

Dirección Digital de los Recursos Humanos y el Big Data: un estudio de caso

Alejandro Álvarez Márquez

Universidad de Cádiz

alejandro.alvamar@alum.uca.es

Tamara Rodríguez González

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Cádiz

tamara.rodriguez@uca.es (Autor de correspondencia)

RESUMEN:

En una era de cambio y de transformación tecnológica, las empresas y la forma de trabajar también han sufrido esta transformación, dicha transformación denominada como Transformación digital es el paso hacia nuevas formas de trabajar y desarrollar nuevas capacidades y formas de interactuar entre nosotros. En cuanto a como se ha expandido y enfocado, ha dependido según la infraestructura de cada país y su inversión, sin embargo, en las empresas se ha ido intensificando dicha tarea a lo largo de los años. Son muchas las áreas donde se ha focalizado esta transformación, en cuanto a lo que respecta a la Dirección de Recursos Humanos ha supuesto una nueva realidad de como se debe de dirigir dicha transformación; son muchas las nuevas funciones que han tenido que modificar para evolucionar y desarrollar el cambio. Sin embargo, la cuestión de la Transformación digital no es si debe o no realizarse, sino la manera en la que se ha desarrollado y los beneficios. Esta cuestión es la que se trata a lo largo del ensayo que se presenta.

Palabras clave: Recursos Humanos, Big Data, Transformación Digital

ABSTRACT:

In an era of change and technological transformation, companies and the way we work have also experienced this transition known as Digital Transformation. This is a step towards new ways of working and developing new capabilities and interactions with each other. In terms of how it has been expanded and focused, it has been established on the infrastructure of each country and its investment, however, in companies this task has been intensifying over the years. There are many areas where this transformation has been focused. As far as Human Resources Management is concerned, it has meant a new reality of how this transition should be managed; there are many new functions that

have had to be modified in order to evolve and develop the change. However, the question of Digital Transformation is not whether or not it should be done, but the way in which it has been evolved and the benefits. This issue is addressed throughout the essay.

Key words: Human Resources, Big Data, Digital Transformation

1. INTRODUCCIÓN

Según Bill Gates (1995) “En el siglo XXI habrá 2 tipos de negocios. Aquellos que estén en Internet y aquellos que ya no existan”. En la era que nos encontramos, la tecnología e internet son algo imprescindible lo que ha hecho que podamos estar interconectados creando nuevos hábitos y formas de trabajar por la forma de interactuar entre nosotros (Díaz et al., 2011).

Según Cano y Galo (2018) la tecnología y la presencia de internet han cambiado las estructuras de las organizaciones. El uso y la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (en adelante TIC) se encuentran implementadas en la mayoría de los sectores tales como el sector financiero, el retail o el sanitario. Dicho desarrollo, ha trascendido haciendo que la transformación digital fuera aún más rápida en las empresas dado la evolución tan progresiva en estos últimos 20 años (Qureshi, 2017).

La importancia de esta transformación tecnológica y digital en las empresas es un proceso clave en el siglo XXI. Algunos autores han señalado este proceso como La Cuarta Revolución Industrial (Joyanes, 2017). Dicha implantación, desde un punto de vista estratégico da pie a nuevas oportunidades desde una perspectiva social, como financiera.

Dentro de esta transformación también se implementan los macrodatos (en adelante Big Data). Según los autores Ferrer y Sánchez (2013) el Big Data en las empresas se define como: “grandes conjuntos de datos que tienen algún valor para las empresas” (p:151), además, dichos datos deben de llevar unos procesos en los que “El tratamiento suele realizarse en tiempo real utilizando tecnologías cada vez más potentes para la gestión de bases de datos, la visualización y el análisis. En muchas ocasiones los datos se almacenan en la nube y son manipulados desde allí” (p:151). El Big Data supone un antes y un después en algunos de los subsistemas que posee el departamento de Recursos Humanos (en adelante RR.HH.). Así y siguiendo a Durán y Maragoto (2021), los trabajadores en las empresas no realizan tareas enfocadas aun al Big Data, sin embargo, sí existen aplicaciones derivadas que pueden verse reflejados la implementación de esta tecnología progresivamente, como se ven en los procesos de selección de personal dónde se utiliza para la capacitación, la selección, el desarrollo organizacional y el reclutamiento entre otros.

Cabe destacar, que los cambios mencionados anteriormente también han supuesto un reto a la mayoría de los sectores, pero en concreto en lo que concierne a los RR. HH lo que ha supuesto planificar cambios acelerados debido a estas nuevas formas de trabajar e interactuar (Granja et al.,2016). No obstante, en el pasado ya tuvieron que adaptarse durante los procesos económicos y sociales en la era de las primeras industrializaciones, de forma que el concepto actual de RR.HH. surge de la mano del

enfoque de eficiencia de Taylor. Desde ese momento, se comienza a dar importancia al capital humano y a cómo se gestiona, haciendo que la administración se implicase más en la forma en que los trabajadores percibían el trabajo y en cómo maximizar aspectos claves en el desempeño, la satisfacción laboral o el bienestar general (Correa, 2013).

Dicha transformación supone algo complejo a la hora de definir el propio término de digitalización. Según Borregón (2018) esto se debe porque existen diversas situaciones que intervienen a la hora de poder desarrollar los mecanismos para llevarlo a cabo. Además, desde el departamento de RR.HH. se desarrolla un proceso tanto digital como social que tienen que implementar viendo todos los aspectos claves positivos en lo que conlleva la efectividad de los procesos productivos, como los negativos en los riesgos psicosociales y estrés laboral (Jaén, 2019).

Este trabajo pretende abarcar cómo la transformación digital afecta directa e indirectamente a diversas partes de la empresa, pero, sobre todo, al departamento de RR.HH. y como el Big Data puede influir de una manera radical en algunos de los procesos de los que se encargan en la actualidad dicho departamento.

2. OBJETIVOS

El presente trabajo pretende estudiar cómo la digitalización está siendo un punto clave en las organizaciones y cómo el desarrollo se ha visto condicionado por la tecnología, haciendo que surjan nuevos procesos tanto económicos como sociales dentro de Recursos Humanos.

Una vez definido los términos principales del trabajo, se desarrollarán los objetivos específicos donde se busca averiguar la trascendencia de la transformación digital (en adelante T.D) y cómo ésta se debe de percibir como una opción o como una amenaza para las organizaciones y los trabajadores. Por otro lado, se tratará la implementación del Big data y su influencia en el proceso de los departamentos de RR. HH. Además, se hace una aproximación sobre las nuevas formas de trabajo y la implementación del teletrabajo y su protección jurídica frente a la vida personal.

Por último, se analizará la transformación digital de la empresa BBVA y como esto ha cambiado la perspectiva organizativa, los procesos y como se ha desarrollado una completa renovación tecnológica que, sobre todo, ha sido enfocada en los servicios que ofrece, lo propios clientes y, por último, sus trabajadores.

3. HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La historia de los RR. HH está estrechamente vinculada con la historia de las empresas y su comportamiento organizacional desde sus inicios hasta hoy. En concreto, en las diferentes referencias históricas que han ido apareciendo en cada revolución han creado diferentes pensamientos y proyecciones que hacían cambiar la forma de actuar en lo que se refiere al factor humano. Ciertamente, el punto de inicio del concepto RR. HH viene íntimamente ligado con la administración y la psicología en el proceso de las organizaciones. Este proceso no ha sido de un momento a otro, sino que se han definido diferentes ramas por las que las organizaciones han tenido que pasar para lo que hoy se conoce como RR. HH. El concepto de administración ha ido evolucionando todo este tiempo, siendo este mucho más amplio que un simple liderazgo, dado que existen diferentes pasos en los que se obtiene una mayor

eficiencia debido a la coordinación mediante el control, la planificación y organización (Soria, 1997). Por otro lado, el autor Zepeda define la psicología organizacional como aquella rama que se ha encargado de examinar los aspectos y fenómenos psicológicos individuales dentro de la organización (Zepeda, 1999).

3.1 De la revolución Industrial a la Revolución Digital

3.1.1 Primera Transición: 1890-1900

Si se observan los diferentes tipos de etapas que la industria y las empresas han tenido, las funciones de lo que conocemos hoy de RR. HH empezaron por la aportación de los primeros teóricos durante la Segunda Revolución Industrial (Kipkemboi, 2015). Esta etapa, intrínsecamente ligada a un cambio tanto social como económico, hizo que los trabajadores fueran vistos desde un punto de vista más humano y no únicamente como un útil en una fábrica, en concreto, de esta etapa se destaca la ley de fábricas (1887), dicha ley promulgaba la reducción a las jornadas de trabajo en los trabajos industriales y establecía diferentes descansos en días festivos debido a la gran insatisfacción de los trabajadores (Lenin, 1897). Durante este momento, y debido a las condiciones deplorables que tenían los trabajadores, se crean los “Departamentos de Bienestar” momento en el que aparece por primera vez y de una manera muy rudimentaria los ahora llamados RR. HH (Calderón et al., 2006).

3.1.2 Segunda Transición: 1901-1930

Posteriormente, a principios del siglo XIX nace la Escuela de la administración, motivando la investigación en la eficiencia productiva y los servicios (Mayon et al., 2019). Durante esta etapa aparecen los primeros investigadores que aportan diferentes ideas, entre los que destaca Frederick Taylor.

De acuerdo con Álvarez (2019), esta transición viene caracterizada por diversos eventos que se dieron a nivel mundial como la crisis de 1929 o la revolución Bolchevique. Durante este momento, surge la llamada “Administración científica” de Taylor.

Taylor, pretendía establecer una nueva visión sobre el trabajador haciendo que este no se considerara simplemente un útil en la fábrica. Desarrollando esta visión hacia ver que cada persona albergaba diferentes capacidades y no eran todos iguales, pudiendo así generar más rendimiento por medio de capacitar al trabajador dentro de la industria. Este avance, hace que se asientan diferentes bases como el contrato, en la que el trabajador cede su fuerza de trabajo a cambio de estabilidad. Además, también se desarrolló lo que hoy se conoce como selección y formación, puesto que separa al trabajador que realiza el trabajo por el que lo piensa, ejerciendo así una relación entre trabajador y superior (Álvarez, 2019).

3.1.3 Cuarta Transición: 1931-1970

Durante la crisis de 1929, se crea una concepción haciendo ver que las economías basadas en el libre mercado no aseguran una estabilidad en el bienestar de la sociedad sin la intervención del Estado. Aunque no cambia la visión que se tenía del trabajador, entra en juego los Sindicatos con la intervención anteriormente mencionada (Paxton, 2012).

Según el autor Sánchez (2020) durante esta etapa y como mejora al Taylorismo se desarrolla el Fordismo de Henry Ford. Aunque aumenta las mejoras de cara a la organización del trabajo, este mecaniza las operaciones para generar otro tipo de situación, dado que la supervisión ahora se realiza sobre las líneas de montaje y no directamente sobre el trabajador.

3.1.4 Quinta Transición: 1971-2008

Durante esta transición existe un cambio en el pensamiento organizacional, reemplazando el pensamiento sobre el trabajador y humanizándolo, puesto que existe un factor psicológico y sociológico (Correa, 2013). Al final del XIX, es cuando se profundiza aún más del concepto; clima organizacional. Dicho concepto, según Tagiuri y Litwin se podría definir como "El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización".

El impacto en el factor humano cambia radicalmente durante esta época, donde se ve marcada por la globalización y los avances tecnológicos. El desarrollo de las tecnologías tanto en la parte de comunicación como la información y los vínculos a nivel global hacen que la información a la que se accede sea mucho mayor a la que se accedía anteriormente (Calderón, 1999). Por otro lado, durante estos cambios en las industrias se complementan con el toyotismo, este sistema pretendía reemplazar al fordismo demandando diferentes capacidades y habilidades en los trabajadores. Dicho sistema se enfocaba en diferentes puntos claves como; la reducción de costos en las organizaciones, el trabajo en equipo, el sistema Just in time y la alta rotación y flexibilidad laboral en los puestos de trabajo (Torres y Montero, 1993).

Durante los años noventa y siguientes, la globalización se intensificaría con la aparición de internet y en las organizaciones se empieza a desarrollar los departamentos de RR. HH como hoy los conocemos, dicho cambio llegó con la elaboración de unas competencias en los trabajadores y como estos se deben estudiar para ver qué tipo de competencias se pueden mejorar, para obtener así una ventaja respecto a las otras organizaciones. Además, la tecnología hace cambios en los procesos organizativos y productivos, y el departamento de RR. HH se dirige hacia la retención, formación y motivación del talento (Linares, 2001).

3.1.5 Sexta Transición: 2008 en adelante

Debido al crecimiento de la utilización de las tecnologías en todos los ámbitos en la vida de las personas se crean grandes cambios en; la sociedad, la economía, el tejido empresarial y como estos interactúan entre ellos. La interconexión y los cambios constantes en la sociedad crean nuevos patrones que deben ser investigados para poder anticiparse a futuros cercanos (Prieto, 2018).

La aparición de internet y la globalización hizo que la T.D fuera mucho más rápido de lo esperado, además, durante los primeros años del XXI empiezan a surgir nuevas tecnologías como el Big Data, el Blockchain o la Inteligencia artificial (en adelante IA) (Moreno, 2020).

Desde el punto de vista de las RR.HH. y su transición con la tecnología ésta iba de la mano de la necesidad. La nueva perspectiva se desarrolla realizando nuevas de

trabajo, y conectando la empresa y sus procesos. Este proceso nace desde 3 enfoques de trabajos diferentes, la autora Linares (2001) desarrolla cada uno de ellos como; “Enfoque 1: Distribución de información. Enfoque 2: Procesamiento de transformación y Workflow. Enfoque 3: Sistemas interactivos, integrados y personalizados, basándose en el contexto del usuario.”

Como se observa, desde los diferentes nuevos enfoques el trabajo se ha desarrollado en el que “las relaciones entre empresas (B2B – Business to Business) o entre empresas y sus usuarios finales (B2C – Business to Consumer) van más allá de la simple automatización de los procesos de RR.HH.” (Linares ,2001).

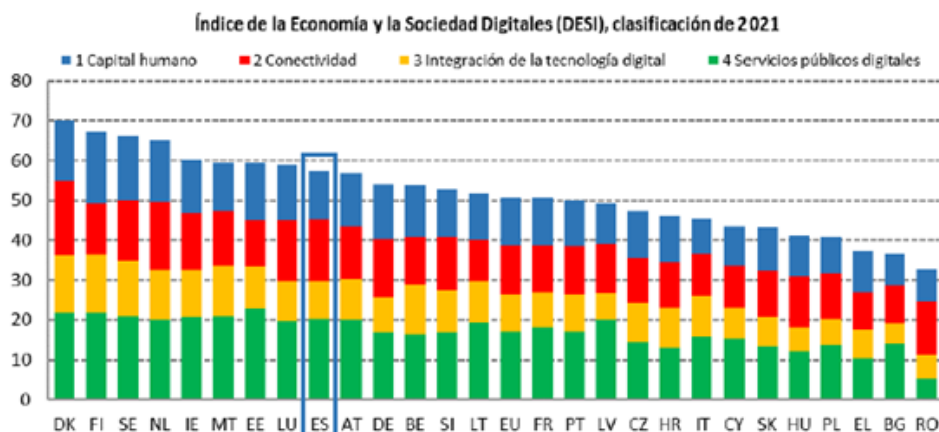
4. ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Según el diccionario de la Real Academia Español (RAE), transformar se define como: “hacer cambiar de forma a alguien o algo” o “transmutar algo en otra cosa”. Siguiendo la RAE, digital queda establecido como: “dicho de un dispositivo o sistema: que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits”.

Por lo tanto, podemos precisar que la T.D es un proceso de cambio que deben trasladar las organizaciones para evolucionar y agilizar los procesos productivos. En el momento que se encuentra sumida la sociedad, con las necesidades son necesarios procesos rápidos y satisfactorios por las exigencias del mercado. Dichos cambios, no significa exclusivamente desarrollar a nivel tecnológico las herramientas de una empresa, sino que exige cambiar la mentalidad de la organización actuando en consecuencia con el modelo de negocio que se persigue creando nuevas opciones tanto en cuanto a productos o servicios se refiere. Por tanto, lo que hace años se había convertido en una opción, hoy es obligación (Tabuenca, 2018).

En Europa, para poder medir el proceso digital de los países se realiza mediante el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (en adelante DESI), este modelo, se define como “Un índice compuesto que resume cinco indicadores del rendimiento digital de Europa y que permite un seguimiento de la evolución de los Estados miembros de la Unión Europea en la competitividad digital. Estos cinco indicadores son conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales “. España dentro de este modelo ocupa el noveno lugar.

Figura 1. Comparación España frente a otros países en Europa



Fuente: Índice de la economía y la sociedad digitales (DESI) 2021

Sin embargo, aun siendo de los países con buenos resultados en conectividad y servicios digitales, en lo que respecta al capital humano, España aún sigue estando en la cola por la falta de especialización de algunos sectores.

Esta falta de especialización aplicado a las empresas y a los trabajadores es posible conseguirse, según el autor Proaño et al., (2018), se deben modificar aspectos claves como la cultura, el modelo de negocio, el enfoque de los compradores y la competencia, adaptándolo a la nueva realidad de la digitalización. La modificación en la cultura organizacional es el primer paso para desarrollar un cambio en los trabajadores, esto se tiene que hacer a nivel general sin que ningún departamento se quede en discordancia con el resto. En cuanto al modelo de negocio debe de establecer diferentes modos de ventas, de marketing y de lo que se ofrece y como se ofrece. El enfoque de los compradores asume una perspectiva especial debido a que en la actualidad la información es un ítem muy valioso con el que hay que saber usar para poder anticipar las necesidades. Por último, las organizaciones compiten unas con otras y lo que se pretende es establecer una ventaja competitiva para estar por encima de la competencia.

Los RR. HH tienen procesos claves dentro de esta transformación, desde un punto estratégico aportan la perspectiva digital en el propio departamento por medio de herramientas digitales y, además, tienen que desarrollar planes de formación y adaptación para otras partes de la empresa y los propios trabajadores (Matt et al., 2015).

4.1 Pilares de la Transformación Digital

La tendencia por las nuevas tecnologías a lo largo del siglo XX, entre las que destaca la informática y la microelectrónica hicieron que la metamorfosis que se empezó a desarrollar durante la etapa industrial se trasladara a otros ámbitos y no solo a nivel industrial (Hinterhuber, 2021).

Debido al avance tan rápido de estos años, la T.D ha encauzado la base gracias a las nuevas tecnologías a nivel de telecomunicaciones como; el 5G, los servicios en la nube también llamado “cloud”, el Big Data y la IA. Dichas materias son la esencia principal de la mayoría de los cambios que han ido sucediendo hasta ahora y como vemos en la siguiente figura, se aprecia los cambios en dichas materias.

Figura 2. Uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados

Principales variables. Porcentajes	1er trimestre	1er trimestre
	de 2021	de 2020
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	65,7	64,7
Personal que usa ordenadores conectados a internet con fines empresariales	59,4	57,1
Empresas que emplearon especialistas en TIC	16,4	18,4
Empresas con conexión a Internet, de las cuales:	99,0	98,2
- Conexión a Internet y sitio/página web ⁽¹⁾	78,3	78,1
- Usan firma digital ⁽¹⁾	82,0	84,3
- Usan medios sociales ⁽¹⁾	66,6	63,0
- Compran servicios en la nube ⁽¹⁾	32,4	28,2

⁽¹⁾Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

Fuente: INE

Como se observa, en la figura vemos como la tendencia en el uso de las tecnologías en las empresas es cada vez mayor y aunque durante 2020 ha existido una transición más rápida por la aparición de la COVID-19 durante los años anteriores han seguido una tendencia más alcista, no tan pronunciada pero si era significativa.

Dicha T.D como se ha mencionado anteriormente sigue un curso puesto que alberga cambios y esto supone un mayor impacto en la mayoría de sus departamentos. En consecuencia, del aumento en el uso de las diferentes tecnologías y en consonancia a esto podemos apreciar como alrededor de todo el mundo las empresas han comenzado un proceso de digitalización tal como podemos observar en la Figura 1.0, en dicha figura podemos observar como el uso de las TIC en las empresas va en aumento y como se está desarrollando un cambio en el pensamiento de los empresarios. De la misma forma, se observa en el Figura 3 haciendo referencia a la conexión a internet a lo largo de Europa y del mundo como cada vez más existen más personas conectadas a internet haciendo que la vinculación con nuevas tecnologías llegue a todas partes.

Figura 3. Personas en Europa con conexión a internet y Facebook

Internet, Facebook and Population Stats for Europe						
EUROPE	Population (2021 Est.)	Pop. % of World	Internet Users 31-DEC-2020	Penetration (% Population)	Internet % World	Facebook 31-DEC-2020
Europe	829,173,007	10.7 %	727,559,682	87.7 %	16.0 %	340,891,620
Rest of World	6,887,050,202	89.3 %	3,808,689,126	55.3 %	84.0 %	1,858,536,950
TOTAL WORLD	7,716,223,209	100.0 %	4,536,248,808	58.8 %	100.0 %	2,199,428,570

Fuente: <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente España aún está a la cola en algunas materias, en concreto en la Figura 4 en comparación con Europa aún existen muchas competencias a nivel empresarial que deben digitalizarse, y aunque nos encontremos entre los 10 países a nivel Europeo más digitalizados, no significa que no llegemos tarde a dicha transición.

Figura 4. Capital Humano digitalizado

	España			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
1A1 Competencias digitales, al menos de nivel básico	55 %	57 %	57 %	56 %
% personas	2017	2019	2019	2019
1a2 Competencias digitales por encima del nivel básico	32 %	36 %	36 %	31 %
% personas	2017	2019	2019	2019
1a3 Conocimientos de software, al menos de nivel básico	58 %	59 %	59 %	58 %
% personas	2017	2019	2019	2019
1b1 Especialistas en TIC	3,5 %	3,6 %	3,8 %	4,3 %
% personas con empleo de 15-74 años	2018	2019	2020	2020
1b2 Mujeres especialistas en TIC	18 %	20 %	20 %	19 %
% especialistas en TIC	2018	2019	2020	2020
1b3 Empresas que proporcionan formación en TIC	21 %	22 %	20 %	20 %
% empresas	2018	2019	2020	2020
1b4 Titulados en TIC	4,0 %	3,9 %	4,2 %	3,9 %
% titulados	2017	2018	2019	2019

Fuente: Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2021 España

Se puede observar que los pilares se centran en crear ante los diversos escenarios volátiles, un grupo de trabajo que pueda organizar y plantearse constantes cambios ante la flexibilidad de las adversidades. Además, se han implementados otras

tecnologías que antes no se implementaban ni se formaba durante estos años atrás como podemos ver en la figura 5.

Figura 5. Porcentaje del uso de otras tecnologías

Otras tecnologías. Total nacional. Porcentaje

	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Empresas que usan ERP	51,7	-	45,4
Empresas que usan CRM	41,8	-	35,5
Empresas que utilizan tecnología IoT	27,7	16,8	-
Empresas que realizaron análisis de <i>Big Data</i>	11,1	8,5	-
Empresas que usan IA	8,3	-	-

Fuente: INE

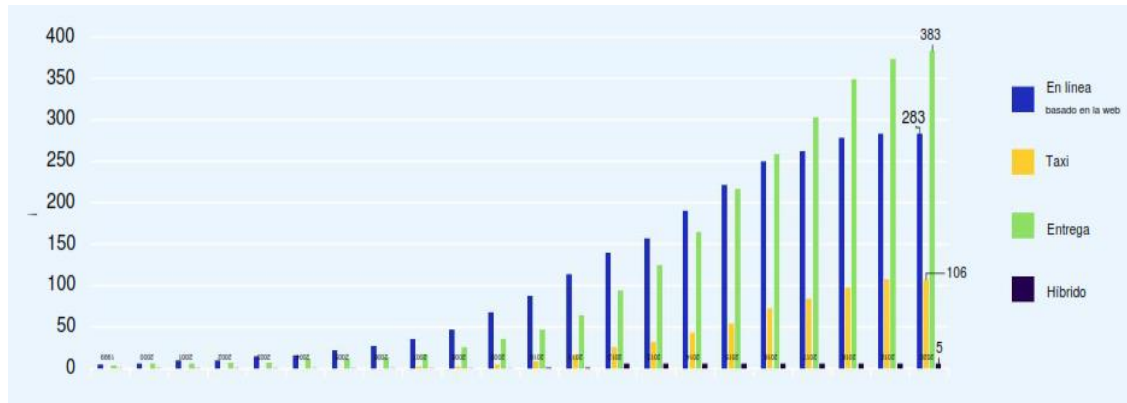
4.2 Las Plataformas Laborales Digitales

Como se ha mencionado anteriormente, el auge en el sector laboral por la digitalización ha hecho que las diferentes infraestructuras de los sectores de la economía digital y su dependencia con las TIC hicieran que se crearan nuevas formas de trabajar y nuevas plataformas laborales, mayoritariamente digitales. En concreto, la disponibilidad de la reducción de costos y las nuevas formas de trabajar en a través del cloud facilitaron las diferentes barreras de entrada que existían con anterioridad e hicieron proliferar nuevas formas de trabajar y llegaron las nuevas “Plataformas laborales digitales” donde la fuerza de trabajo es posible contratarla desde otra parte del mundo o se centra en controlar al trabajador mediante IA y no es la propia empresa encargada de gestionar al trabajador individualmente (El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo, 2021).

Dentro de las diferentes plataformas digitales, es posible diferenciar dos tipos de grupos; el primero referido con trabajos llevados a cabo relacionados con un vínculo contractual en donde el trabajo se externaliza y se realizan tareas mediante el anuncio de tareas en una plataforma que funciona a través de internet. Dicha plataforma únicamente funciona de forma intermediadora y que únicamente funciona en ese sentido. Este trabajo se denomina Crowdfunding. Por otro lado, existen otros tipos de plataformas donde el trabajador demanda el trabajo mediante la aplicación. Las actividades en este tipo de plataformas son muy amplias se destacan entre ellas; el transporte de viajeros, el reparto a domicilio o algunas funciones administrativas. En este caso, la aplicación es la encargada de permite entre el demandante y oferentes ofrecer una intermediación para cubrir la demanda. La plataforma únicamente funciona de garantía para ofrecer garantía del servicio y calidad (Malo, 2018).

Mayoritariamente este tipo de plataformas alberga sectores de servicios a domicilio, servicios en línea y servicios de transporte. En el siguiente gráfico se puede diferenciar a nivel mundial cuantas plataformas existen en cada sector.

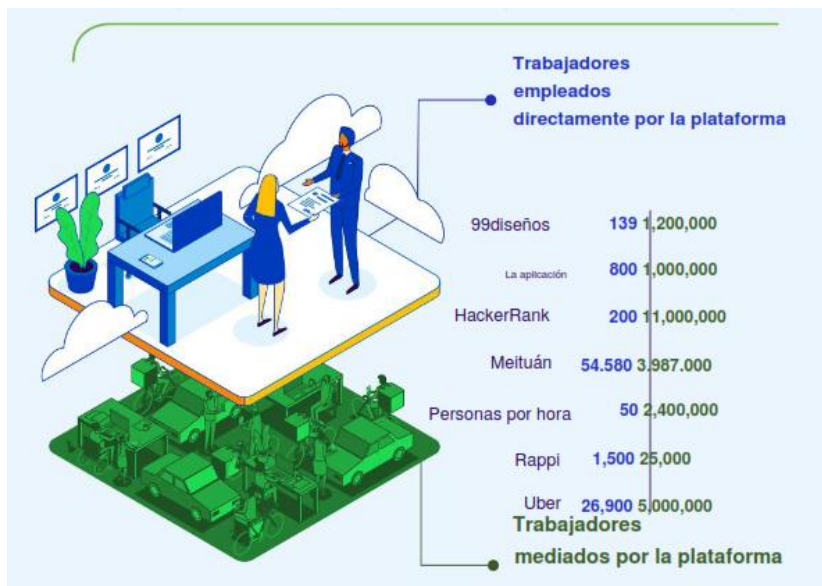
Figura 6. Número de plataformas laborales digitales activas a nivel mundial



Fuente: Crunchbase

Dentro de este tipo de plataforma podemos distinguir un grupo importante de empresas de las que destacan; 99diseños, La aplicación, HackerRank, Meituán, PersonasPorHora, Rappi y Uber. Estas empresas tienden a emplear a través de la plataforma directamente o a mediar por ella, en concreto, en la ilustración 1 vemos como mayoritariamente las empresas deciden que la mayoría de los trabajadores medien a través de la plataforma.

Ilustración 1. Tipos de trabajadores en Plataformas Digitales



Fuente: El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo, 2021

5. TRANSICIÓN A LOS E-RRHH

Una vez desarrollado los pilares que han formado la transición de como está afectando la tecnología a la empresa, hay que centrar dicha perspectiva a la implicación en el área de RR.HH. y como la Dirección de Recursos Humanos (en adelante DRRHH) está intrínsecamente también en todo el proceso. Como se ha visto anteriormente, desde la quinta transición en la historia de los RR.HH. se observa un cambio importante en las empresas, según el autor Wayne (2010) el desarrollo de los recursos humanos “es una función fundamental de la Administración estratégica de los Recursos Humanos que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño” (p:28). Por tanto, para poder seguir el curso de dicha transición se debe de crear una cultura organizativa que pueda incidir en la innovación de la empresa. Esto se puede ver reflejado en como la DRRHH tiene que hacer que los trabajadores se sientan identificados con la propia empresa y que los cambios que se realicen sean acordes a las necesidades de estos (Naranjo et al., 2011).

En este proceso, la Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) entra en la llamada brecha digital, dicha expresión según el autor Maya (2008) se define como “expresión que se utiliza indistintamente con dos sentidos. Uno de alcance restringido que remite a las diferencias socioeconómicas entre aquellas comunidades o grupos sociales que disponen del servicio de Internet y aquellas que no lo tienen. Tiene otro alcance amplio cuando entendemos que se trata, no solo de Internet, sino de todos aquellos instrumentos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (teléfonos móviles, tecnologías de redes, telecomunicaciones, pda y demás dispositivos) lo que se viene a denominar TIC ”(p:1). Como se observa, se desarrolla en dos vertientes, la primera crea una visión sobre el uso de la tecnología en los grupos sociales y la segunda como capacidad de alcance de la propia tecnología.

De modo idéntico y de la mano de la cultura organizacional e insertados en el cambio permanente nace la cultura digital, dicha expresión se basan en las nuevas formas de trabajar, ya sea por las herramientas que disponemos en la actualidad como por la forma de relacionarnos en sociedad al utilizarlas. (Maya, 2008)

5.1 Herramientas digitales y nuevos procesos

El uso a las nuevas formas de trabajo como a la tecnología han cambiado los procesos de trabajo. Cada vez más, las posiciones en la empresa se irán decidiendo por la funcionalidad del trabajador y su conocimiento sobre la tecnología, esto ha hecho nacer el nuevo concepto de e-RRHH, dicha expresión nace del término electrónico o digitalizado de los sistemas, así como de los distintos procesos o actividades que puedan desarrollarse a través de ellos. Al mismo tiempo, nacen derivados como el E-Recruiting, E-Selecting o E-learning. (Cuesta, Alcaide y López, 2006). Para poder analizar las anteriores disciplinas primero se necesita abordar las responsabilidades de los RR.HH. que pueden resumirse en la siguiente figura.

Figura 7. Responsabilidades de los RR.HH.

Gestión estratégica de Recursos Humanos: - Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva. - Los procesos y la estrategia de la empresa.
Gestión internacional de Recursos Humanos: - Gestión global de Recursos Humanos - Países del lejano oriente - Expatriados
Cambios demográficos en la mano de obra: - Personas de edad avanzada - Diversidad cultural
Flexibilidad laboral - Flexibilidad de horarios - Contratos temporales - Teletrabajo
Nuevas funciones de la Gestión de Recursos Humanos y competencias de sus líderes
Gestión del conocimiento
Gestión por competencias
Cultura organizativa y Gestión de Recursos Humanos
Calidad y Gestión de Recursos Humanos
Mujeres directivas
Fusiones, adquisiciones y Recursos Humanos
Cambio organizativo y Recursos Humanos
Gestión de Recursos Humanos y resultados de la empresa
Nuevo contrato Psicológico
Downsizing
Tecnologías de la información
Trabajo y familia.

Fuente: García Sánchez, E., Matías Reche, F. y Aguilera Caracuel, J. (2009). Gestión integral de recursos humanos: estudio bibliométrico

Como se observa, dentro de las funciones que alberga el departamento muchas de ellas van totalmente condicionadas al trabajador y a la propia empresa, la mayoría de las anteriormente descritas están en proceso de digitalizarse y este cambio se puede llevar a cabo gracias a la consolidación de un sistema nervioso en el que el flujo de información tiene que ser de una manera horizontal (Flor, 2015).

En primer lugar, vemos como todas las funciones anteriores han comenzado a automatizarse, esto genera una cierta libertad por la automatización de tareas, aunque no es la función final, en concreto, la función principal es focalizar a los trabajadores en desarrollar otras áreas para la innovación y creatividad (Borregón, 2018).

5.1.1 El reclutamiento digital: E-Recruiting

Una de las funciones principales dentro del área de RR.HH. es el reclutamiento, este concepto se podría definir como la búsqueda de un número de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir en un plazo determinado (Mababu, 2016). Generalmente, esta función seguía unos unidireccionales donde los trabajadores mediante Curriculums hacían constar su finalidad de estar interesado por trabajar en dicha empresa. Este método, sesgaba la comunicación del trabajador con los RR.HH. puesto que solo existía en una vía de comunicación (Borregón, 2018).

Según la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) en su artículo El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo (2021) habla sobre como la contratación y la interacción entre trabajadores y clientes han cambiado. En concreto, "Las plataformas digitales de trabajo utilizan algoritmos para la asignación de tareas o la vinculación automática de clientes y trabajadores, lo que ha ido transformando un proceso tradicional de recursos humanos que normalmente implicaba la interacción humana." (p:21).

Como vemos, internet es un elemento clave en la transición de este proceso, durante estos años el reclutamiento ha pasado a realizar la búsqueda de diversos aspectos en los candidatos mediante el uso de plataformas como LinkedIn, donde al recruiter le permite recabar mediante la tecnología del Big data, recopilar información de los candidatos o la propia comunicación directa para así un proceso de selección posterior. Esto como se ha visto ha hecho que las empresas cambien sus prácticas en lo que respecta a RR.HH. y sus prácticas, sirviéndose así de la IA y la automatización suponiendo estas plataformas un medio para la contratación (Deloitte, 2017).

5.1.2 La selección digital: E-Selecting

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los procesos que abarca el departamento de RR.HH. es el de selección de personal dentro de la empresa, este al igual que los demás procesos debe de estar en la planificación estratégica de la empresa. El autor Louart (1994) define la selección de personal como: "Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo".

De la misma forma, hay que destacar la modernización de estas tareas, donde anteriormente se centraba en buscar de una manera generalizada a los trabajadores mediante entrevistas o llamadas y teniendo aun una parte administrativa. Este proceso, ahora evolucionado ha entrado con las prácticas de las nuevas tecnologías en la valoración de diferentes aspectos de los trabajadores a la hora de seleccionarlos.

El autor Stone et al (2015) divide estos aspectos en tipos de tecnologías y son:

- Solicitudes electrónicas: Mediante una página web, el candidato solicita y rellena un pequeño cuestionario con diferentes preguntas que la empresa desarrolla. Uno de los inconvenientes de este tipo de solicitudes es que las respuestas pueden no ser ciertas o no tengan relación con el propio candidato.
- E – Testing: Son pruebas realizadas online, donde se puede comprobar los conocimientos del candidato. Sin embargo, estas pruebas no determinan al 100% los conocimientos completamente.
- Entrevistas Online: Son aquellas que se realizan vía teléfono o online mediante alguna plataforma por videoconferencia en lugar de la realización físicamente. En cuanto a las ventajas, suponen un menor costo y tiempo a la hora de realizar una cantidad de entrevistas, sin embargo, se deja información que en persona si es posible determinar como el lenguaje corporal o expresiones faciales.

Como se puede observar todas las técnicas mencionadas anteriormente son nuevas en el ámbito del reclutamiento, la digitalización ha traído nuevas formas de actuar ante la diversidad de campos que ha brindado internet.

5.1.3 La formación digital: E-Learning

Chiavenato (1995) define la formación como “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. Como se observa a través de la definición podemos destacar que, a través de un conjunto de actividades es posible mejorar el rendimiento, repercutiendo así en sus capacidades. Esto a su vez, dentro de los factores estratégicos de la empresa cobra gran importancia y el desarrollar las competencias del trabajador repercutirá en el propio valor de la organización. Cejas y Grau (2007) desarrolla la formación como un proceso estratégico dentro del departamento de RR.HH. dado que ha supuesto a lo largo de estos años un componente clave para desarrollar los objetivos que se han propuesto.

Sin embargo, para poder desarrollar con eficacia la formación deben darse unas fases necesarias como las desarrolladas por Dolan (2007) que se pueden ver en la figura 7.1 y que se dividen en; “1) fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización; 2) fase de implantación (formación y desarrollo de hecho), en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; y 3) fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo” (p:189).

Figura 8. Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo



Fuente: Dolan, S. (2007:170). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª Ed.) Madrid: McGraw-Hill.

Sin embargo, la formación como se ha conocido hasta ahora ha pasado a un segundo plano, la realidad es que se sigue formando a los trabajadores, pero en la actualidad se han actualizado hacia formas como el e-learning o e-training. Garcia (2005) define el E-learning 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 de garantizar ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias” (p:3). De esta definición se desarrolla tres perspectivas principales. La primera, la tecnología como medio para el aprendizaje que flexibiliza el acceso y el tiempo haciendo que más personas puedan

acceder y mejorar su cualificación personal en cualquiera de las situaciones que se encuentre.

5.1.4 El Big Data en RR.HH.

Como se ha mencionado anteriormente, el término Big Data se ha definido como un gran conjunto de datos manejados por las empresas, sin embargo, cuando esto se aplica en concreto al departamento de RR.HH. toma dos vertientes. Según Duran y Maragoto (2021) se desarrolla en el uso de la tecnología y la gestión de personas y como segunda vertiente en la automatización de procesos en aquellos que ya existían y la creación de otros nuevos para la nueva realidad.

Dicha realidad, pretende abarcar nuevos escenarios que no están previstos, en los que aparte del Big Data, entra en juego la IA. Según Szlechter y Zangaro (2020), el desarrollo de dicha tecnología fue clave a la hora de la identificación de patrones de comportamientos que posibilitaron “en el mundo laboral, posibilitaron el surgimiento de los People Analytics (en adelante PA), técnica del campo de la inteligencia artificial resultante del análisis y aplicación de macrodatos para el desarrollo de prácticas vinculadas con la administración del personal” (pag:79). Sin embargo, las empresas desde su perspectiva tienen otros beneficios, según un estudio de Coello y Versoza (2018), destacan; el aumento de la objetividad en procesos como la selección y la contratación, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la desmotivación laboral, la retención y atracción del talento.

En cuanto a esta nueva técnica, en los departamentos el objetivo era desarrollar nuevas formas de satisfacción o implicación laboral, a la vez que aumentaban la productividad o eficiencia de estos. Para desarrollar esto, la aplicación del Big Data y el PA se han aplicado transformando algunos procesos en los que destacan; las evaluaciones mediante test, la transformación de procesos como las entrevistas mediante medios tecnológicos, la recopilación de datos y el análisis de las necesidades de la empresa entre otros (Peck, 2013; Simonotti, 2014; Burrel, 2018).

Según Guadamillas, (2021) dichas técnicas, además, permiten cruzar datos y analizar toda la información con los empleados, esto genera una ventaja para desarrollar diferentes tomas de decisiones y poder aplicarlas en los procesos más comunes como la selección, contratación y así tener una visión más objetiva a la hora de tomar una decisión. Sin embargo, no siempre son ventajas en cuanto al Big data. Según (BBVA, 2021) vemos que sigue siendo una ciencia que se encuentra en desarrollo y con claras ventajas y desventajas, en concreto, debido a la ingesta cantidad de datos podemos observar como la calidad y cantidad de datos no siempre son certeros, además, al faltar personal cualificado para poder cubrir las necesidades hace que cueste mucho encontrar personal para dichos puestos y que se mantenga la posición. Por otro lado, supone una inversión que no todas las empresas pueden abarcar por su evolución constante y su rápida absorción de datos (Pineda, M. 2018). Por tanto, vemos que “Es una ciencia en desarrollo, es un mercado en expansión y con mucho futuro, es una realidad cotidiana, tanto que a veces lo damos por hecho, se llama Big Data y se está volviendo imprescindible. Conocerlo y estar conscientes de sus pros y sus contras ahora es una necesidad” (BBVA, 2021).

6. LA DESCONEXIÓN DIGITAL: DE OPCIÓN A OBLIGACIÓN

La transformación digital ha traído en la mayoría de los casos una revolución para todos los sectores, sin embargo, también ha supuesto un desafío para las empresas y,

en concreto, en lo que respecta al derecho del trabajo. Las nuevas formas de trabajar, y la ampliación de este supuesto llevándolo incluso a veces al propio hogar, ha supuesto una grieta en la mayoría de los estados donde en la actualidad se discute el derecho a la desconexión digital como solución a este problema (Molina, 2017).

La nueva realidad del teletrabajo como forma íntegra dentro de las organizaciones ha hecho que se defiendan la necesidad de que los trabajadores adopten una desconexión total ante los problemas que esto puede suponerles. En concreto, se está adoptando una posición contradictoria sobre lo que uno debe y no debe realizar dentro y fuera de la empresa, esta línea tan fina viene por la mala gestión dentro de las empresas de las TIC, dado que, al existir cargas muy amplias de trabajo, esto supone llevar trabajo del ámbito profesional al personal para poder terminarlo (UGT, 2021). En España, desde 2018 se aplica la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre) dicha ley recoge el avance sobre las nuevas tecnologías y como el avance en la recogida de datos masivos ha hecho que se necesite una regulación para poder preservar la privacidad y protección de los datos personales. Además, en complemento a esta ley en 2021 se desarrollaría la “Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.” totalmente determinante para poder albergar claramente donde, como y de qué manera se debe desarrollar el trabajo a distancia.

La ley 10/2021 define en su Art 2 “ «Trabajo a distancia»: forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular. Y “«Teletrabajo»: aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.”. Como se observa, la propia ley define cada una de las modalidades como trabajos a distancia, con la particularidad que el teletrabajo es mediante uso exclusivo de medios informáticos. Esto lo que supone el ámbito privado supone una interrupción de la privacidad en el hogar, dado el poco equilibrio que existe entre la esfera laboral y la esfera personal porque existe la facilidad de confundirlas (Megino & Lanzadera 2020).

Sin embargo, según Alemán Páez, (2017) esta carga en el ámbito laboral que no es capaz de separarse del ámbito privado hace que se “, eleven los niveles de activación atencional y fisiológica («tecno-ansiedad»), produce cansancio, agotamiento mental y cognitivo («tecno-fatiga») incluso propicia la compulsión de recibir estímulos conectivos sin solución de continuidad («tecno-adicción»). La taxonomía del «tecno-estrés» identifica un amplio abanico de trastornos, que abarcan: desde la sobrecarga del uso de la información recibida («data smog», o síndrome de fatiga informativa), la imposibilidad de seguimiento del ritmo de los ordenadores («multitasking madness», o locura multitarea), la sobrecarga en las tareas de búsqueda o pérdida informativa («computer hasless», o problematización informática), hasta llegar, en fin, al agotamiento emocional y cognitivo («burn out», o trabajador quemado)” (pag:17).

Como vemos, la realidad sobre la revolución digital significa tanto cambios sociales como digitales, esto supone cambiar la visión del tiempo de trabajo y los lugares, sin embargo, la realidad sobre la adaptación del derecho del trabajo a tales cambios aún está por llegar, en lo que respecta a los empresarios la jurisprudencia es la que está marcando los tiempos efectivos como se refleja en la STSJ de Madrid n.º 962/2020, de 4 de noviembre de 2020, ECLI:ES:TSJM:2020:10055, en esta sentencia se recoge como el trabajar tiene el derecho de desconectar totalmente manteniendo inactivos sus dispositivo y o medios de comunicación para que no reciba mensajes, esto aunque

como medida transitoria es un medio para llegar un fin, sin embargo, Alemán (2017) desarrolla que “la revolución digital produce una licuefacción general de los códigos de espacio y tiempo, que religa el factor trabajo a una condición periférica de la producción” (pag:21).

y es aquí donde entra una rápida actuación de los organismos gubernamentales para poder adoptar cuanto antes medidas que puedan paliar las posibles vulneraciones de libertades de cara a un futuro.

7. UN ESTUDIO DE CASO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BBVA

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, conocido por las siglas BBVA fue fundado el 28 de mayo de 1857 en Bilbao. Dicho banco, es una de las mayores empresas dentro del sector financiero a nivel global. Tiene presencia en más de 25 países y más de 100 mil empleados a su cargo (BBVA, 2022).

En España, han sido muchas las empresas que han albergado su transformación digital, desde Seat siendo pionera en la creación de software, Affinity por su manera de llegar al consumidor o Mahou con su nueva plataforma E-commerce. Sin embargo, BBVA ha elegido su transformación enfocada en diferentes puntos claves como; los principios, las personas y la innovación (Indalomotor, 2020; MahouSanMiguel, 2019; Superrhheroes, 2019).

Durante el trabajo, se ha desarrollado la línea temporal que ha trascendido desde el inicio hasta lo que hoy se conoce como RR.HH., que es la transformación digital y sus pilares y como esta transformación digital ha incidido en el departamento de RR.HH. y ha transformado los procesos. Visto esto, veremos cómo se ha llevado a cabo la teoría aplicada a la práctica y como ha influido en las decisiones de una empresa tanto internas como externas a la hora de desarrollar e implementar la T.D.

Francisco González, expresidente ejecutivo de BBVA ha sido el precursor del proyecto. Programador informático y economista ha liderado el proyecto de integración, transformación y privatización de la fusión del BBVA en sus inicios, y durante 2007 hasta 2021 fue el encargado de llevar a cabo la transformación de una empresa analógica en una empresa digital (Del Fresno, 2019).

En primer lugar, el proceso comienza desde la perspectiva que se ha marcado desde el inicio del trabajo, se realiza una línea temporal haciendo hincapié en el efecto de la revolución tecnológica y como esta según González (2014) “marca la frontera de las posibilidades productivas y de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones” (pag:6).

En la actualidad, la banca analógica asume una transición difícil en la digitalización, en concreto, compiten sobre nuevos planos que antes no se habían visto y competidores que empiezan con nuevas tecnologías que ellos nunca han tenido. Sin embargo, aunque partan de una base más analógica tienen una ventaja competitiva que los demás no tienen que es, la información recopilada de muchos años. Según González, f. (2014) “Situarse en la vanguardia de las técnicas de los big data será necesario para los bancos, como mecanismo fundamental para aprovechar su ventaja competitiva de partida.” (pag:9). Como hemos visto, el Big Data se ha convertido en una herramienta importantísima para la visualización de grandes cantidades de datos, en el desarrollo de esta tecnología BBVA llamó a sus bases de datos “banca del conocimiento”

pudiendo así anticiparse y mejorar la experiencia para así realizar una estratégica y tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Esta información le ha servido para conocer mejor a sus clientes, en la actualidad buscan un servicio ágil y mejorado que puedan operar desde cualquier punto del mundo y que se acceda desde el teléfono móvil. Esta transición, se ha traducido en el trabajo en los pilares de la transformación digital y se ha visto como el aumento porcentual en las tecnologías y, en concreto, en los smartphones ha sido un punto clave para la aceleración en la empresa de la “banca móvil” y esto se resume a trasladar la información con la que se trabajaba en las oficinas a la nube (cloud).

Sin embargo, aunque este proceso comenzó en 2007 su principal desarrollo desde el principio fue digitalizar todos los procesos que alberga la empresa para llegar a los clientes de una manera más efectiva, siendo este el eje central de su estrategia. BBVA ha catalogado la analogía “construir una casa” a su proyecto, en concreto divide esta transformación en diferentes cimientos que ha ido consolidando y son; “la tecnología; los productos, los procesos, la estructura organizacional, la cultura corporativa y, finalmente, el front office que está en contacto con los clientes ” (Romero, 2021).

Una vez desarrollado cuales son los cimientos del proyecto, queda gestionar la nueva estructura organizacional. Dicho proceso e implementación viene de la mano del cambio de toda la organización y los RR.HH. son un complemento clave a la hora de aplicarlo, este paso supone una revolución en los procesos y un cambio complejo en la forma de trabajar que se había estado llevado hasta ahora (González,2014).

- De analógico a digital

“Banca Digital BBVA incorpora todos los proyectos y las iniciativas en marcha en el conjunto del Grupo y aborda, a partir de estas bases, un ambicioso proyecto de transformación, que se articula en dos partes: transformación en la gestión de los proyectos y transformación en la gestión de los equipos humanos” (González, 2014) (pag:3).

En primer lugar, BBVA a través de sus máximos responsables intentaban inducir mediante la difusión y cercanía de sus clientes una tranquilidad para renovar y reestructurar la banca analógica sin que esto supusiera un problema a la hora de avanzar en el proyecto (Barrientos, 2018).

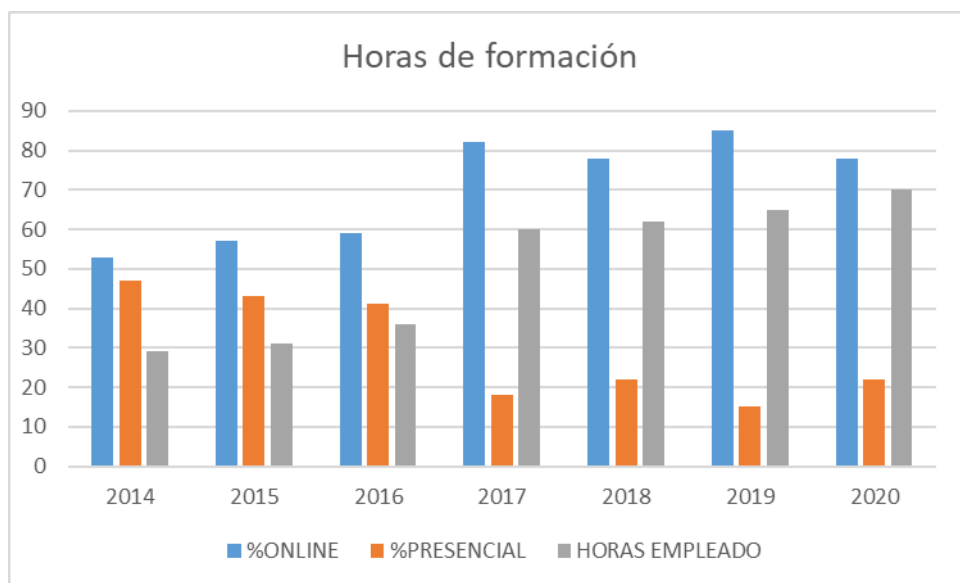
El segundo eslabón y que cobra mucha importancia, son las nuevas formas de selección, contratación y formación. Como se ha ido desarrollando a lo largo del trabajo, vemos como en la actualidad BBVA ha optado por transformar los procesos que antiguamente se realizaban para poder avanzar al denominado “e-learning” y adaptar a la actualidad los nuevos modelos de aprendizaje. En concreto, el nuevo modelo de gestión de recursos humanos tiene plena autonomía para la contratación, expansión, búsqueda de talento entre otros, además, las nuevas técnicas corporativas y las nuevas estructuras han hecho posible la reordenación de los empleados y que estos trabajen colaborativamente. En concreto, a los empleados se les ha configurado en equipos multidisciplinares mediante la metodología “Agile” haciendo que trabajen colaborativamente mediante herramientas online durante tiempos definidos para diferentes necesidades en la empresa (Barrientos, 2018).

La nueva tecnología e-learning ha dado paso a la creación de una nueva plataforma para el desarrollo de toda la formación online, esta es considerada como una de las

más innovadoras del mundo, permitiendo crear nuevo contenido en el instante y generando más flexibilidad para poder llegar así a la mayoría del personal sin que esto suponga un impedimento dentro de la organización (del Fresno, 2018).

Dicha formación a través de la plataforma e-learning en 2014 era capaz de realizar más de tres millones de horas de formación con más de 175 mil participantes.

Figura 9. Comparación de horas de formación



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa a través del gráfico, desde la implementación de la T.D. ha ido trascendiendo la implementación de la plataforma que se ha mencionado anteriormente, en concreto, se puede apreciar como la formación online ha pasado a primer plano y ha aumentado las horas de formación por cada empleado. Como vemos, la plataforma e-learning toma cada vez más peso en la organización y son capaces de ofrecer una oferta más amplia a la hora del desarrollo formativo.

Durante el año 2019/2020 la irrupción del Covid-19 ha hecho que esos años aumentaran la demanda de la formación online, además, entraron otras opciones de trabajo como la implementación del teletrabajo obligatorio por la no asistencia a las oficinas. Esta introducción obligatoria por la pandemia ha hecho que la entidad apueste por la nueva modalidad de trabajo cuando cesó el confinamiento, BBVA se ha convertido en unas de las primeras en apostar por la nueva modalidad y destacarla la medida como definitiva, sus trabajadores a partir de 2022 son capaces de poder teletrabajar hasta un 40% de su jornada, con gran autonomía de su jornada. Esta medida también vendría en consonancia con la nueva ley 10/2021 de trabajo a distancia en España que aboga por un equilibrio entre la presencialidad y el teletrabajo (Baeza, 2022).

Durante 2016 en la misma línea de su aprendizaje continuo, crearon un nuevo proyecto para transformar los procesos y convertir a sus trabajadores en lo que ellos llaman “ninjas digitales”, (BBVA, 2021). Este proyecto denominado “Ninja” y ellos lo definen como un “programa pionero diseñado para que cualquier empleado pueda

adquirir conocimientos y habilidades tecnológicas gracias al uso de técnicas de gamificación y a la oferta formativa de las mejores compañías tecnológicas y plataformas educativas del mercado” (Alameda, 2021).

Este primer programa fue el pionero para desarrollar los primeros “ninjas digitales” y dado que vieron que la demanda era más alta de la que esperaban han ido desarrollando pequeños proyectos para actualizar a sus empleados. En la actualidad, debido a la nueva demanda tecnológica han creado una nueva propuesta de ‘reskilling’ y ‘upskilling’, esta propuesta no es otra que la formación “a través de un ecosistema formativo innovador, la plantilla del banco podrá reforzar, actualizar y profundizar sus conocimientos en aquellas capacidades identificadas como clave para impulsar la transformación y el futuro de la entidad. Todo ello apoyado en herramientas de gamificación, que permite diseñar experiencias más cercanas y atractivas para los empleados y que incrementa su nivel de compromiso durante el proceso de aprendizaje” (Baeza, 2022).

Gracias a las iniciativas y el éxito del proyecto “ninja” ahora se realiza “The camp” este proyecto supone para los empleados una nueva forma de realizar una formación continua y completar diferentes fases formativas para la adquisición de un certificado. Como vemos, según Baeza, C. (2022) “La gamificación es un elemento muy relevante dentro de Campus BBVA, y ahora también en The Camp, ya que nos permite diseñar experiencias con las que el empleado se siente mucho más identificado e incrementa su nivel de compromiso en ese proceso de aprendizaje”.

En cuanto a la selección, han desarrollado una técnica donde el objetivo es alinear el pensamiento de la empresa con los trabajadores, esta selección viene mediada por plataformas digitales como (LinkedIn, Facebook etc.), esta medida como se ha desarrollado durante el trabajo va en consonancia de las nuevas formas búsqueda del talento, esto lo ha implementado creando nuevas perspectivas de búsqueda de talento para atraerlo y retenerlo en la empresa (González, 2014).

Como se observa, BBVA la transformación digital que ha albergado supuso un antes y un después en la empresa, en concreto, se percibió que los riesgos y las oportunidades que este cambio le traería en un futuro y procedieron a la transformación en la que se encuentran en la actualidad, convirtiéndose en una empresa digital basada en lo que ellos llaman “banco del conocimiento”. Se ha destacado, como ha procedido a transformar todos los procesos principales a nivel de servicios que podían ofrecer y como han avanzado desde la banca analógica a la digital capaz de procesar una cantidad de datos que, respecto a su competencia, tienen ventaja por la rápida actuación de su transformación.

Por otro lado, la estrategia organizativa y cultural en la que se han basado han hecho que articulen su método por medio del departamento de RR.HH., en concreto, vemos que gracias a la nueva dirección de los E-RR-HH. dentro de la propia empresa hiciera que pudieran actuar y desarrollar proyectos que posteriormente les ha consolidado en una mayor y mejor formación, de más calidad y flexibilidad. Además, la nueva búsqueda de talento activa por medio de plataformas digitales ha sido culminante para la nueva era digital donde las exigencias del entorno tenían que ir acorde a las aptitudes de los candidatos.

El liderazgo del departamento a la hora del éxito y el futuro que pronostican es determinante para que todo se materialice y siga en el curso del proyecto, aun así, aunque se encuentra en una fase de cambios constantes donde las bases se

encuentran ya realizadas, la meta no tiene fin debido a los avances tecnológicos y los cambios sociales que nos encontramos inmersos.

8. CONCLUSIONES

Del presente trabajo destacan las siguientes conclusiones.

Primera. Como se ha desarrollado al inicio de este trabajo en los objetivos se ha tratado de como la tecnología y la digitalización están siendo un condicionante en la mayoría de las empresas, además, en referencia al departamento de recursos humanos vemos como este dentro de las empresas ha ido avanzando, cambiando su perspectiva a la hora de como se ha enfocado su estrategia tanto para la empresa como para los trabajadores.

Segunda. En España, aunque nos encontramos inmersos en dicha transición, queda mucho por descubrir dado el desconocimiento por seguir anclados a un pensamiento más clásicos en las empresas, la T.D para muchas de las empresas aún sigue siendo un tema desconocido y que a corto plazo traerán consecuencias como: brechas digitales, empleabilidad baja en diversos sectores, trabajadores poco cualificados etc... Esta transición supone un cambio en la mayoría de las estrategias de las empresas, y para conseguir se necesita crear desde cero como hemos visto a lo largo del trabajo, en concreto, se necesita una cultura digital para llevar a cabo la transición con éxito.

Tercera. La T.D no solo supone ampliar la tecnología en las empresas, como pilares propios de la digitalización vemos como la formación en los trabajadores, las nuevas formas de trabajo, el BigData o la IA son herramientas que se necesitan para poder seguir avanzando en la misma dirección. El cambio supone tener una visión clara y cuáles son los objetivos de dicha digitalización, y en este proceso es cuando los departamentos de RRHH están suponiendo un gran pilar a la hora de afrontar muchas de las acciones necesarias para llevarlo a cabo.

Cuarta. El departamento de RRHH ha evolucionado a lo que en la actualidad llaman E-RRHH, dentro de esta evolución se enmarcan cambios como la modernización de los procesos, herramientas digitales, el acceso a nuevos mercado, nuevas formas y una nueva visión a la hora de gestionar el talento humano. La nueva gestión de los E-RRHH ha hecho que los trabajadores tengan más flexibilidad y creen nuevos lazos con la empresa.

Quinta. El Big Data ha supuesto uno de los cambios más profundos en la mayoría de los sectores, esta nueva tecnología aún desconocida para muchos sectores es el principio del conocimiento en base de la recopilación de macrodatos, en la que muchos sectores se aprovecharan para satisfacer sus necesidades a la hora de afrontar crisis dentro de la propia empresa o incluso mejorar sus estrategias.

Sexta. Debido a las nuevas formas de trabajo, existen nuevos condicionantes que generan tanto aspectos positivos como negativos. La desconexión digital hasta ahora no se conocía como tal, dado que en España no estaba implantado el teletrabajo, desde la crisis sanitaria producida por el Covid-19 y la obligación de las empresas a trasladar sus operaciones y trabajadores online, han hecho que exista la obligación de crear legislación acorde a la situación dado que no existe el sentimiento de desconexión por no haber un lugar ni un horario determinado.

Séptima. Un claro ejemplo de cómo se puede llevar este proceso es la T.D. llevada por BBVA y como esta ha sido premiada a lo largo de estos años (Fernández, 2019). En

concreto, esta empresa ha sabido implantar desde dentro el cambio, cambiando desde sus directivos hasta la totalidad de sus trabajadores. El principal cambio era la perspectiva de los clientes y como estos exigían nuevas dependencias digitales, por tanto, ha podido satisfacer todas las demandas de sus clientes a la vez que han ido formando y desarrollando a sus trabajadores para que no exista una brecha digital dentro de la propia empresa. Una vez que los clientes estaban satisfechos han ido desarrollando nuevas formas de trabajar, implantado nuevas tecnologías y aplicando nuevas formas de trabajo que hace unos años eran impensables.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Izquierdo R., Cristobal Roncero R., Nuevas tecnologías y tiempo de trabajo: el derecho a la desconexión tecnológica, en AA.VV., El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional Tripartita. Volumen II, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017.

Alameda, T. (2021, 30 junio). BBVA quiere convertir a sus empleados en 'ninjas digitales'. BBVA NOTICIAS. Recuperado 16 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/bbva-quiere-convertir-a-sus-empleados-en-ninjas-digitales/>

Alejandro Pablo Cardozo (2021): "El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recurso <https://www.bulgari.com/es-es/103077.html?gclid=aw.dss> humanos?", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 9 (febrero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/9-febrero21/enfoque-rrhh40>

Alemán F., El derecho de desconexión digital. Una aproximación conceptual, crítica y contextualizadora al hilo de la "Loi Travail N° 2016-1088", en Trabajo y Derecho, 2017, n. 30
Alemán. F (2017): El derecho de desconexión digital.

Álvarez, Claudia, Calderon, Gregorio, Naranjo, Julia. (2006) Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá: Cuadernos de administración p.231. [Consultado 26, Enero, 2022]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>

Álvarez, Claudia, Calderon, Gregorio, Naranjo, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Manizales, vol 19. 5, Febrero, 2006. p. 231-237. ISSN 2020100116. [Consultado 26, Enero, 2022]. Disponible en:

Andreas, H. (2021) Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles. Business Horizons. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000446>)

Armijos M, Franklin B, Bermúdez B, Aaron I, & Mora S, Norman Vinicio. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 25 de enero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es.

Baeza, C. (2022, 29 marzo). BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva. BBVA NOTICIAS. Recuperado 16 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/bbva-implanta-el-teletrabajo-de-forma-definitiva/>

Barrientos, A. (2018, 24 octubre). BBVA: una estrategia para la era digital. EXECUTIVE EXCELLENCE, liderazgo, gestión empresarial, negocios, directivos, noticias management, escuelas negocios, cursos. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.eexcellence.es/entrevistas/modelo-de-negocio/bbva-una-estrategia-para-la-era-digital>

BBVA. (2021, 2 noviembre). Ventajas y desventajas del Big Data. BBVA.CH. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.bbva.ch/noticia/ventajas-y-desventajas-del-big-data/>

BBVA. (2022, 3 marzo). Información Corporativa | BBVA. BBVA NOTICIAS. Recuperado 14 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#bbva-en-el-mundo>

BENGTSOON & BLOOM (2017) Human Resource Management in a Digital

Burrel, L. (2018). Co-creating the employee experience. a conversation with Diane Gherson, IBM'S head of HR. The New Rules of Talent Management, Harvard Business Review, march-april, 10-14. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#co-creating-the-employee-experience>

Calderón, G. (1999). Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado. Universidad Nacional de Colombia.

Cejas, M (2003). La Formación en las Relaciones del Trabajo. una Ventaja Competitiva para las Organizaciones del Siglo XXI .

Cejas, M. & Grau C. (2007). El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 47

Coello, R. R, & Pico L. M. (2018). Análisis de las ventajas y desventajas del sistema de gestión de la seguridad de la información y su influencia en la competitividad de las empresas que utilizan Cloud Computing y Big Data en el Ecuador. INNOVA Research Journal, 181–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n4.2018.562>

Correa, E.. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. Suma de Negocios, 4(1), 109-119. Epub March 01, 2021. Retrieved January 24, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2013000100109&lng=en&tlng=es.

Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 24, 47-59. Cita, Torres López, J. y Montero Soler, A. (1993) de Valor de las Empresas. ICADE.

Daniel. B (1991) Cultura corporativa y productividad organizacional. Regis, Colombia.

del Fresno, B. G. (2018, 11 junio). ¿Cómo contribuye la gestión de personas a la transformación digital? BBVA NOTICIAS. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/contribuye-gestion-personas-transformacion-digital/>

del Fresno, B. G. (2019, 2 julio). Francisco González Rodríguez. BBVA NOTICIAS. Recuperado 15 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/biografia/biografia-francisco-gonzalez-presidente-bbva/>

Díaz, J, Pérez, A, & Florida, R. (2011). impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual 81-90. Recuperado en 22 de febrero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362011000100009&lng=es&tlng=pt. Digital Age. Deloitte University Press.

Digital transformation and disruption: On big data, blockchain, artificial intelligence, and other things, Andreas Kaplan and Michael Haelein» (en inglés). Consultado el 20 de diciembre de 2021.

Dimple. A, Bersin. J, Lahiri. G, Schwartz. J & Volini. E (2018) Deloitte Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise.

Dolan, S. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª Ed.) Madrid: McGraw-Hill.

E. (2021, 30 junio). Un ejército de 9.400 'ninjas digitales'. BBVA NOTICIAS. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/un-ejercito-de-9-400-ninjas-digitales/>

El predominio de la cultura organizativa en la adopción y desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos y la incidencia de estas en el clima organizacional, para el fortalecimiento de la efectividad de las organizaciones Autores: Geovanni Basabe Moreno En la Universitat de València (España) en 2008

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2), 166–175.

Fernández, C. G. (2019, 16 septiembre). 'The Banker' premia la plataforma «blockchain» de préstamos corporativos de BBVA. BBVA NOTICIAS. Recuperado 7 de mayo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/the-banker-premia-la-plataforma-blockchain-de-prestamos-corporativos-de-bbva/>

Ferrer, A; Sánchez, E A. (2013). "Open data, big data: ¿hacia dónde nos dirigimos?". *Anuario ThinkEPI*, v. 7, pp. 150-156

Flor .J. J (2015): La Transformación Digital como Medio de Creación

Galo E. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>

García , E., Matías, F. y Aguilera, J. (2009). Gestión integral de recursos humanos: estudio bibliométrico. En *Administrando en entornos inciertos*. XXIII Congreso Anual AEDEM (1-16), Sevilla: ESI

García, F. J. (2005). Estado actual de los sistemas E-Learning. *Education in the Knowledge Society*, 6(2). <https://doi.org/10.14201/eks.200562>

Gobierno de España. (2020, 15 octubre). Nuevos informes sobre transformación digital en España. datos.gob.es. Recuperado 5 de abril de 2022, de <https://datos.gob.es/es/noticia/nuevos-informes-sobre-transformacion-digital-en-espana>

González, F., "La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA", en *Reinventar la empresa en la era digital*, Madrid, BBVA, 2014.

Guadamillas, F. (2021, 27 julio). El reto de la aplicación de la analítica de datos a la función de recursos humanos: people analytics. *ReDigital*. <https://redigital.economistas.es/-reto-de-la-aplicaci%C3%B3n-de-la-anal%C3%ADtica-de-datos-a-la-funci%C3%B3n-de-recursos-humanos-people-analytics>

Hadida, S; Troilo, F (2020) : La agilidad en las organizaciones: Trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital, *Serie Documentos de Trabajo*, No. 756, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

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

I. (2020, 21 enero). Financial Times reconoce a SEAT como líder europeo en transformación digital. *INDALO MOTOR SEAT*. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.indalomotor.com/financial-times-reconoce-a-seat-como-lider-europeo-en-transformacion-digital/>

Informe anual grupo BBVA 2014 ; Informe anual grupo BBVA 2015; Informe anual grupo BBVA 2016; Informe anual grupo BBVA 2017; Informe anual grupo BBVA 2018 Informe anual grupo BBVA 2019; Informe anual grupo BBVA 2020

Joyanes, J. A. L. (2017). *Industria 4-0: la cuarta revolución industrial*. Biblioteca Hernán Malo González de La Universidad Del Azuay. Recuperado 22 de febrero de 2022, de <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/81740>

Julia C. Naranjo, Jiménez D, Sanz-Valle R, (2012) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Pages 63-72, ISSN 1138-5758, <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>.

Linares. B · Localización: Proyecto social: Revista de relaciones laborales, ISSN 1133-3189, Nº 9, 2001, págs. 107-126

Louart, P. 1994. *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

Louart, P. 2000. *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

Mahou San Miguel avanza en su transformación digital con el lanzamiento de Solana, su nueva plataforma de e-Commerce - Mahou San Miguel. (2019, 5 junio). Mahou San Miguel - La cervecera española líder y la más internacional. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-avanza-en-su-transformacion-digital-con-el-lanzamiento-de-su-ecommerce-solana>

Malo, M. Á. (2018). NUEVAS FORMAS DE EMPLEO: DEL EMPLEO ATÍPICO A LAS PLATAFORMAS DIGITALES. *Papeles De Economía Española*, (156), 146-158. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevas-formas-de-empleo-del-atipico-las/docview/2084297838/se-2?accountid=14495>

Maragoto. ML y Durán. A. Efectividad del big data en recursos humanos para la toma de decisiones (2021) Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE). Recuperado de: <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/512>

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. Digital Transformation Strategies. *Bus Inf Syst Eng* 57, 339–343 (2015). <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Maya, Álvarez .P. (2008). La brecha digital, brecha social. Los recursos humanos en el desarrollo y la capacitación a través del aprendizaje digital ('elearning')

Megino, D., & Lanzadera, E. (2020). El derecho a la desconexión digital. Delimitación y análisis: aplicación práctica en la Administración Pública. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 18, 64-91. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvqp.18.2020.04>

Milton C;Contreras S; Pazmi I, O, (2018) Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual.

Mondy, R. *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición Páginas: 512 PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010

Morales, E., Ariza, J., & Morales, A. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista De Fomento Social*, (271), 309-329. <https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>

Moreno, M (2020). Big Data. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42259> No 2016-1088».

Paxton, J. 2012. "Mr. Taylor, Mr. Ford, and the Advent of High-Volume Mass Production: 1900-1912". *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 4, 1, 74-90.

Peck, D. (2013). They're Watching You at Work. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/12/theyre-watching-you-at-work/354681/>

Pineda de Alcázar, Migdalia (2018). "La Internet de las Cosas, el Big Data y los nuevos problemas de la comunicación en el Siglo XXI", en *Mediaciones Sociales*, 17,

Qureshi, Z (2017) *La era de la Perplejidad: Repensar el mundo que conocíamos. Tecnología avanzada, pero crecimiento más lento y desigual: paradojas y políticas*. Madrid, BBVA, OpenMind, Penguin Random House Grupo Editorial.

Randstad. (2016, 13 diciembre). *El Big Data en los RRHH*. Recuperado 5 de abril de 2022, de <https://www.randstad.es/tendencias360/el-big-data-en-los-recursos-humanos/>
Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas 14 (2018): 36-51

Ribes, G.; Perello, M.R.; Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia

Romero, S. (2021). *El viaje de BBVA hacia un banco digital y basado en datos*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/el-viaje-de-bbva-hacia-un-banco-digital-y-basado-en-datos/>

Rotich, K. J. (2015). *History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective*. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.

S. (2019, 15 noviembre). *La transformación digital de Affinity Petcare - Teresa Niubó. Superrhéroes*. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://superrhheroes.sesametime.com/entrevista-teresaniubo-affinitypetcare/>

Sanchez, A. (2020) *Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad*. 198-214

Sánchez, A. (2020). *Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad*. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 198-214. Epub 11 de enero de 2021. Recuperado en 26 de enero de 2022, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S113262552020000300004&lng=es&tlng=es.

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

Schwartz, F, Collins, L, Stockton, H, Wagner, D & Walsh, B. (2017) *Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Denison, R*.

Schwartz, J, Roy, I, Hauptmann, M, & Van Durme, Y.(2019). *Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the Social Enterprise*

Semple, C. (2019, 7 mayo). *Los resultados de la transformación digital de BBVA*. BBVA NOTICIAS. Recuperado 16 de abril de 2022, de <https://www.bbva.com/es/bbvas-digital-transformation-delivering-the-results/>

Simonotti, F. (2014). *Redes sociales corporativas -Via regia al alma del empleado*. Ponencia presentada en *Pensar el management en Argentina hoy*, Seminario de discusión sobre Sociología del management. Buenos Aires, Biblioteca Nacional, 10 de abril.

Stone et al, (2015), The influence of technology of human resource management. Elsevier Inc.
Szlechter, D. F., & Zangaro, M, B. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75-88. Epub December 10, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90306>

Szlechter, D. F., & Zangaro, M. B. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar*, 30(78),75-87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90306>

UGT (2021). La desconexión digital, un derecho que hay que respetar. <https://www.ugt.es/la-desconexion-digital-un-derecho-que-hay-que-respetar#:~:text=Los%20trabajadores%20y%20trabajadoras%20tienen,julio%2C%20de%20trabajo%20a%20distancia>.

V. I. Lenin (1897): La nueva Ley de Fábricas. Vol. 4, núm. 1, enero, 2018, pp. 499-510

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Ed. Addison Wesley Logman