de tiempo, ya que pueden entrevistar a más candidatos en menos tiempo y sin necesidad de desplazamientos. Para los postulantes, facilita el acceso a oportunidades laborales sin importar su ubicación geográfica, reduciendo también los costos y tiempos asociados al traslado.

Dentro de la selección de personal, las dinámicas de grupo son fundamentales para poder observar la capacidad de los postulantes para trabajar en conjunto y abordar desafíos de manera colaborativa. Este tipo de ejercicios además de medir competencias y habilidades concretas, también permiten vislumbrar la forma en que un candidato podría integrarse dentro de la cultura organizativa.

Cabe destacar que al igual que en el reclutamiento, dentro del proceso de selección se deben cumplir con las normativas y regulaciones vigentes, asegurando la transparencia y la protección de los datos del candidato.

En resumen, la principal diferencia de estas dos funciones es que la selección de personal se especializa en evaluar y elegir al mejor candidato para la vacante, mientras que el reclutamiento se enfoca en atraer candidatos a la empresa.

4.2.3 Compensación y beneficio.

La compensación y el beneficio dentro de la gestión de recursos humanos son pilares fundamentales dentro de la estrategia general de los recursos humanos, puesto que aseguran la retención, atracción y motivación del talento. Además, este sistema se centra en recompensar el trabajo de sus empleados y por supuesto alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

A la hora de diseñar un buen sistema de compensaciones y retribuciones se debe nivelar la equidad interna y la equidad externa, la primera hace referencia y garantiza que los salarios reflejen las responsabilidades y habilidades de cada puesto de trabajo, por otro lado, la equidad externa se asegura de mantener la competitividad frente al mercado laboral. Este equilibrio es vital para fomentar la satisfacción y la justicia dentro de la organización. (De la Calle Durán, 2018)

Se debe considerar una combinación de compensación fija y compensación variable, la primera proporciona estabilidad económica, como el salario fijo, donde el trabajador recibe regularmente sin depender del cumplimiento de objetivos, mientras que la segunda realiza la función de incentivar a los trabajadores por su desempeño mediante bonos, comisiones o pagos relacionados con el cumplimiento de objetivos del propio trabajador, grupales u organizacionales.

Además, es necesario considerar la combinación entre compensaciones económicas y no económicas, estas últimas hacen referencia a los beneficios o servicios adicionales que la empresa ofrece a los empleados, en lugar de pagos monetarios.

Estos pueden incluir seguros médicos, servicios de guardería, horarios flexibles, planes de jubilación, formación, vehículos de empresa, programas de bienestar, planes de conciliación familiar entre otros.

4.2.4 Formación y desarrollo.

Según Alfredo Corrales Vaquero, la formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de la empresa en la que trabaja. (WATCH&ACT, s.f.)

La formación y el desarrollo de los trabajadores es esencial para lograr el buen funcionamiento de las organizaciones modernas, asegurando que los trabajadores estén correctamente formados en las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Al mismo tiempo la carrera profesional de los empleados se enfoca en alinear las necesidades estratégicas de la empresa con las aspiraciones de cada empleado, fomentando un crecimiento conjunto.

La gestión de recursos humanos tiene el fin de fomentar el desarrollo profesional de cada empleado con una visión enfocada al futuro esto evita que los trabajadores caigan en la rutina o se estanquen en sus puestos de trabajo y poder darles la posibilidad de avanzar. Es vital impulsar el aprendizaje continuado y ofrecer a los equipos de la empresa oportunidad de adquirir nuevas habilidades. Esto no solo les ayuda a desempeñar mejor sus tareas, sino que, además, incrementa la productividad del empleado y fortalece la percepción positiva que tienen de la empresa.

La formación además de acometer las necesidades de capacitación y de mejora de las habilidades, también se encarga de retener el talento y el capital humano, actúa como motor para promover la innovación y la adaptación al cambio. Por otro lado, es de vital importancia diferenciar entre desarrollo y formación, la primera busca preparar a los trabajadores para roles futuros y de mayor responsabilidad, mientras que la segunda está enfocada a competencias concretas para el desempeño actual.

El desarrollo profesional de los trabajadores abarca iniciativas tales como programas de mentoring, coaching y la rotación laboral, promoviendo así una formación constante y la familiarización con diversos sectores de la empresa.

Asimismo, es de vital importancia proporcionar una acogida adecuada a los nuevos integrantes del equipo para asegurar su rápida y eficaz adaptación al entorno laboral.

Los principales retos que podemos encontrar dentro de la formación y el desarrollo radica en asegurar que la formación prestada sea una inversión rentable. Este proceso implica la elección meticolosa de las actividades de capacitación e intervenciones formativas, garantizando que estén en sintonía con las metas de la empresa y evaluando constantemente su impacto. Además, es fundamental adaptar los programas a las diversas necesidades generacionales, culturas y de aprendizaje de los trabajadores.

El desarrollo de la carrera profesional se encarga de alinear las aspiraciones de los trabajadores y las necesidades de la empresa, este proceso incluye varias fases: en primer lugar, encontramos la fase de valoración de necesidades, en la cual los trabajadores y la empresa analizan los intereses, las fortalezas y las posibles oportunidades; en segundo lugar, encontramos la fase de dirección, que implica fijar metas claras y rutas de desarrollo; por último, la fase de desarrollo, que implica actividades como promociones, formación avanzada y movilidad interna.

Por supuesto que la autogestión de la carrera profesional juega un papel imprescindible, los propios trabajadores deben ser proactivos a la hora de identificar oportunidades de crecimiento y buscar retroalimentación constante. Las empresas pueden fomentar este proceso mediante programas de mentoría entre otras —una relación de desarrollo profesional o personal en la que una persona con experiencia (el mentor) guía, apoya y aconseja a otra con menor trayectoria para que alcance sus objetivos—, así como a través de evaluaciones de desempeño realizadas de forma periódica.

Además, la planificación de la sucesión asegura la continuidad del liderazgo y reduce los riesgos vinculados a la perdida de talento clave. Al alinear la gestión del desarrollo profesional con la estrategia empresarial, las empresas pueden garantizar un flujo constante de talento cualificado y comprometido.

4.2.5 Seguridad y salud laboral.

La seguridad y la salud laboral son funciones vitales para asegurar un lugar de trabajo productivo, seguro y alineado con la normativa vigente. Una gestión que se adapte correctamente a estos aspectos, además de proteger a los empleados, también mejora la imagen de la empresa y disminuya los gastos relacionados con enfermedades y accidentes laborales.

Dentro de la normativa y el cumplimiento legal podemos encontrar la relación entre el marco legal, la seguridad y la salud laboral, la cual varía dependiendo del país, y del sector, pero por lo general existen leyes que obligan a las empresas a proporcionar un entorno laboral seguro y a la integración de medidas de prevención de riesgos.

Un claro ejemplo de esto se muestra en España, donde la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales establece el marco jurídico para promover la seguridad y la salud de los trabajadores. Esta ley tiene por objeto regular la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. (Boletín Oficial del Estado, 1995)

La adhesión de la normativa vigente demanda que las organizaciones adopten una postura anticipada abarcando aspectos tales como la realización de análisis frecuentes de posibles amenazas en el trabajo, la incorporación de iniciativas concretas para reducir riesgos o instruir al personal sobre los protocolos de seguridad. Cabe destacar que el no cumplir con estas disposiciones puede acarrear consecuencias graves, donde la organización podría enfrentarse a penalizaciones económicas sustanciales y daños a la reputación e imagen de la empresa.

La prevención es el fundamento esencial de una gestión eficaz de la seguridad y el bienestar en el entorno laboral, por lo tanto, esto incluye saber identificar los posibles riesgos y poder desarrollar estrategias para eliminarlos o minimizarlos, ya sea la exposición a productos químicos, manejo de máquinas pesadas o situaciones de estrés laboral.

Además de los programas de seguridad, las iniciativas de bienestar promueven la salud tanto física como mental de los empleados, estos programas pueden incluir actividades como el manejo del estrés, evaluaciones médicas periódicas o recursos para el apoyo psicológico entre otras.

La inversión estratégica en el capital humano va más allá del puro cumplimiento normativo, es más, cuando la organización prioriza la salud y el desarrollo de sus empleados, desencadena una serie de beneficios muy destacados como pueden ser un buen ambiente laboral y aumento de la productividad laboral.

La constante evolución del entorno laboral afecta a que las organizaciones se enfrenten a nuevos desafíos, como la gestión de riesgos psicosociales y la adaptación en el teletrabajo, esta última plantea desafíos estrechamente relacionados con la ergonomía y el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Para tratar estos temas de forma eficiente, es clave implementar políticas definidas y ofrecer la capacitación apropiada a estos nuevos desafíos.

Dentro de los riesgos psicosociales, como el burnout, (“Agotamiento mental que se padece cuando te sientes emocionalmente, físicamente o mentalmente exhausto, y es la consecuencia de la sobrecarga de trabajo”) requieren atención. Las empresas deben imponer estrategias de prevención ante estos riesgos, como por ejemplo los horarios flexibles, una cultura organizacional que valore el bienestar emocional o horarios flexibles.

Gracias a una gestión efectiva de la salud y seguridad laboral en el trabajo se pueden aminorar los accidentes y enfermedades de trabajo y, además, fortalece la cultura organizacional. Por otro lado, un ambiente seguro y saludable fomenta la confianza entre los trabajadores, mejora la satisfacción en el trabajo y ayuda a potenciar la productividad. Asimismo, las organizaciones que priorizan el bienestar de sus empleados suelen atraer y conservar talento de manera más eficiente.

Por lo tanto, destinar recursos a la protección y el bienestar de los empleados es una decisión esencial que genera beneficios tanto a la empresa como a los empleados.

4.2.6 Relaciones laborales.

Dentro de este apartado, la gestión de recursos humanos, desempeña un papel fundamental dentro de la empresa ya que mantiene informado a cada miembro de la organización construyendo redes de comunicación claras entre los miembros de cada grupo de trabajo manteniendo así un clima laboral excelente para poder llegar a los objetivos fijados. Gracias a las relaciones laborales la gestión empresarial es posible.

El vínculo entre empresa y empleado es la base de la administración empresarial ya que las dos partes tienen intereses vinculantes, esto asegura el cumplimiento de los intereses por ambas partes (organización y empleado) proporcionando numerosos beneficios.

La prevención y resolución de conflictos dentro de la organización es una de las actividades a desempeñar por la gestión de recursos humanos dentro de lo que se denominan sus funciones de relaciones laborales. Esto abarca la implementación de métodos que permitan identificar de forma anticipada posibles conflictos laborales, así como la aplicación de estrategias efectivas para su resolución, tales como la negociación en múltiples fases o el enfoque “ganar-ganar” (win-win), el cual busca que todas las partes involucradas obtengan beneficios.

Asimismo, se contempla la adopción de mecanismos alternativos de solución de conflictos, como la conciliación o la mediación. En este contexto, es fundamental resaltar la importancia de la resolución de conflictos y la negociación entre los empleados y la empresa como parte esencial de una gestión organizacional eficiente.

Existen muchas funciones que la gestión de recursos humanos realiza, pero las mencionadas anteriormente son por las que más destaca y las que son necesarias para que una organización triunfe ya que al abarcar desde la captación de talento hasta el bienestar del empleado y su seguridad, hace que los objetivos de la empresa se puedan lograr de forma eficaz.

4.3 Employer branding.

4.3.1 Concepto.

El employer branding o “marca empleadora” se centra en mejorar la imagen de la organización como lugar de trabajo, ya sea para atraer talento o para fidelizar a los empleados que ya trabajan con la empresa. Su función es construir y gestionar la imagen y reputación de una empresa como empleadora. Además, planificar una cultura corporativa positiva y transferir los valores que la organización quiere ofrecer a sus empleados. Esto está enfocado tanto a potenciales empleados que se incorporaran en un futuro, como también a los empleados existentes dentro de la empresa, puesto que una marca empleadora fuerte mejora la motivación y retención de los trabajadores actuales.

En esencia, el employer branding trata de desarrollar una propuesta de valor que acerque e interese a los empleados, en la que se incluya aspectos desde un ambiente laboral positivo, oportunidades de crecimiento profesional, hasta beneficios emocionales y sociales, como el equilibrio entre la vida profesional y la persona. En la era digital, las redes sociales y una página web bien posicionada se han convertido en estrategias esenciales para proyectar esta imagen y conectar con los candidatos perfectos. (Bizneo, s.f.).

El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental en el employer branding, actuando como facilitador de acciones que promueven el bienestar de los empleados. Gracias a su cercanía con los trabajadores y al conocimiento de sus necesidades, recursos humanos puede representar sus intereses y contribuir a asegurar una experiencia laboral positiva.

Además, durante los procesos de selección, el equipo de recursos humanos es clave para comunicar la propuesta de valor de la empresa, destacando aspectos como el propósito y el impacto positivo que genera, más allá de las compensaciones salariales. Motivar a los candidatos mostrándoles que su trabajo tiene un significado trascendente fortalece tanto la experiencia de quienes ya forman parte de la organización como la atracción de nuevo talento.

Vamos a desarrollar más en profundidad los beneficios que van ligados al employer branding, las estrategias para implementar un employer branding efectivo y por último pondremos algún ejemplo de empresas que han empleado esta estrategia y han triunfado.

4.3.2. Beneficios del employer branding.

Gracias a la implementación de una buena estrategia de employer branding facilita la captación de posibles candidatos cualificados, lo que reduce el tiempo y los costes asociados al proceso de selección. Las organizaciones con una buena reputación suelen recibir un mayor volumen de peticiones para trabajar, lo que aumenta el abanico de opciones al contratar.

La retención de empleados también se puede conseguir implementando una buena estrategia de marca empleadora, ya que, fomentando un entorno de trabajo agradable y alineado con los valores de los trabajadores se aumenta la lealtad, la satisfacción y el compromiso con la organización lo que reduce la rotación de personal. Además de ahorrar costes asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, también mantiene la continuidad y cohesión en los grupos de trabajo.

La reducción de gastos en reclutamiento, es un claro beneficio a la hora de implementar estas estrategias de employer branding, puesto que las organizaciones pueden disminuir los gastos en publicidad de empleos y en reclutadores externos, ya que reciben más candidaturas espontáneas y de mejor calidad al tener una reputación sólida. Además, como hemos mencionado anteriormente, al reducirse la rotación de capital humano, se disminuye los costos implicados a la selección y captación de nuevos trabajadores.

La diferenciación ante la competencia ocupa un puesto importante dentro de los beneficios, ya que, dentro de entornos laborales altamente competitivos, donde las organizaciones pelean por atraer y retener a los profesionales altamente cualificados, una estrategia de employer branding puede ser el factor que diferencie a una organización de las demás, captando a los mejores talentos y estableciendo a la empresa como referente en su industria.

Otro de los múltiples beneficios que se puede lograr con la implantación de esta estrategia es el fortalecimiento de la reputación empresarial, ya que, si una compañía es reconocida por su destacada cultura laboral, no solo logrará atraer talento, sino que además fortalecerá la percepción ante los clientes y empleados. Por lo tanto, contar con una imagen positiva se traduce en mayores oportunidades de negocio y en una ventaja frente a la competencia.

Por último, encontramos el aumento de la productividad, en la cual los empleados que están satisfechos y comprometidos suelen ser más productivos, por lo tanto, una estrategia sólida de employer branding creará un entorno en el que los empleados se sientan motivados, valorados y apreciados, lo que se traduce en un mejor desempeño y en la consecución de los objetivos empresariales.

4.3.3 Estrategias para llevar a cabo un employer branding efectivo.

Para impulsar un employer branding efectivo, las organizaciones pueden implementar distintas estrategias orientadas a fortalecer su imagen como empleadores atractivos. A continuación, se enumeran algunas de las estrategias más efectivas:

La importancia principal recae en enfocarse en los pilares de la organización, es decir, aprovechar la propuesta de valor de la empresa: misión, valores, cultura y visión de la empresa. Así se podrán identificar los objetivos de la organización y conocer a fondo el tipo de trabajadores que se necesitan para alcanzar estos objetivos. Con estos fundamentos fijados, se podrá crear un mensaje convincente que comunique de manera genuina lo que la empresa representa.

El uso de las redes sociales es fundamental para conseguir un employer branding fuerte y poder potenciarlo. Para optimizar el impacto, es fundamental establecer estrategias concretas dentro del uso de redes sociales: el contenido visual ha de ser atractivo, gracias a la publicación de imágenes y videos que reflejen el ambiente cotidiano en la oficina, celebraciones de éxitos de la empresa y actividades de “team building” (Construcción de equipo).

Con este tipo de contenido permitimos al potencial candidato imaginar cómo sería formar parte del grupo de trabajo de la empresa.

Compartir relatos personales de los trabajadores para humanizar la imagen de la empresa. Iniciativas como por ejemplo “Un día en la vida de...” pueden ofrecer una perspectiva auténtica sobre como es el trabajo en la empresa. La participación activa mediante la respuesta a los comentarios en redes sociales y al mantener una conexión activa con su audiencia, la empresa promueve la creación de una comunidad dinámica y demuestra el valor que otorga a las opiniones tanto de sus empleados como de posibles candidatos. El contenido creado por los empleados será percibido como más auténtico y contribuye positivamente a la imagen de la organización como empleador atractivo.

Al emplear los testimonios de los trabajadores de la empresa genera credibilidad y confianza y esto se puede maximizar con la utilización de videos testimoniales, es decir, realizando entrevistas individuales con trabajadores de distintas áreas de la empresa, donde comparten su experiencia laboral, su evolución y desarrollo profesional y cómo perciben el entorno laboral. Estos videos al ser más profesionales se difundirán en la web corporativa y plataformas de reclutamiento.

También se puede maximizar con entrevistas escritas y contenidos en blogs, es decir, la creación de artículos para el blog de la empresa donde se entreviste a los trabajadores, este contenido además de mejorar la estrategia de SEO (Optimización para motores de búsqueda), también ofrece una visión profunda sobre la cultura organizativa de la empresa. El uso de plataformas externas invitando a los trabajadores a dejar opiniones en redes como Linkedin o Glassdoor u otras muchas. Las valoraciones positivas en estas plataformas influirán en gran medida a la atracción de talento.

La implementación de programas de reconocimiento es vital para consolidar el compromiso y la motivación de los trabajadores de la empresa, para poder conseguirlo, es fundamental la creación de un entorno donde el rendimiento y el esfuerzo sean valorados de manera visible.

Existen diferentes formas de hacerlo, por ejemplo, mediante el reconocimiento público, es decir, destacar los logros de los trabajadores en reuniones de equipo. Este tipo de reconocimientos además de aumentar la moral del trabajador también inspira a sus compañeros a seguir un ejemplo o tener una referencia dentro del trabajo.

Otra forma de valorar el esfuerzo es mediante la imposición de premios e incentivos por parte de la empresa a sus empleados, como bonos por desempeño o días libres adicionales, para premiar el esfuerzo constante y mantener el entusiasmo. El ofrecimiento de oportunidades de desarrollo personal y profesional constituye una forma efectiva de reconocimiento, ya que motiva a los trabajadores a seguir creciendo dentro de la empresa. La implementación de programas de feedback, ofreciéndoles a los trabajadores recibir feedback constructivo de manera progresiva y regular, ayuda a mantener la motivación y fortalecer su compromiso con la organización.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de estrategias implementadas por empresas para lograr un employer branding efectivo:

Patagonia:

La marca Patagonia orienta tanto sus prácticas empresariales como sus estrategias de employer branding a partir de su misión: estamos en este negocio para salvar nuestro hogar, el planeta tierra. (Patagonia, s.f.)

Patagonia incorpora este propósito en su propuesta de valor para los trabajadores, subrayando su compromiso con la sostenibilidad y brindando oportunidades de trabajo que reflejan estos principios. La empresa garantiza un entorno donde los empleados puedan generar un impacto positivo, incluyendo iniciativas como permitirles disponer de tiempo libre para participar en actividades ambientales.

Patagonia demuestra con este enfoque que ha logrado incorporar sus valores corporativos en una estrategia de employer branding, acercando a personas que comparten su pasión y dedicación por el medio ambiente y garantizando que los principios y objetivos de sus empleados estén en total armonía con los de la empresa.

Google:

Esta empresa es deseada por miles de ingenieros, informáticos y profesionales de muchas áreas, esto se debe a las oportunidades de desarrollo profesional que conlleva trabajar para una de las empresas más grandes e influyentes del mundo, junto a los salarios competitivos que esta empresa ofrece a sus empleados.

Además, los trabajadores de Google gozan de una gran cantidad de beneficios y comodidades, como salas recreativas, áreas de descanso, guarderías para los hijos de los trabajadores, comidas gratuitas entre otros muchos. Todas y cada una de estas iniciativas han permitido a la empresa construir un employer branding excelente que ha inspirado a otras muchas empresas de diferentes sectores a crear estrategias de employer branding muy similares.

La implementación de una política excepcional de conciliación laboral, donde se incluye flexibilidad horaria, opciones de teletrabajo y permisos adaptables para atender necesidades personales, como consultas médicas, además de ofrecer más días de vacaciones de lo estipulado por la ley. Dentro de sus beneficios sociales podemos encontrar la cobertura sanitaria integral o el asesoramiento jurídico. Por último, Google se caracteriza por mantener una comunicación interna efectiva y un ambiente laboral positivo, donde sus líderes de equipo son muy valorados por los miembros del equipo.

Las acciones más destacadas de la estrategia de esta empresa son: la comunicación externa cuidada, es decir, proyecta una imagen corporativa de prestigio transmitiendo valores como la atención activa a las necesidades de la comunidad y sobre todo la innovación. Por otro lado, podemos encontrar el comienzo del cuidado de potenciales candidatos, dentro de esto se podría incluir sus procesos de selección, donde priorizan que el candidato este alineado con los valores, su capacidad creativa y de innovación, más allá del historial académico. Los excelentes salarios siempre acompañados de otro tipo de beneficios en especie.

Google realiza grandes esfuerzos por posicionarse como una organización líder en el desarrollo profesional de sus trabajadores ofreciéndoles amplias oportunidades de formación interna para potenciar el talento dentro de la organización.

PwC (PricewaterhouseCoopers):

Esta empresa es un ejemplo perfecto de employer branding en España, puesto que ha logrado desarrollar una estrategia integral para atraer y retener talento, consolidándose como uno de los empleadores más atrayentes dentro del mercado laboral español.

Entre los elementos principales de su estrategia predominan: la propuesta de valor única, esto hace referencia a su fórmula “People Equation”, donde la empresa resume su propuesta de valor para los trabajadores: (Crecimiento + Bienestar + Equipo) x Propósito. Esta fórmula destaca el desarrollo profesional, el bienestar personal y laboral y el trabajo en equipo, alineados con un propósito único y común. (PwC, s.f.)

Además, cuenta con desarrollo profesional continuo, es decir, apuesta por el aprendizaje y crecimiento continuo de sus empleados. La empresa ofrece a sus empleados acreditaciones de la experiencia de sus profesionales con dos diplomas universitarios y un título propio de master. Dentro de la cultura de trabajo, PwC fomenta un entorno colaborativo y accesible, donde la comunicación fluye por todos los niveles jerárquicos, promoviendo el trabajo en equipo y la cercanía.

Dentro de la faceta tecnológica encontramos que PwC se posiciona como una compañía innovadora, aplicando tecnologías como el “legal design” (diseño de soluciones legales dentro del área jurídico poniendo al usuario en el centro del proceso) en sus servicios o la IA. Los empleados comparten sus experiencias y sus vivencias dentro de la empresa mostrando así las oportunidades de desarrollo y crecimiento que ofrece la empresa.

Gracias a esta estrategia de employer branding, PwC se ha posicionado como una de las empresas más atractivas para trabajar en España, sobre todo en el sector de la consultoría y auditoría. Así lo muestran en los reconocimientos de la empresa PwC, como, por ejemplo, está entre las 10 mejores empresas para trabajar en 2023 según MERCO y es la empresa más atractiva para estudiantes de Derecho y Empresariales según Universum. Además, se encuentra entre las 100 compañías con mejor reputación y con líderes mejor valorados 2023 según MERCO, estos son algunos de los reconocimientos que preceden a esta empresa. (PwC, s.f.)

5. LA TRANSFORMACION DIGITAL.

5.1 Concepto, importancia y causas.

5.1.1 Concepto.

La transformación digital se puede considerar como un proceso que busca incorporar tecnologías digitales dentro de los distintos departamentos de una organización, fomentando un cambio cultural de la empresa. Este efecto además de digitalizar la información física de una empresa, también se enfoca en la mejora de procesos con la utilización de estas tecnologías como Big Data o IA. Mejora en la experiencia del cliente a través de la tecnología y una mejora en los modelos de negocio de la empresa. Además, la transformación digital se distingue por la revolución de los modelos de creación de valor empresarial, la redefinición de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, la modificación de la capacidad de las organizaciones para responder y adaptarse a los cambios del mercado y el entorno y, por último, la transformación de las formas de relacionarse con los clientes y trabajadores.

De forma concreta, tal y como considera Amazon Web Services (aws, s.f.) una de las nubes más completas, esta transformación digital en las empresas se materializa por ejemplo en el desarrollo de herramientas digitales, como aplicaciones móviles o comercios electrónicos, el traslado de sus sistemas y datos desde servidores físicos hacia plataformas en la nube y uso de sensores inteligentes para automatizar tareas y reducir costes de operación.

5.1.2 Importancia.

Cabe destacar la importancia de este fenómeno para que las organizaciones a la hora de abordar la necesidad estratégica puedan mantener su competitividad y relevancia en un entorno de constante cambio. Este proceso además de instaurar esta tecnología innovadora, también implica una reorganización cultural y organizativa de la empresa, según Ángel Sáez de Cenzano, director de la división de plataforma, desarrollo e innovación de Microsoft Ibérica, “La transformación digital es una gran oportunidad para las empresas, que deben abrazarla para ser más competitivos y ajustarse a las demandas de la economía digital y los clientes actuales” (Vidal, 2023, pág. 13). Esta afirmación refleja la urgencia de que las organizaciones modifiquen sus procesos, estructuras y estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que brindan las tecnologías actuales como Big Data, el internet de las cosas (IoT), la IA o la computación en la nube.

La transformación digital representa un cambio revolucionario y aporta múltiples ventajas, como la reducción de tiempos y esfuerzos en tareas rutinarias, eliminación de procesos manuales y propensos a error, una mejora en la comunicación interna y externa, etc. Estas mejoras enriquecen la experiencia laboral de los trabajadores de la empresa y, además, incrementa la productividad.

En el ámbito del comercio, la transformación digital ha provocado un cambio significativo, esto se refleja en el comercio tradicional basado en las interacciones físicas, puesto que ha evolucionado hacia modelos de negocio híbridos como el “Brick and Click” (combinación de venta en establecimiento físico y venta online), la fusión de experiencias de compra en tienda física y la comodidad de las plataformas de venta online. Esta innovación permite a los negocios responder ágilmente a las fluctuaciones en las preferencias de los consumidores y las exigencias del mercado, como lo demostró el crecimiento del comercio on-line durante la pandemia del COVID-19, se incrementaron las ventas digitales en España a 25,8 millones, es decir, de la población española de entre 16 y 70 años, el 76%. (Vidal, 2023)

5.1.3 Causas.

La transformación digital ha emergido como consecuencia de la convergencia de diversos elementos sociales, avances tecnológicos y dinámicas económicas que han impulsado cambios significativos en las preferencias y patrones de conducta de los consumidores y en el funcionamiento de las empresas.

En primer lugar, la innovación tecnológica desempeña un papel crucial ya que avances como los Smartphone, internet, el auge de las plataformas sociales y el desarrollo de la IA han revolucionado en gran medida la manera de trabajar, interactuar con las personas y la forma de vida de las personas. Este entorno digital, ha creado nuevos hábitos de consumo, como el incremento de las compras on-line, que los consumidores desean llevar a cabo de forma ágil y sencilla. (Conde, 2023)

Otra causa de la transformación digital es el cambio de las necesidades y expectativas del cliente, es decir, los consumidores exigen productos y servicios a medida y disponibles de manera instantánea. Por lo tanto, esto ha obligado a las organizaciones a adaptarse rápidamente para no perder relevancia y competitividad en el mercado.

Las empresas que se resisten a integrar estas innovaciones tecnológicas se arriesgan a quedarse rezagadas en el mercado y obsoletas, especialmente ante la rapidez con la que los rivales pueden implementar y perfeccionar métodos digitales en sus operaciones.

Por último, el impacto empresarial es crucial, ya que la opción de resistirse a la transformación digital supone una amenaza existencial para las empresas. La velocidad de los avances tecnológicos y las crecientes demandas de los usuarios hacen que las empresas deban innovar constantemente para no quedarse atrás. Esta tendencia se manifiesta de manera especialmente clara en ámbitos como la industria 4.0, donde se fusionan métodos de fabricación de vanguardia con tecnologías inteligentes para optimizar las operaciones y mejorar la toma de decisiones.

Por lo tanto, podríamos decir que las causas de la transformación digital son diversas, pero se centran en el avance de la tecnología, la evolución de la demanda y preferencias de los clientes y la necesidad de optimizar procesos internos para mejorar la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

5.2 La Transformación digital enfocada a los recursos humanos.

La transformación digital dentro de la rama de los recursos humanos hace referencia a la acogida e imposición de tecnologías y soluciones digitales para mejorar los procesos de gestión de personas dentro de una empresa, es decir, la transformación digital en recursos humanos consiste en exprimir las oportunidades que nos brindan las nuevas tecnologías para agilizar y optimizar el funcionamiento de dicha área. La transformación digital dentro de los recursos humanos va más allá de instalar aplicaciones o software, sino que realiza un cambio de mentalidad dentro del trabajo.

La transformación digital en recursos humanos es un proceso integral que busca la actualización y mejora en la gestión de personas a través de la implementación de tecnologías nuevas, para poder lograr una mejora constante en todos los campos de los recursos humanos.

La actualización tecnológica del departamento de los recursos humanos se ha convertido en una necesidad, dado que el desempeño adecuado de esta área influye considerablemente en el éxito global de la empresa, siendo esencial para conseguir una administración y estructura empresarial efectiva.

En el escenario actual, el área de recursos humanos se revela como una pieza fundamental dentro de la maquinaria empresarial que debe integrarse plenamente en la transformación digital. Entre sus objetivos a alcanzar destacan:

- Mejorar de la eficiencia operativa, esto hace referencia a la automatización de procesos y así poder conseguir una carga de trabajo menor dentro de la empresa y además hace que los trabajadores dentro del departamento de recursos humanos dediquen más tiempo a actividades estratégicas.
- Mejorar la experiencia de los empleados, pasa por incorporar tecnologías digitales que personalizan su recorrido desde que entran en la empresa hasta su desarrollo profesional. Estas herramientas también hacen que la comunicación sea mucho más fluida, tanto dentro de un mismo departamento como entre varios departamentos.

En cuanto a la gestión del talento digital, recursos humanos tiene un papel fundamental: identificar y potenciar el talento interno, atraer nuevos perfiles digitales y poner en marcha programas de formación en habilidades tecnológicas.

Además, crean entornos de trabajo digitales que facilitan la colaboración a distancia, el uso de videollamadas y el acceso compartido a información en la nube, haciendo que el trabajo en equipo sea mucho más dinámico.

Los recursos humanos adquieren un papel estratégico clave ya que actúa como facilitador del cambio y como líder de la innovación. Su principal objetivo, se centra en fomentar una cultura organizacional adaptativa, donde la transformación digital se integre como un componente fundamental para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.

El departamento de recursos humanos es clave para ayudar a implantar la transformación digital dentro de una organización. A continuación, señalamos tres acciones clave que debe llevar a cabo este departamento para tal fin:

- La formación en competencias digitales de sus empleados: estos programas de formación son vitales para la correcta preparación de los empleados en el uso de nuevas tecnologías. Así como, impulsar la agilidad tecnológica y garantizar una adaptación efectiva a espacios laborales digitalizados. Las empresas están implementando métodos novedosos como “blended learning” (metodología educativa que combina la enseñanza presencial con la enseñanza online) o aprendizaje semipresencial y universidades o academias digitales para capacitar a sus empleados.
- La utilización de tecnología en los principales procesos de recursos humanos: el departamento de recursos humanos está digitalizando funciones como el reclutamiento y atracción de talento, mediante el uso de redes sociales profesionales (LinkedIn entre otras), entrevistas remotas por video y plataformas digitales para filtrar candidatos. Otro ejemplo de función que se está digitalizando es la de gestión del rendimiento, mediante la adopción de herramientas de análisis y mecanismos de retroalimentación digital para medir el rendimiento y optimizar la satisfacción laboral.
- La promoción del cambio cultural: la transformación digital requiere a su vez un cambio en la forma de pensar de toda la empresa, es decir, un cambio en la mentalidad organizacional. Los departamentos de recursos humanos lideran este cambio transmitiendo el valor crucial de la digitalización en la empresa, manteniendo un proceso claro y transparente y fomentando la participación activa en todos los niveles de la organización para garantizar su compromiso.

Un estudio reciente de 2023 desvelaba que el 90% de las organizaciones en España están en proceso de digitalización de sus departamentos de recursos humanos. Entre las principales iniciativas se destacan: el 70% ha implementado políticas de flexibilidad y teletrabajo, el 78% ha digitalizado procesos internos y el 67% ha utilizado redes sociales para el reclutamiento. (RRHH Digital, 2023)

En conclusión, la transformación digital en los recursos humanos está modificando la manera en que las organizaciones gestionan a su capital humano y al mismo tiempo la manera en la que este interactúa con el trabajo y se ajusta a un ambiente laboral en continua evolución. Este proceso ofrece la posibilidad de reinventar las funciones de los recursos humanos y convertirlas en un pilar estratégico de las empresas que aspiran a prosperar en el futuro.

5.3 Principales tecnologías.

En el panorama profesional actual, caracterizado por su constante evolución y alcance global, las organizaciones han encontrado dentro de las tecnologías un aliado fundamental para administrar de forma más efectiva a su capital humano. Estas herramientas no solo optimizan procesos y reducción de gastos, también introducen enfoques creativos para enriquecer la experiencia de los trabajadores, impulsar su rendimiento y responder a las demandas del mercado. A continuación, examinaremos las innovaciones tecnológicas que están impulsando esta transformación en los recursos humanos, exploraremos el funcionamiento de estas herramientas y los beneficios que están aportando al entorno empresarial.

Dentro de las principales tecnologías que están transformando los recursos humanos destacamos las siguientes: IA, Big Data y HR Analytics, BI, Cloud Computing, E-learning.

5.3.1 Inteligencia artificial (IA).

Según el escritor Lasse Rouhiainen se puede simplificar bastante el concepto de IA definiéndola como “la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que normalmente requieren inteligencia humana”. Para poder desarrollar en profundidad esta idea el mismo autor propone una definición más completa donde señala que la “IA consiste en la habilidad de las máquinas para aplicar algoritmos, aprender a partir de los datos y utilizar ese conocimiento para tomar decisiones de manera similar a como lo haría una persona.” (ROUHIAINEN, 2018, pág. 17)

Mientras que las personas requieren descansos regularmente, los sistemas de IA no necesitan pausas, pueden operar de forma ininterrumpida. Además, esta tecnología tiene la capacidad de procesar un gran volumen de datos informativos al mismo tiempo superando ampliamente las limitaciones humanas en este aspecto, por lo tanto, el margen de error en la IA es bastante inferior al que se produce cuando estas mismas tareas son realizadas por personas.

Es fundamental resaltar que la habilidad de los sistemas informáticos para adquirir conocimientos y resolver problemas sin ningún tipo de intervención humana está adquiriendo un papel cada vez más relevante. Este avance, además crece a un ritmo exponencial.

La IA ha generado una transformación sustancial en el campo de los recursos humanos, impactando de manera directa en los procesos operativos, las estrategias de gestión del talento y los resultados organizacionales. Una de las manifestaciones más notables de esta transformación es la automatización de tareas administrativas y repetitivas, lo cual ha permitido optimizar recursos y minimizar errores humanos. En particular, destacan los sistemas que facilitan la gestión automatizada de procesos como la publicación de vacantes, el procesamiento de nóminas y la generación de reportes administrativos. Estas herramientas no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también liberan tiempo para que el capital humano pueda centrarse en funciones estratégicas de mayor valor añadido. Según Francisco Javier Rueda, esta automatización permite a los equipos dedicar más tiempo a operaciones estratégicas, fortaleciendo el papel de recursos humanos como un socio estratégico en la organización. (Rueda, 2023)

La IA se aplica en distintas funciones del área de recursos humanos como:

- La optimización del reclutamiento gracias a la IA, está revolucionando la forma en que las empresas identifican y seleccionan talento. Los sistemas basados en IA analizan grandes volúmenes de currículums y perfiles profesionales en plataformas digitales para identificar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. Esto además de optimizar la velocidad del proceso de selección, además mejora la calidad de las contrataciones al basarse en datos objetivos y minimiza la influencia de los sesgos humanos en las decisiones.
- El análisis predictivo aplicado a la gestión estratégica permite a las empresas anticiparse a posibles desafíos futuros mediante el uso de herramientas basadas en IA. Estas tecnologías facilitan la predicción de tasas de rotación, la identificación de talento destacado y la formulación de estrategias para fomentar su permanencia en la organización. Esta capacidad de anticipación posiciona al área de recursos humanos como un componente clave en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

- La mejora en la experiencia de los empleados, los asistentes digitales y sistemas de chat automatizada desempeñan un papel clave en el entorno laboral atendiendo consultas comunes de los empleados, difunden información sobre políticas internas y ofrecen soporte en tiempo real. Esto mejora la comunicación interna y refuerza el compromiso de los empleados con la empresa, creando un ambiente laboral más dinámico y participativo.
- En el contexto del crecimiento laboral, se emplean técnicas sofisticadas de evaluación para detectar áreas de mejora y seguir programas de capacitación adaptados a cada individuo. Este enfoque permite a los empleados desarrollar habilidades clave que armonizan su evolución profesional con las metas estratégicas de la empresa. Mediante la individualización del aprendizaje, las empresas logran mejorar tanto el bienestar como la eficacia de su rendimiento laboral.

La revolución de la IA está transformando el panorama de la gestión del talento en las empresas. Al automatizar tareas y optimizar procesos la IA permite a los equipos de recursos humanos ser más eficientes y concentrar sus fuerzas en iniciativas que generen valor a largo plazo. No obstante, es crucial que las empresas hagan frente a las cuestiones éticas y morales y de privacidad vinculados a estas innovaciones para maximizar el beneficio, pero sin dejar al descubierto los intereses de los empleados.

5.3.2 Big Data y HR Analytics.

Dentro de las numerosas definiciones que existen de Big Data hay dos que nos parece que reflejan la verdadera realidad del Big Data. La primera definición es de McKinsey Global Institute de mayo de 2011, define el término del siguiente modo: Big Data se refiere a los conjuntos de datos cuyo tamaño está más allá de las capacidades de las herramientas típicas de software de bases de datos para capturar, almacenar, gestionar y analizar.

Por otro lado Adrian Merv, ex vicepresidente de la consultora Gartner, define Big Data en la revista Teradata Magazine en el primer trimestre de 2011 como: el Big Data excede el alcance de los entornos de hardware de uso común y herramientas de software para capturar, gestionar y procesar los datos dentro de un tiempo transcurrido tolerable para su población de usuarios (Aguilar L. J.)

Esta capacidad de recopilar, analizar y aplicar grandes volúmenes de datos ofrece al departamento de recursos humanos oportunidades sin precedentes para optimizar la gestión del talento, mejorar la toma de decisiones y anticiparse a tendencias laborales.

El impacto que ha tenido en Big Data dentro de los recursos humanos, se refleja en la optimización de la selección de personal y contratación entre otras, ya que la posibilidad de analizar datos masivos ayuda a identificar a los candidatos más cualificados para una posición, analizando más allá de las competencias profesionales. Además, los algoritmos de Big Data analizan datos obtenidos de múltiples orígenes como redes sociales, plataformas de empleo y bases de datos internas, generando así descripciones de candidatos más detallados y precisas.

Impacto del Big Data dentro de los recursos humanos:

- Retención de talento y reducción de rotación: aplicando Big Data en la gestión de personas, es posible identificar señales tempranas de insatisfacción o intención de renunciar por parte de los empleados. Esto permite diseñar estrategias personalizadas para mejorar su experiencia y fortalecer la retención de talento. Además, facilita reconocer los factores clave que crean un ambiente laboral positivo, impulsando la satisfacción y el compromiso dentro de la organización.
- Mejora del desempeño organizacional: otro gran impacto del Big Data es su capacidad para optimizar el rendimiento de la empresa. Gracias a los análisis predictivos, se pueden anticipar necesidades futuras de reclutamiento y formación, permitiendo a recursos humanos cerrar brechas de habilidades antes de que se conviertan en un problema. Analizando datos históricos y actuales, es posible definir qué competencias serán críticas a futuro y desarrollar programas de capacitación específicos. Esto no solo fortalece las capacidades individuales, sino que también mejora el desempeño general de la organización.

- Toma de decisiones estratégicas en tiempo real: la recopilación y análisis de datos en tiempo real brinda a los líderes de recursos humanos una gran ventaja: la capacidad de anticipar tendencias laborales y adaptar sus estrategias de forma proactiva. A través de herramientas de pronóstico y modelos de simulación, es posible evaluar cómo impactarán las decisiones organizativas en el personal, lo que facilita una planificación estratégica mucho más sólida y alineada con los cambios del mercado.

Por otro lado encontramos Human Resources Analytics (HR Analytics) que según el escritor David Aguado García, HR Analytics se definió como: “proceso metodológico integrado en el cual se lleva a cabo un minucioso análisis de datos objetivos que tiene como finalidad el proveer las evidencias y manifiestos necesarios para tomar decisiones acertadas sobre el recurso humano y que a su vez se encuentren correctamente alineados al modelo y estrategia de negocio, de tal forma que sea posible mejorar su rendimiento tanto individual como organizacional”. (COSSÍO, 2022, pág. 31)

Las funciones principales del HR Analytics en recursos humanos se asemejan a las de Big Data, aunque con un enfoque más específico en el capital humano. Entre ellas destacan el Análisis Descriptivo, que resume y presenta los datos actuales sobre el capital humano, ofreciendo una visión clara y precisa de la situación interna de los recursos humanos. A partir de esta comprensión, el Análisis Prescriptivo toma protagonismo, ya que, basándose en los informes analíticos, formula recomendaciones concretas para mejorar la gestión del talento y apoyar la toma de decisiones estratégicas en la organización.

Análisis Predictivo, utiliza información histórica para prever resultados futuros, como la tasa de rotación de personal, la efectividad de los procesos de reclutamiento o los beneficios derivados de las iniciativas de capacitación. Cumplimiento Normativo, asegura que los protocolos de gestión de datos se mantengan alineados con la normativa vigente, como el Reglamento General de Protección de Datos, garantizando la confidencialidad y privacidad de los empleados.

Por otro lado, el impacto de esta tecnología dentro de los recursos humanos es similar a la del Big Data:

- Mejora en la toma de decisiones: permite a los directivos fundamentar sus decisiones en datos concretos y medibles, en lugar de basarse únicamente en intuiciones o percepciones subjetivas. De esta forma, se minimizan los errores y se incrementa la eficiencia organizativa.
- Detección de patrones y tendencias: facilita el análisis de aspectos relacionados con el personal, como el desempeño y la satisfacción laboral, permitiendo identificar tendencias y anticiparse a posibles problemas. Esto ofrece la posibilidad de implementar medidas correctivas de forma proactiva.
- Optimización de los procesos de selección y contratación: a través de algoritmos avanzados, HR Analytics analiza detalladamente los perfiles y antecedentes de los candidatos para predecir su éxito en puestos específicos. Gracias a esta herramienta, los procesos de selección se agilizan mediante filtros automáticos que destacan a los postulantes más alineados con las competencias requeridas y los valores organizacionales.
- Gestión de la compensación: HR Analytics resulta fundamental para diseñar estrategias de compensación justas y competitivas. Permite que las remuneraciones y beneficios reflejen de manera precisa las habilidades, experiencia y aportaciones de los trabajadores, además de ayudar a identificar y corregir posibles desigualdades salariales a partir de métricas claras y objetivas.
- Planificación estratégica del capital humano: al igual que ocurre con el Big Data, HR Analytics también contribuye en la elaboración de planes estratégicos de recursos humanos. Mediante la predicción de necesidades futuras —como nuevas habilidades o áreas de crecimiento dentro de la organización—, facilita el diseño de iniciativas de formación y desarrollo profesional que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

La implementación del HR Analytics no solo mejora los resultados de la organización, sino que también promueve un ambiente de trabajo más justo y ajustado a las necesidades de los empleados.

5.3.3 Business intelligence.

Para explicar el concepto de BI, tomaremos como punto de partida la descripción proporcionada por el glosario de términos de Gartner:

"BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área, normalmente almacenada en un datawarehouse (depósito de datos), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de BI incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores." (Cano, 2007, pág. 23)

The Datawarehouse Institute, nos ofrece un enfoque conceptual más extenso sobre la definición de BI: BI es un término paraguas que abarca los procesos, las herramientas, y las tecnologías para convertir datos en información, información en conocimiento y planes para conducir de forma eficaz las actividades de los negocios. BI abarca las tecnologías de datawarehousing los procesos en el "back end", consultas, informes, análisis y las herramientas para mostrar información (estas son las herramientas de BI) y los procesos en el "front end"." (Cano, 2007, pág. 26)

En el ámbito de los sistemas de información, se utilizan con regularidad dos conceptos mencionados anteriormente: "back end" y "front end", el primer término hace referencia a la parte trasera, es decir, se encarga del procesamiento de datos, la lógica del sistema y la interacción con bases de datos, invisible para los usuarios comunes. El segundo término hace referencia a la parte delantera, visibles y accesible para los usuarios finales, se focaliza en la presentación de información directa con el usuario.

El BI ha revolucionado el campo de los recursos humanos al ofrecer soluciones innovadoras que permiten recopilar, analizar y presentar datos clave relacionados con el capital humano. Su relevancia se encuentra en su habilidad para transformar grandes volúmenes de información en conocimiento práctico, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencias.

Este avance ha tenido un impacto positivo en varios aspectos, entre los que destacan:

- En primer lugar, el BI brinda a los equipos de recursos humanos la posibilidad de identificar patrones y tendencias en datos como evaluaciones de desempeño, índices de rotación laboral o encuestas de clima organizacional. Gracias a ello, es posible diseñar estrategias más efectivas para retener el talento, reducir el absentismo y fortalecer el ambiente de trabajo. Además, el BI permite descubrir competencias ocultas en los colaboradores, optimizando así las iniciativas de formación y adaptándolas a las necesidades específicas de la plantilla.

- Por otra parte, el BI contribuye a perfeccionar los procesos de reclutamiento mediante el análisis de los perfiles que logran un mejor desempeño dentro de la organización. Esto no solo incrementa la precisión en la selección de candidatos, sino que también ayuda a reducir los costos asociados. Asimismo, el BI facilita una evaluación continua del rendimiento y de las habilidades del personal, identificando áreas de mejora que pueden ser abordadas con programas de capacitación personalizados.
- Finalmente, estas herramientas proporcionan una visión integral de la estructura de personal, lo que permite gestionar de manera más eficiente el organigrama de la empresa y planificar estrategias a largo plazo. La automatización impulsada por el BI no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también minimiza errores y optimiza los costos de las actividades propias del área de recursos humanos.

5.3.4 Cloud Computing.

El National Institute of Standards and Technology (NIST) proporciona una definición de Cloud Computing bastante completa. Según este organismo Cloud Computing es un modelo que permite acceso remoto, según nuestras necesidades y bajo demanda, y a través de una red de comunicaciones, a un conjunto compartido de recursos de cómputo configurables (Redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser reservados y liberados de manera rápida con un mínimo esfuerzo e intervención por parte del proveedor. (Cierco, 2011)

El Cloud Computing ha transformado la gestión de recursos humanos, consolidándose como una herramienta esencial para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Su relevancia se evidencia en su capacidad para redefinir el funcionamiento de las áreas de talento humano, ofreciendo alternativas adaptables y escalables que responden ágilmente a los requerimientos cambiantes de las empresas contemporáneas.

La implementación del Cloud Computing en recursos humanos ha permitido una mayor agilidad en:

- La gestión del talento, facilitando el acceso a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto ha sido valioso en el contexto del teletrabajo, permitiendo a los equipos de recursos humanos mantener la productividad y la conectividad incluso en entornos laborales deslocalizados.

- Además, la migración de datos a plataformas en la nube ha traído consigo mejoras sustanciales en la forma de administración de la información, lo que ha supuesto una disminución de la dependencia de documentos físicos y simplificación a la hora de almacenar y recuperar datos.
- El Cloud Computing también ha impactado positivamente en la toma de decisiones estratégicas dentro de recursos humanos. Gracias a la capacidad de procesar una gran cantidad de información, los especialistas en recursos humanos pueden ahora extraer conclusiones definitivas y significativas sobre el capital humano de la empresa, lo que conlleva a una optimización en la planificación y administración del personal.
- Asimismo, la automatización de procesos ha liberado tiempo para que los equipos de recursos humanos se enfoquen en tareas de mayor valor estratégico, como la creación de planes de capacitación adaptados a las necesidades de cada trabajador o la implementación de estrategias efectivas para mantener a los empleados valiosos dentro de la empresa.
- Otro aspecto igualmente importante es la mejora en la seguridad y el cumplimiento normativo. Las soluciones cloud ofrecen robustos mecanismos de resguardo de la información, asegurando la privacidad de los datos personales de los trabajadores y simplificando la observancia de las cambiantes leyes laborales. Además, la capacidad de actualización automática de estas plataformas asegura que los departamentos de recursos humanos siempre estén al día con las últimas prácticas y cambios legislativos.

5.3.5 E-learning.

Según Peñalvo, E-learning se define como: “la capacitación no presencial que, a través de plataformas tecnológicas, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente. Además, garantiza ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona (Ejemplo: videoconferencias) y asíncrona (Ejemplo: correos electrónicos), potenciando el proceso de gestión basado en competencias”. (Peñalvo, 2005, pág. 3)

El E-learning ha revolucionado la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el desarrollo y capacitación del personal en las organizaciones modernas. Su importancia radica en la capacidad de ofrecer formación flexible, de fácil acceso y ajustada a las necesidades individuales, lo que ha transformado significativamente la manera en que las empresas abordan el aprendizaje y el crecimiento profesional de sus empleados.

Esta modalidad de aprendizaje on-line ha permitido a los departamentos de recursos humanos mejorar sus procesos de capacitación, minimizando costes logísticos y reduciéndole tiempo de inactividad laboral. Además, el E-learning ha facilitado la creación de una cultura de aprendizaje continuo, donde los trabajadores son capaces de adquirir nuevas habilidades y conocimientos a su propio ritmo, mejorando así su rendimiento y productividad.

Esta flexibilidad no solo beneficia a los empleados, sino que también permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener a su personal actualizado en un entorno laboral cada vez más dinámico.

El impacto en recursos humanos se extiende más allá de la mera capacitación, generando efectos beneficiosos en la fidelización de los profesionales, la motivación de la plantilla y la productividad global de la empresa. En última instancia, el E-learning se ha convertido en un aliado estratégico para recursos humanos, facilitando que las compañías cultiven un equipo humano más cualificado, flexible y más comprometido en la era digital.

5.4 Impacto de la transformación digital en los procesos de recursos humanos.

La transformación digital está reconfigurando profundamente la forma en que las empresas gestionan sus procesos de recursos humanos, redefiniendo tanto las herramientas utilizadas dentro de recursos humanos como las estrategias de gestión del talento. Este giro paradigmático va más allá de la mera eficiencia operativa; está fomentando un nuevo enfoque que prioriza la satisfacción y el bienestar de los empleados, promueve la sinergia entre equipos y aprovecha el poder del análisis de datos para tomar decisiones informadas.

5.4.1 Gestión del talento y experiencia del empleado.

La transformación digital permite que las organizaciones desarrollen enfoques más adaptados y efectivos. Esta modernización digital capacita a las instituciones para crear planes de acción más específicos y optimizados.

Mediante HR Analytics, las empresas pueden medir el desempeño, detectar carencias en las habilidades y diseñar planes de desarrollo profesional. Esta información ayuda a crear estrategias proactivas para mejorar la satisfacción y el compromiso del empleado.

Las plataformas digitales centralizan información clave desde los procesos de valoración del desempeño hasta los beneficios y compensaciones laborales, mejorando la satisfacción laboral y la retención del talento. Paralelamente, la implementación de instrumentos innovadores, como los sondeos instantáneos sobre el clima laboral, permite detectar de manera temprana posibles focos de insatisfacción.

Esta capacidad de anticipación facilita la toma de decisiones ágiles y la implementación de medidas correctivas, evitando así que las situaciones se agraven y afecten negativamente al equipo.

Las plataformas de gestión de recursos humanos han ampliado su alcance más allá de las funciones administrativas. Actualmente, muchas de estas herramientas incorporan características diseñadas para fomentar la salud integral de los trabajadores. Estas funcionalidades abarcan diversos aspectos del bienestar, incluyendo: salud física, con aplicaciones que permiten registrar y analizar la actividad física diaria.

Bienestar mental, con programas de meditación y mindfulness (técnica de meditación que busca entrenar la mente para centrar la atención y re direccionar los pensamientos) que ayudan a reducir el estrés y mejorar la concentración. Salud general, con herramientas para el seguimiento de indicadores de salud, como el sueño, la nutrición o el peso.

5.4.2 Administración y procesos operativos.

La automatización y el uso de software especializado han revolucionado las actividades administrativas:

Dentro de la gestión de nóminas y los beneficios los sistemas automatizados calculan y procesan nóminas de manera rápida y precisa y ofreciendo a su vez una mayor cantidad de recursos empleados en otras tareas. Estos sistemas también se integran con plataformas de beneficios ofreciendo opciones personalizadas que se adaptadas a las necesidades específicas de los empleados, lo que incrementa su satisfacción y refuerza la percepción positiva hacia la empresa.

La administración de una cantidad muy alta de documentos ha sido más fácil gracias al almacenamiento en la nube y herramientas de firma electrónica ha disminuido el uso de papel y mejorando tanto la seguridad de la información como el acceso remoto a documentos importantes. Esto es especialmente útil en empresas con equipos distribuidos geográficamente.

5.4.3 Formación y desarrollo.

La digitalización ha facilitado el auge de entornos educativos virtuales, impactando significativamente en varios aspectos:

Los empleados pueden acceder a programas de capacitación sin restricciones de ubicación ni horario, favoreciendo el aprendizaje continuo y eliminando barreras geográficas. Esta característica ha cobrado especial relevancia en el marco del teletrabajo actual.

Esta reformulación mantiene la esencia del mensaje original, destacando la disponibilidad sin barreras de los programas de formación, su contribución al aprendizaje continuo y su importancia en el contexto del trabajo a distancia, pero utilizando un lenguaje y estructura diferentes.

Gracias a la implementación de tecnologías de IA, se pueden diseñar rutas de aprendizaje adaptadas a las necesidades y objetivos individuales de los empleados. Este enfoque personalizado optimiza la efectividad del proceso de capacitación y potencia los logros a escala empresarial.

Se eliminan los costos asociados a la formación presencial, como viajes o alquiler de espacios, mientras que se mejora la retención de conocimientos mediante el uso de contenidos interactivos y multimodales.

Esta modalidad educativa no solo optimiza los recursos financieros, sino que también enriquece la experiencia de aprendizaje, haciéndola más efectiva y atractiva para los participantes.

Dentro del análisis de buenas prácticas en formación dentro de las empresas, el caso de Zara, la principal marca del grupo Inditex, resulta bastante interesante por su fuerte apuesta en el desarrollo profesional de sus empleados. Solo en 2021, el grupo ofreció más de 2,3 millones de horas de formación, con más de 551.000 acciones formativas dirigidas a su plantilla global de más de 160.000 personas.

Para llegar a todos los equipos, Inditex combina distintos métodos como la formación presencial y online, contenidos aplicados directamente en el día a día del trabajo, y otros más enfocados en la inspiración y el crecimiento personal.

Entre todas las iniciativas que tienen en marcha, hay dos que llaman especialmente la atención: la plataforma Train y el programa LEAP&CO.

Por un lado, Train es una plataforma de aprendizaje digital que se lanzó en 2021 y que funciona de forma similar a plataformas de streaming (transmisión continua de contenido multimedia, como video o audio, a través de Internet). Esto hace que sea muy fácil de usar, y permite a los empleados acceder desde cualquier dispositivo a una gran variedad de contenidos formativos.

Los temas están organizados según áreas clave como sostenibilidad, habilidades, procesos internos o cultura empresarial, lo cual facilita un aprendizaje más adaptado a cada puesto y a cada perfil profesional. Además, al ser una plataforma accesible y flexible, encaja muy bien con las nuevas formas de trabajo que se están implantando en muchas empresas.

Por otro lado, LEAP&CO es un programa pensado especialmente para el personal de tienda y ya funciona en más de 30 países. Su principal objetivo es ayudar a que los empleados puedan crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Para ello, da más autonomía a los responsables de tienda en la gestión de la formación de sus equipos y cuenta con formadores especializados según el área. Además, el programa hace un seguimiento cercano a los nuevos empleados, ayudando a que su integración sea más fácil y efectiva. (economista, 2022)

5.4.4 Reclutamiento y selección de personal.

Antes de nada, me gustaría señalar que el E-recruiting es el proceso de reclutamiento de personal a través de plataformas digitales. Utiliza herramientas como portales de empleo, redes sociales, páginas web corporativas y software especializado para buscar, atraer y seleccionar candidatos.

Gracias al E-recruiting, las empresas pueden llegar a un mayor número de aspirantes, agilizar el proceso de contratación y reducir costos asociados a los métodos tradicionales de reclutamiento.

Las plataformas de reclutamiento online y los ATS han permitido automatizar tareas como el cribado de currículums y la coordinación de citas para la realización de entrevistas, lo que se traduce en una notable disminución de recursos temporales y minimización de los costos asociados al proceso. Además, permiten categorizar y clasificar candidatos con mayor rapidez y precisión, asegurando que las empresas identifiquen los perfiles más adecuados a nivel formativo.

Por otro lado, las redes sociales, como LinkedIn, y los portales de empleo permite a los reclutadores conectar con candidatos de diversos orígenes, experiencias y ubicaciones geográficas, trascendiendo las limitaciones tradicionales del mercado laboral local.

La exactitud en el análisis es posible gracias al Big Data y a la IA, es posible analizar vastas cantidades de información para identificar a los candidatos con el mejor ajuste para una posición. Estas tecnologías avanzadas no solo seleccionan candidatos, sino que también predicen su posible adaptación y rendimiento dentro del entorno empresarial. Como resultado, se minimiza la probabilidad de rotación de personal, optimizando así la estabilidad del personal y la inversión en recursos humanos.

5.4.5 Análisis y toma de decisiones estratégicas.

La implementación de HR Analytics y otras herramientas fundamentadas en datos ha mejorado significativamente la capacidad de los departamentos de recursos humanos para tomar decisiones más acertadas:

El análisis predictivo permite identificar tendencias, como las fluctuaciones en la retención de personal o necesidades futuras de contratación, permitiendo a las empresas planificar con anticipación y evitar posibles problemas de gestión.

Plataformas como Tableau o Power BI realizan un ejercicio de visualización de datos convirtiendo datos complejos en informes comprensibles. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas y mejora la comunicación de resultados.

Dentro de la gestión del rendimiento, el análisis de datos permite evaluar el impacto de programas de desarrollo y realizar ajustes basados en métricas concretas, asegurando que las acciones de recursos humanos estén en sintonía con las metas y objetivos generales de la empresa.

5.4.6 Comunicación y colaboración.

Las herramientas digitales han transformado significativamente la forma en que los empleados interactúan entre sí y con la organización:

Herramientas como Microsoft Teams, Slack o Trello promueven la comunicación instantánea y la colaboración en tiempo real, mejorando la eficiencia en las operaciones y permitiendo una comunicación excelente entre diferentes áreas de la empresa.

El feedback continuo en aplicaciones móviles permitiendo a los empleados y a los directivos intercambiar opiniones en tiempo real, fomentando un ambiente de comunicación más abierta y fluida que contribuye a la mejora constante de procesos y el fortalecimiento de las relaciones laborales.

Las encuestas o evaluaciones instantáneas como herramientas digitales, permiten recopilar retroalimentación de los empleados en tiempo real, mejorando la toma de decisiones basada en datos actualizados y fomentar una cultura de mejora continua en la organización.

5.4.7 Transformación del entorno laboral.

La pandemia de COVID-19 ha sido un catalizador para la evolución de las dinámicas laborales, aceleró la adopción de modelos de trabajo flexibles y digitales:

El trabajo a distancia o teletrabajo, se ha consolidado gracias a la implementación de tecnologías avanzadas, como VPNs (redes privadas virtuales) y herramientas de videoconferencia, ha sido clave para mantener la productividad y asegurar que las operaciones empresariales continúen sin interrupciones.

En el ámbito de la gestión temporal, las aplicaciones de seguimiento de proyectos han permitido monitorear eficientemente el rendimiento, facilitado el control de la productividad en entornos remotos, permitiendo a los equipos mantenerse alineados con los objetivos estratégicos.

La integración de trabajo presencial y remoto está siendo respaldada por herramientas que garantizan la conectividad y la colaboración, independientemente de la ubicación del empleado dando lugar a espacios laborales híbridos.

La experiencia ha demostrado que este modelo contribuye positivamente a la satisfacción laboral y promueve un mejor equilibrio entre las responsabilidades profesionales y personales.

Por último, cabe destacar que la transformación digital no solo ha mejorado las funciones tradicionales de recursos humanos, sino que también ha evolucionado su enfoque hacia una gestión fundamentada en datos y enfocada al empleado. Adaptar estas nuevas herramientas y tendencias resulta crucial para que los departamentos de recursos humanos mantengan su relevancia y contribuyan al éxito organizacional.

Además, este proceso de transformación también fomenta una cultura de innovación, mejora la experiencia del empleado y garantiza que las empresas sean competitivas en un contexto marcado por constantes avances. Con una aplicación efectiva, los recursos humanos pueden consolidarse como líderes clave en la evolución y desarrollo empresarial.

6. DESVENTAJAS DE LA TRANSFORMACION DIGITAL APlicada A LOS RECURSOS HUMANOS.

6.1 Desventajas y desafíos de la transformación digital en los recursos humanos.

La incorporación de herramientas digitales en recursos humanos ha transformado profundamente la gestión del personal, aportando numerosas ventajas. Sin embargo, este avance también plantea importantes desafíos y riesgos que no deben pasarse por alto. A continuación, se analizan los principales retos asociados a la digitalización en este ámbito, así como algunas estrategias para minimizar sus posibles repercusiones a largo plazo en el entorno empresarial.

6.1.1 Calidad y administración del dato.

La disponibilidad de grandes volúmenes de datos (Big Data) en el ámbito de recursos humanos puede conducir a elecciones estratégicas basadas en información errónea si los datos no están limpios o correctamente estructurados. La mala gestión de datos puede obstaculizar la conformidad con las regulaciones sobre confidencialidad y el salvaguardo de la información personal.

Los sistemas de información de recursos humanos con frecuencia se enfrentan a obstáculos relacionados con la calidad de los datos, como los registros repetidos o datos duplicados que con frecuencia generan confusión y desperdicio de recursos; la obsolescencia de datos.

Toda aquella información que no refleja la situación actual, lo que puede conducir a análisis desfasados y los registros incompletos o la inexactitud en los datos, que pueden afectar a la toma de decisiones clave como la identificación y selección de talento para la organización o la evaluación de desempeño.

Como principales soluciones para las trabas presentadas anteriormente, encontramos el establecimiento de rutinas regulares para depurar la información, implementación de sistemas de gestión de datos maestros (MDM) y ajustar los modelos algorítmicos para asegurar la obtención de resultados confiables y precisos. Además, es fundamental contar con un equipo de profesionales especializados que supervisen la calidad del dato en tiempo real.

6.1.2 Ciberseguridad y protección de datos.

Uno de los mayores riesgos de la digitalización en recursos humanos es la exposición a amenazas ciberneticas. Considerando la naturaleza sensible de la información gestionada por las áreas de recursos humanos, que abarca desde detalles personales hasta nóminas y contratos, una brecha de seguridad podría desencadenar una serie de repercusiones negativas, como posibles sanciones legales, dañar la confianza de los empleados y generar pérdidas financieras significativas para la organización.

Las principales amenazas ciberneticas que enfrentan a los usuarios y a las empresas en la actualidad son los malware o software maliciosos, los cuales se infiltran en los sistemas causando daños o robos informáticos. El phishing o los engaños por correo electrónico, donde se falsifican comunicaciones legítimas para obtener datos confidenciales de usuarios de la empresa.

El ransomware o secuestro de datos, estos son ataques donde se cifra la información de la víctima y exigen un rescate para liberarlos. También podemos destacar la suplantación de identidad, donde una persona se hace pasar por otra para cometer fraudes o dañar su reputación.

El 76% de las empresas globales anticipan la posibilidad de ser víctimas de un incidente cibernetico. Las áreas más vulnerables son aquellas con contacto directo con información confidencial, como los sistemas de gestión de nóminas y registros del personal. (González, 2022)

6.1.3 Dependencia tecnológica y fallos sistemáticos

La creciente adopción de tecnologías automatizadas y soluciones digitales conllevan un riesgo significativo de dependencia tecnológica. Los fallos en los sistemas, ya sea por errores humanos, ciberataques o irrupciones tecnológicas, tienen el potencial de obstaculizar operaciones fundamentales en recursos humanos, como la gestión de nóminas o los procedimientos de reclutamiento y contratación.

Las consecuencias de esta dependencia o estos fallos se pueden mostrar en las demoras en operaciones esenciales, la perdida de datos y la disminución de la credibilidad tanto entre el personal actual como entre los candidatos.

Un caso reciente que ilustra la importancia de los protocolos de seguridad informática en el entorno universitario ocurrió en la Fundación Universidad de Valladolid. Según información oficial proporcionada por la entidad, el 10 de mayo de 2025 se detectó un incidente de seguridad en sus sistemas, identificado como un posible ataque de tipo ransomware. Este tipo de ataque se caracteriza por el cifrado de datos y la exigencia de un rescate económico para su liberación.

Ante esta situación, la Fundación actuó con rapidez, presentando una denuncia formal ante la Policía Nacional. Además, tanto la Fundación como la Universidad de Valladolid colaboraron activamente con las autoridades competentes para contener y mitigar el impacto del incidente. Se tomaron medidas orientadas a proteger los datos de los usuarios potencialmente afectados y a restaurar la funcionalidad de los sistemas comprometidos. (comunicacion., 2025)

El remedio a estas consecuencias recae en el desarrollo de estrategias de respuesta integral, mantener actualizadas las copias de seguridad, ampliar o diversificar las soluciones tecnológicas empleadas y establecer acuerdos con suministradores para asegurar un soporte técnico ágil y eficiente.

6.1.4 Impacto en el empleo y resistencia al cambio.

La digitalización puede generar incertidumbre entre los trabajadores acerca de la seguridad de sus empleos. Esta preocupación se intensifica particularmente cuando se introducen sistemas de IA y procesos de automatización para reemplazar tareas manuales.

Además, la resistencia al cambio puede ser causada en algunas ocasiones por el miedo o por la falta de competencias digitales entre los empleados.

Los impactos adversos o principales consecuencias ante esta situación es la desmotivación o perdida de entusiasmo laboral por parte del empleado, fuga de talento valioso, conflictos entre compañeros y una disminución de la productividad general.

Sin embargo, ante estos impactos adversos existen soluciones como el diseño de programas de upskilling y reskilling para adaptar al personal a las nuevas funciones laborales. Esto incluye formación continua en competencias digitales, planes de carrera bien definidos y comunicación abierta sobre los beneficios del cambio tecnológico.

6.1.5 Desafíos en el teletrabajo y la cultura empresarial.

La digitalización ha impulsado el teletrabajo, pero también ha generado retos como el distanciamiento emocional entre los empleados, la disolución de los valores y la identidad corporativa y obstáculos en el seguimiento y control de las actividades laborales.

Mantener la cohesión y el compromiso en un entorno remoto puede ser complicado, ya que las interacciones espontáneas y las sinergias de grupos pueden verse comprometidas.

Dentro de los problemas más comunes podemos encontrar la escasez de contacto directo o sentimiento de soledad e incluso reducción de vínculo con la empresa, limitación de la comunicación espontánea y desafíos para medir la productividad. Asimismo, la interacción de nuevos trabajadores en un entorno virtual puede presentar mayores desafíos, afectando al proceso de familiarización con las tareas y responsabilidades del puesto.

Mediante el impulso del dialogo continuo en plataformas online, la creación de iniciativas digitales que fortalezcan los valores corporativos y establecer políticas claras de teletrabajo que equilibren flexibilidad con rendimiento podemos solucionar los problemas mencionados anteriormente. Además, es recomendable que las organizaciones inviertan en herramientas de colaboración en línea y adopten enfoques de trabajo flexibles para mejorar la coordinación y el sentido de equipo.

7. ESTUDIO DE CASO PRÁCTICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE RECURSOS HUMANOS EN BANCO SANTANDER.

La transformación digital ha revolucionado el panorama empresarial, y el sector bancario no es una excepción. En este contexto, el Banco Santander se ha posicionado como líder en la adopción de tecnologías innovadoras, no solo dentro de sus servicios financieros, sino también en la gestión de su talento humano.

La digitalización de sus procesos de recursos humanos busca optimizar la captación, el desarrollo y la retención del talento, así como mejorar la experiencia de sus empleados y potenciar la eficiencia operativa.

Este proceso engloba desde la adopción de soluciones tecnológicas punteras hasta el establecimiento de modelos de trabajo más agiles y flexibles, fomentando un ambiente laboral que promueva la creatividad e innovación y la capacidad de adaptación rápida a los cambios.

Estrategia de atracción y retención de talento digital.

En un entorno cada vez más digitalizado, el Banco Santander ha apostado por una estrategia sólida de atracción y retención de talento digital, orientada a captar perfiles tecnológicos clave y consolidar un entorno laboral innovador y adaptado a los nuevos retos del sector financiero.

Uno de los pilares fundamentales en la transformación digital de los RHH en Banco Santander ha sido el fortalecimiento en la captación y retención de profesionales con habilidades digitales y tecnologías avanzadas. En 2023, Santander mejoró significativamente su equipo tecnológico mediante la iniciativa BeTeach ! With Santander, con el objetivo de atraer y contratar talento especializado en áreas tecnológicas y digitales.

Este programa forma parte de la estrategia del banco para acelerar su transformación digital y consolidarse como una plataforma abierta de servicios financieros. Sumando más de 4.500 nuevos expertos digitales en áreas como Cloud Computing, ciberseguridad, análisis de datos, IA y desarrollo de software. Además, el banco ha alcanzado una plantilla que supera los 27.500 profesionales en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) en sus 10 mercados principales de Europa y América, lo que refuerza su posición como referente en la atracción de talento especializado en tecnología.

Este enfoque se basa principalmente en sacar partido de plataformas online y redes profesionales para encontrar personas con talento que, además de tener habilidades técnicas, sean capaces de adaptarse a un entorno laboral que cambia constantemente.

Al aplicar criterios de selección más innovadores, centrados en competencias disruptivas, Santander ha conseguido crear un ecosistema de talento que refuerza su posición competitiva a nivel global. Su apuesta por perfiles STEM refleja cómo está evolucionando el mundo financiero.

Esta tendencia responde de forma estratégica a las nuevas demandas del sector, que busca profesionales capaces de liderar procesos de transformación digital y proponer soluciones apoyadas en datos y tecnologías emergentes.

Implementación de plataformas tecnológicas en recursos humanos.

La implementación de plataformas tecnológicas en el área de recursos humanos se ha convertido en una pieza clave para la transformación digital de las organizaciones.

En el caso del banco Santander, estas herramientas han permitido optimizar procesos, personalizar la gestión del talento y mejorar significativamente la experiencia del empleado.

Para transformar sus procesos internos, Banco Santander ha integrado herramientas tecnológicas de vanguardia que permiten gestionar de manera integral el ciclo laboral de sus empleados. Por ejemplo, la plataforma Workday permite centralizar la información del personal al mismo tiempo que automatiza tareas administrativas y facilita el análisis predictivo. Esto proporciona tanto a los directivos de recursos humanos como a los coordinadores de grupos una perspectiva actualizada y a tiempo real de las habilidades, el rendimiento y las necesidades de formación de los empleados.

Gracias a la aplicación de esta herramienta, el banco no solo optimiza la toma de decisiones, también eleva significativamente la satisfacción laboral de su personal al ofrecerles una interfaz intuitiva y accesible desde cualquier dispositivo.

Hoy en día, en un entorno laboral en constante cambio, implementar mecanismos ágiles de sondeo y retroalimentación continua se ha vuelto clave. Un buen ejemplo de esto son las encuestas online semanales que se utilizan para “escuchar al empleado” y entender sus necesidades reales en tiempo casi real. Este tipo de herramientas permite ajustar políticas internas de forma dinámica, detectar áreas de mejora y, sobre todo, fortalecer la motivación del equipo

En el caso de Santander, su proceso de transformación digital ha llevado a desarrollar planes de carrera personalizados y sistemas de compensación basados en análisis de datos. Esto no solo hace que la gestión del talento sea más precisa, sino que también permite crear un entorno laboral mucho más flexible, ágil y adaptado a las particularidades de cada persona dentro de la organización.

Modelos de trabajo flexibles y Cambio Cultural.

En el contexto de la transformación digital, Santander ha adoptado modelos de trabajo flexibles que no solo optimizan la productividad, sino que también impulsan un profundo cambio cultural, centrado en la colaboración, la autonomía y el bienestar de sus equipos.

La transformación digital en recursos humanos de Banco Santander también ha impulsado un cambio profundo en el modelo de trabajo. Un claro ejemplo de esta evolución es la introducción de “flexiworking” (método de trabajo flexible), un modelo que permite a sus 28.000 empleados teletrabajo hasta 16 días por trimestre. Este modelo promueve la movilidad geográfica, la flexibilidad en los horarios y la autonomía en la ejecución de tareas, permitiendo a los trabajadores equilibrar de manera óptima su vida personal y profesional.

La modalidad de “flexiworking” no es simplemente una respuesta a los cambios provocados por la pandemia, sino que forma parte de un plan más amplio para optimizar el rendimiento y fomentar la sinergia entre grupos de trabajo dispersos en distintas ubicaciones. La tecnología juega un papel esencial en este modelo, ya que facilita la comunicación en la nube, reuniones virtuales y software para administrar tareas. Así, Santander ha logrado renovar su ambiente laboral y la cultura organizacional, fomentando un entorno de confianza y dinamismo, en la que la autonomía y el fortalecimiento de los empleados son factores clave para alcanzar sus metas.

El cambio cultural que acompaña a esta transformación digital se refuerza mediante iniciativas de escucha activa y programas de bienestar que aseguran que cada empleado se sienta valorado y parte integral del proceso de innovación.

Programas de Formación y Desarrollo Profesional.

Los Programas de Formación y Desarrollo Profesional del Banco Santander están diseñados para potenciar las habilidades y competencias de sus empleados, ofreciendo itinerarios personalizados que combinan formación digital y presencial. Estas iniciativas fomentan el crecimiento interno, garantizan la actualización continua y alinean el talento con los objetivos estratégicos del banco.

Un elemento clave en la transformación digital del área de recursos humanos es su fuerte compromiso con el desarrollo profesional y la formación continua de sus empleados.

Para ello, han puesto en marcha iniciativas como Santander Campus y distintos programas de formación interna, pensados para reforzar y actualizar las competencias digitales y tecnológicas de su equipo. La idea es que la plantilla esté preparada para afrontar los retos del entorno digital, adaptándose a nuevas herramientas y formas de trabajo.

Santander Campus proporciona una serie de programas educativos estructurados para desarrollar competencias particulares en campos como la IA, la ciberseguridad y análisis de datos, entre otras. Estos programas, disponibles tanto en formato en línea como presencial, facilitan a los empleados la adquisición de conocimientos innovadores y su adaptación a las nuevas exigencias del mercado. Además, la existencia de plataformas de E-learning y módulos interactivos facilita la personalización de la formación. Esto permite que cada miembro del equipo pueda seguir un itinerario formativo ajustado a sus requerimientos específicos y a su propio ritmo de aprendizaje.

Asimismo, Santander ha introducido el programa Young Leaders, que selecciona a 280 empleados cada 18 meses para colaborar en proyectos globales y contribuir a la transformación del banco, se ha convertido en una iniciativa emblemática para el desarrollo de futuros líderes. Este programa de nueve meses tiene como objetivo descubrir y cultivar el talento emergente dentro de la organización, brindándoles la oportunidad de involucrarse en iniciativas clave y establecer contacto directo con líderes ejecutivos. La experiencia adquirida en estos programas no solo contribuye al crecimiento profesional de los participantes, sino que también fortalece la cultura corporativa al promover una mentalidad innovadora y colaborativa.

Resultados y Reconocimientos

En los últimos años, Banco Santander ha apostado decididamente por una transformación digital profunda dentro de su área de recursos humanos, no como una moda, sino como una estrategia concreta para hacer evolucionar la forma en que se gestiona el talento. Este cambio ha ido mucho más allá de implementar nuevas plataformas: ha redefinido procesos, actitudes y dinámicas internas.

Uno de los frutos más visibles de este camino ha sido la simplificación operativa. Gracias a soluciones tecnológicas como Workday, se ha logrado agilizar la toma de decisiones y liberar al equipo de tareas repetitivas, permitiéndoles enfocarse en lo que realmente genera valor. Esta eficiencia no solo mejora los indicadores internos, sino que repercute directamente en la experiencia del empleado.

A la vez, el banco ha cultivado una nueva mentalidad de trabajo flexible y colaborativo. El modelo “flexiworking” no solo trajo consigo una mayor conciliación entre lo personal y lo profesional, sino que impulsó una cultura organizacional basada en la autonomía, la confianza y el rendimiento por objetivos.

Todo esto no ha pasado desapercibido. El compromiso con la innovación y la gestión moderna del talento ha sido reconocido por instituciones de prestigio: desde premios a la innovación en recursos humanos hasta su inclusión en rankings internacionales como “Change the World 2023” de Fortune. Estos reconocimientos no son el final del trayecto, sino una señal de que el rumbo es el correcto. Santander ha conseguido posicionarse como un referente en la evolución digital del sector financiero, especialmente en lo que respecta a la gestión del capital humano. Aún quedan desafíos por delante, pero los pasos dados hasta ahora muestran que cuando la tecnología se pone al servicio de las personas, el impacto se multiplica. Y en ese cruce entre lo humano y lo digital, el banco ha encontrado su nuevo centro de gravedad.

8. CONCLUSIONES.

En los últimos años, el área de recursos humanos ha experimentado una transformación radical gracias a la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data o el cloud computing. Estas herramientas han revolucionado procesos clave como la selección, formación, evaluación y retención del talento, permitiendo una toma de decisiones más ágil y estratégica.

Además, el uso de la IA y el aprendizaje automático está facilitando una gestión más personalizada y eficiente, mientras que la automatización contribuye al ahorro de tiempo y costes. También ha mejorado la comunicación interna y ha impulsado modelos de trabajo más flexibles. Sin embargo, esta transformación digital plantea ciertos retos, como la necesidad de proteger adecuadamente los datos sensibles, reducir la brecha de competencias digitales y superar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, es un hecho que la transformación digital se ha convertido en una herramienta clave para las empresas, especialmente si se aplica con una estrategia clara y teniendo en cuenta tanto la tecnología como el lado humano. Desde mi perspectiva como estudiante de comercio, considero que encontrar el equilibrio entre la innovación digital y una buena gestión del talento es fundamental para que las organizaciones puedan atraer, desarrollar y retener a su personal.

No se trata solo de incorporar nuevas herramientas, sino de asegurarse de que estas generen beneficios reales para la empresa y contribuyan a crear un ambiente laboral donde las personas se sientan valoradas, motivadas e incluidas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar, L. J. (s.f.). *Big Data ANÁLISIS DE GRANDES VOLÚMENES DE DATOS EN ORGANIZACIONES*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Aguilar, M. Á. (27 de Abril de 2023). *Grupo Castilla*. Obtenido de La importancia de usar el Employer Branding en tu empresa: <https://www.grupocastilla.es/employer-branding/#:~:text=perder%20estos%20ejemplos,-,Patagonia,estrategia%20de%20marca%20como%20empleador>
- Aicad Business School. (18 de Septiembre de 2020). Obtenido de Objetivos para el área de recursos humanos: <https://www.aicad.es/objetivos-para-el-area-de-recursos-humanos>
- Aleixandre, E. (s.f.). *endalia*. Obtenido de Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Alonso, M. (8 de febrero de 2025). *asana*. Obtenido de Transformación digital de la empresa: recursos útiles y guía completa: <https://asana.com/es/resources/what-is-dx>
- Amo, C. D. (10 de Octubre de 2023). *Cezanne*. Obtenido de Las Claves de la Transformación Digital de RRHH: [https://cezannehr.com/es/hr-blog/2023/10/claves-transformacion-digital-rrhh/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20digital%20de%20RRHH%20es%20un%20proceso%20fundamental%20que,de%20personas%20en%20una%20empresa](https://cezannehr.com/es/hr-blog/2023/10/claves-transformacion-digital-rrhh/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20de%20RRHH%20es%20un%20proceso%20fundamental%20que,de%20personas%20en%20una%20empresa)
- Areté Recruitmen & Hr Advisory. (13 de Agosto de 2024). Obtenido de Destaca en tu sector: un Employer Branding atractivo en 2024: <https://talentarete.com/3-estrategias-efectivas-de-employer-branding/>
- aws. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es la transformación digital?: <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>
- B.P.G. (30 de Septiembre de 2024). Cinco Días. *Gestión del talento, clave del éxito y la transformación*.
- Bayón, Á. (7 de Septiembre de 2024). Cinco Días. *Ana Botín: "Nos ha tomado siete u ocho años empezar a dar resultados con todo lo que hemos construido"*.
- Bizneo. (s.f.). Obtenido de Employer Branding desde el concepto hasta el ejemplo: <https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/>
- Bizneo. (s.f.). Obtenido de 10 elementos clave de un buen plan de transformación digital en RR. HH.: <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-transformacion-digital-en-recursos-humanos/>
- Boletín Oficial del Estado. (10 de Noviembre de 1995). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>
- Buzano, J. P. (2022). Obtenido de Big Data e Inteligencia Artificial: una mejora para el departamento de Recursos Humanos en el proceso de contratación y retención de personal : file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Big%20Data/BIG%20DATA%205,3.pdf
- Cano, J. L. (2007). *BUSINESS INTELLIGENCE: COMPETIR CON INFORMACIÓN*.

- Castilla, E. d. (5 de Agosto de 2022). *Grupo Castilla*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: definición, objetivos y funciones: <https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20debe%20abarcar%20todas%20las%20%C3%A1reas,capital%20humano%20de%20una%20marea>
- Castilla, E. d. (28 de Marzo de 2024). *Grupo Castilla*. Obtenido de Relaciones laborales: por qué son importantes, tipos y ventajas: <https://www.grupocastilla.es/relaciones-laborales/>
- Chamorro, S. (22 de Enero de 2020). *Deusto Formación*. Obtenido de La estrategia de Employer Branding de Google: <https://www.deustiformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategia-employer-branding-google>
- Chana, C. d. (12 de Junio de 2018). *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH*. Obtenido de EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RRLL%20y%20RRHH.pdf>
- Cierco, D. (2011). *Cloud computing: retos y oportunidades*. Fundación Ideas.
- Cleverpy. (s.f.). Obtenido de Claves de la Transformación Digital: <https://cleverpy.com/claves-de-la-transformacion-digital/>
- Cobee by pluxee. (11 de Diciembre de 2024). Obtenido de Cómo el employer branding puede ayudarte a captar y fidelizar el mejor talento en tu empresa: <https://cobee.io/blog/employer-branding/>
- comunicacion., G. d. (10 de Mayo de 2025). *Comunicado de la Fundación Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://comunicacion.uva.es/es/detalle/Comunicado-de-la-Fundacion-Universidad-de-Valladolid/>
- Conde, T. P. (28 de Junio de 2023). Obtenido de TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA: INCIDENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS. : [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/2.%20TFG-concepto%205%20y%20dema\(5.1.%204\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/2.%20TFG-concepto%205%20y%20dema(5.1.%204).pdf)
- COSSÍO, R. R. (Julio de 2022). *Universidad continental*. Obtenido de HR Analytics y su contribución en la gestión de la : <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/HR%20Analytics/DEFINICION%20HR%20analyticas.pdf>
- De la Calle Durán, M. C. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*.
- EAE Business School Madrid. (6 de Noviembre de 2023). Obtenido de Claves para aplicar Business Intelligence en Recursos Humanos: <https://www.eaemadrid.com/es/blog/business-intelligence-recursos-humanos>
- economista, e. (12 de Mayo de 2022). *el economista*. Obtenido de Inditex potencia el desarrollo profesional de sus empleados: <https://www.eleconomista.es/branded-content/noticias/11734901/04/22/Inditex-potencia-el-desarrollo-profesional-de-sus-empleados.html>

- Estrada, G. C. (2024). *Revista de Climatología*. Obtenido de Inteligencia artificial en la gestión de los recursos humanos: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/IA/Articulo-RCLIMCS24_Gina-Estrada-2(5,3,4).pdf
- F., A. (30 de Marzo de 2015). *EOI blogs*. Obtenido de Recursos Humanos/Compensación y beneficios: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- GARRIDO, A. B. (19 de Junio de 2018). Obtenido de LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos.: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/3.%20TFG%20recursos%20humanos%205.2,4.pdf
- GDM. (1 de Agosto de 2022). *gdm*. Obtenido de ¿Qué es e-learning y por qué debes considerarlo en RH?: <https://blog.gdm.com.mx/blog/e-learning>
- Gil, L. D. (13 de Noviembre de 2024). *VÉRTICE*. Obtenido de Cómo el eLearning potencia la formación corporativa: claves para Recursos Humanos en 2024: <https://grupovertice.com/blog/como-el-elearning-potencia-la-formacion-corporativa/>
- González, P. B. (Junio de 2022). *Comillas Universidad Pontificia* . Obtenido de El reto de la digitalización de los : file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TFG%20-%20Barroso%20Gonzalez,%20Pelayo%20(BIG%20DATA%20Y%20ANALYTIC)%20(ROS%20Y%20CONTRAS%206).pdf
- Hammond, M. (28 de junio de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Las 13 funciones del departamento de Recursos Humanos: <https://blog.hubspot.es/service/funciones-departamento-recursos-humanos>
- Hernández, R. (6 de Abril de 2021). *HRTRENDS by infoempleo*. Obtenido de Ventajas del cloud computing en recursos humanos: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/ventajas-del-cloud-computing-en-recursos-humanos/>
- Iberdrola. (s.f.). Obtenido de 'Employer branding', una técnica clave para la captación y la retención de talento: <https://www.iberdrola.com/talento/employer-branding?>
- INTERIM, E. d. (26 de Julio de 2021). *INTERIM GROUP*. Obtenido de Objetivos estratégicos de RRHH (y cómo el engagement te ayuda a alcanzarlos): <https://interimgrouphr.com/blog/objetivos-estrategicos-rrhh/>
- ispring. (24 de Enero de 2023). Obtenido de E-learning: Qué es y cómo funciona, beneficios del e-learning: <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>
- ISPROX. (s.f.). Obtenido de Evolución de los Recursos Humanos: <https://isprox.com/evolucion-de-los-recursos-humanos/>
- Jaén, M. B. (2013). *Cloud Computing, tecnología y negocio*. Paraninfo.
- LA RAZÓN. (12 de Abril de 2024). *Banco Santander reconoce el talento y la innovación en sus premios Santander X Global Award*.
- Luis Gómez, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/libro%20largo,%20funciones.pdf

- Martín, D. (25 de Noviembre de 2024). *Open HR*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal: consejos para reclutar con éxito: <https://www.openhr.cloud/blog/seleccion-y-reclutamiento-de-personal>
- Martín, D. (18 de noviembre de 2024). *Open HR*. Obtenido de Compensación y beneficios: qué es y cuál es su importancia: <https://www.openhr.cloud/blog/compensacion-beneficios-que-es-y-su-importancia#importancia>
- Mayon, F. B. (Julio de 2019). Obtenido de Gestión de Administración de los Recursos Humanos: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/4/evolucion.pdf
- Miravalls, J. (17 de Abril de 2023). El ESPAÑOL. "Escuchar al empleado": la receta del gestor de talento del banco Santander para mejorar la toma de decisiones.
- ORH. (25 de junio de 2018). *ORH observatorio de RRHH*. Obtenido de Workday, elegido por Banco Santander como sistema para la gestión global de sus empleados: https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/workday-elegido-banco-santander-sistema-gestion-global-empleados.html?utm_source
- Ortiz, M. G. (31 de Octubre de 2023). *OpenWebinars*. Obtenido de Digitalización en Recursos Humanos: Qué es y qué beneficios aporta: <https://openwebinars.net/blog/digitalizacion-en-recursos-humanos/>
- Pastor, A. M. (Marzo de 2015). *NUEVOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/4/TFG001082.pdf
- Patagonia. (s.f.). Obtenido de Estamos en este negocio para salvar nuestro hogar, el planeta Tierra.: <https://cl.patagonia.com/pages/nuestra-empresa>
- Peñalvo, F. J. (junio de 2005). Obtenido de Estado actual de los sistemas e-learning: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/E-learning/eusal,+201021055001%20(1).pdf
- Pérez, S. D. (12 de Diciembre de 2022). *Intelequia*. Obtenido de ¿Por qué la gestión de RR.HH. debe ser en la nube?: <https://intelequia.com/es/blog/post/por-qu%C3%A9-la-gesti%C3%B3n-de-rr-hh-debe-ser-en-la-nube>
- Power Data. (s.f.). Obtenido de Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Puig, J. (s.f.). *HR Lovers*. Obtenido de ¿Qué es el Employer Branding? Definición, origen y ejemplos: <https://www.irbootcamp.com/que-es-el-employer-branding/>
- Pursell, S. (5 de Enero de 2021). *HubSpot*. Obtenido de Employer branding: qué es, ejemplos y cómo aplicarlo con éxito: <https://blog.hubspot.es/marketing/employer-branding>
- Pursell, S. (9 de Marzo de 2023). *HubSpot*. Obtenido de ¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?: <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos#:~:text=Los%20objetivos%20operativos%20son%20las,logro%20de%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos>
- PwC. (s.f.). Obtenido de Únete al #TeamPwC: <https://www.pwc.es/es/carrera-profesional.html>
- PwC. (s.f.). Obtenido de Reconocimientos: <https://www.pwc.es/es/quienes-somos/reconocimientos-pwc.html>

R.V. (30 de Septiembre de 2024). El PAIS. *Cómo funciona la tecnología en el banco más innovador del mundo.* Obtenido de Cómo funciona la tecnología en el banco más innovador del mundo.

Rebold. (31 de Julio de 2024). Obtenido de Qué es el employer branding y cómo puede beneficiar a tu empresa?: <https://letsrebold.com/es/blog/que-es-employer-branding-y-como-puede-beneficiar-tu-empresa/>

Redacción. (21 de Junio de 2022). RRHH Digital. *El 'flexiworking' llega a España: Banco Santander permitirá a sus empleados teletrabajar 16 días (o más) por trimestre.*

Redacción. (15 de Enero de 2024). RRHH Digital. *Santander desarrolla su transformación con 4.500 nuevos perfiles digitales.*

Rodríguez, M. d. (2006). Obtenido de EL IMPACTO DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RH EN LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL :
<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/4/evolucion%202.pdf>

ROUHAINEN, L. (2018). *INTELIGENCIA ARTIFICIAL 101 COSAS QUE DEBES SABER HOY SOBRE NUESTRO FUTURO.*

RRHH Digital. (8 de Febrero de 2023). Obtenido de Resultados del octavo estudio de Transformación Digital de RRHH en España, de Incipy:
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/156838/Resultados-del-octavo-estudio-de-Transformacion-Digital-de-RRHH-en-Espana-de-Incipy/>

Rueda, J. F. (2023). Obtenido de La Revolución de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos.: <https://www.aacademica.org/francisco.javier/6.pdf>

Sabentis. (13 de Junio de 2024). Obtenido de Seguridad Ocupacional: ¿Qué es y por qué es importante?: <https://www.sabentis.com/blog/seguridad-ocupacional/#:~:text=La%20seguridad%20ocupacional%20se%20refiere,y%20capacita%C3%B3n%20de%20los%20empleados>

Safety Culture. (15 de Enero de 2024). Obtenido de Sistema de gestión del rendimiento:
<https://safetyculture.com/es/temas/gestion-del-rendimiento/>

Sánchez, C. R. (s.f.). Obtenido de Beneficios del Employer Branding:
<https://employeebranding.net/es/beneficios-del-employer-branding/>

Santamaría, F. B. (3 de Julio de 2020). Obtenido de BIG DATA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DERECHO DE INFORMACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES:
<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Big%20Data/Big%20data%202%205,3.pdf>

Santander. (28 de Febrero de 2022). *Santander.* Obtenido de Workday: innovación para progresar en la gestión del talento: <https://www.santander.com/es/stories/workday-innovacion-para-progresar-en-la-gestion-del-talento>

Santander. (s.f.). *Santander.* Obtenido de Cuando creces y progresas, nosotros y nuestros clientes también lo hacemos: <https://www.santander.com/es/trabaja-con-nosotros/tu-crecimiento-personal-y-profesional>

- Santander. (s.f.). *Santander*. Obtenido de Santander, premiado por la innovación en recursos humanos: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/12/santander-premiado-por-la-innovacion-en-recursos-humanos>
- Santos, J. A. (6 de Marzo de 2024). *edorteam*. Obtenido de Transformación digital pasos clave para digitalizar tu empresa: <https://edorteam.com/transformacion-digital-pasos-clave-para-digitalizar-tu-empresa/>
- Saz, R. M. (2021). Obtenido de Transformación Digital en los Recursos Humanos: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/5/4.%20TFG%20recursos%20humanos%205..pdf
- Sesame. (13 de Marzo de 2023). *Wolters Kluwer*. Obtenido de People Analytics: qué es y cómo trabajar los datos en RRHH: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/people-analytics-datos-rrhh>
- Sofía, A. (9 de Febrero de 2024). *Factorial*. Obtenido de Employer Branding: ¿qué es y cómo implementarlo?: <https://factorial.mx/blog/employer-branding/>
- Szleifer, R. (18 de Abril de 2024). *VISMA WAY*. Obtenido de Gestión de recursos humanos: ¿qué es y cuál es su objetivo?: <https://hr.vismalatam.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos-que-es-y-cual-es-su-objetivo/>
- The Adecco Group*. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de Entornos cloud en RRHH: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/entornos-cloud-en-areas-rrhh/>
- UNIR*. (28 de Abril de 2022). Obtenido de Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM: <https://www.unir.net/revista/empresa/objetivos-estrategicos-empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,de%20decisiones%20en%20la%20empresa>
- UNIR*. (20 de Noviembre de 2023). Obtenido de La importancia de la correcta gestión de conflictos laborales: <https://www.unir.net/revista/derecho/gestion-conflictos-laborales/>
- Universidad CESUMA*. (s.f.). Obtenido de La gestión del rendimiento: Clave para la efectividad organizacional: <https://www.cesuma.mx/blog/la-gestion-del-rendimiento.html>
- Up Spain*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es el business intelligence y cómo aplicarlo a los RRHH?: <https://www.up-spain.com/blog/que-es-business-intelligence-rrhh/>
- Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de Qué hacer desde RRHH para la prevención de riesgos laborales: <https://www.tramitapp.com/blog/que-hacer-desde-rrhh-para-la-prevencion-de-riesgos-laborales/>
- Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de Seguridad ocupacional y recursos humanos: <https://www.tramitapp.com/blog/seguridad-ocupacional-y-recursos-humanos/>
- Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de Las herramientas de evaluación de desempeño en la era digital: <https://www.tramitapp.com/blog/las-herramientas-de-evaluacion-de-desempeno-en-la-era-digital/>

- Velilla, B. (3 de Febrero de 2023). *endalia*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: funciones y objetivos: <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>
- Velilla, B. (3 de Febrero de 2025). *endalia*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: funciones y objetivos: https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/#cuales_son_sus_objetivos
- Vidal, S. A. (2023). Obtenido de Transformación digital y recursos humanos : file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TFG%20concepto%20transformacion%20digital%20(5.1,%202,%204).pdf
- WATCH&ACT.* (s.f.). Obtenido de Formación y desarrollo de los empleados en la empresa: <https://watchandact.eu/formacion-y-desarrollo-de-los-empleados/>
- WATCH&ACT.* (s.f.). Obtenido de La importancia del Upskilling y Reskilling en las empresas: <https://watchandact.eu/upskilling-reskilling-empresas/>
- Wikipedia* . (10 de Diciembre de 2024). Obtenido de Seguridad y salud laboral en España: https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_y_salud_laboral_en_Esp%C3%A1a
- Wolters Kluwer*. (10 de Octubre de 2023). Obtenido de Employer Branding: qué es y ejemplos: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/employer-branding-claves-para-potenciarlo?>