



TÍTULO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL

AUTOR

David Ferrera Martín

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022
Tutora	Dra. D ^a . María Jesús Moreno Domínguez
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2020/21)</i>
©	David Ferrera Martín
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2021



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



**TRABAJO DE
FIN DE
MÁSTER**

**TRANSFORMACIÓN
DIGITAL EMPRESARIAL**

Alumno: David Ferrera Martín

Tutor/a: Prof. Dra. María Jesús Moreno Domínguez

Curso académico: 2020/2021

Convocatoria: diciembre 2021

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. OBJETIVOS**
- III. METODOLOGÍA**
- IV. MARCO TEÓRICO**
 - A. ¿QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN?
 - B. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR TRANSFORMACIÓN DIGITAL?
 - i. La importancia de la transformación digital en las empresas
 - ii. Transformación digital con valores
 - C. ¿QUÉ SE NECESITA PARA LLEVAR A CABO ESTE CAMBIO?
 - i. El papel del departamento de RRHH en este cambio
 - ii. Posibles problemas de esta transformación
 - D. HERRAMIENTAS DIGITALES
 - i. Atracción de talento
 - ii. Selección de talento
 - iii. Evaluación en la selección de talento
 - iv. *Onboarding*
 - v. Formación y desarrollo
 - vi. Plataformas de gestión de empleados
 - vii. Herramientas de comunicación corporativa
 - viii. Teletrabajo
 - E. LA NECESARIA DESCONEXIÓN DIGITAL
- V. ESTUDIO DE UN CASO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL**
- VI. CONCLUSIONES**
- VII. BIBLIOGRAFÍA**

RESUMEN

A lo largo de este proyecto se analiza el impacto que está teniendo las nuevas tecnologías en las empresas, con especial atención en el departamento de Recursos Humanos. Adicionalmente, se identifican los motivos por los que es importante acometer la digitalización en las organizaciones y llevar a cabo una transformación digital. Para ello, se exponen las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que las empresas emplean en la actualidad, las ventajas y desventajas que proporcionan y cómo influyen en el desarrollo del trabajo y sostenibilidad de las organizaciones.

Palabras clave: Tecnología, empresas, transformación digital, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Throughout this project, the impact that new technologies are taking into account in companies is analyzed, with special attention to the Human Resources department. In addition, the reasons why it is important to undertake digitization in organizations and carry out a digital transformation are identified. To do this, the information and communication technologies (ICT) that companies currently use, the advantages and disadvantages they provide and how they influence the development of work and sustainability of organizations are exposed.

Keywords: Technology, companies, digital transformation, Human Resources.

I. INTRODUCCION

La sociedad en la que vivimos se caracteriza por grandes desarrollos, especialmente en las últimas décadas, en el apartado tecnológico. Hoy podemos controlarlo todo a través de teléfonos móviles e incluso relojes digitales. No solo lo podemos ver en nuestro trabajo diario, sino que también los datos y las estadísticas lo confirman: *“Internet comunica a las máquinas transfiriendo datos en tiempo real y el 90% de los datos que hoy existen han sido generados en los dos últimos años”* como mostraron Zamora y Vergara en su artículo *“Claves para el crecimiento a través de la disrupción digital”* (Zamora & Vergara, 2013).

En el presente trabajo se realiza un estudio de cómo la **tecnología**, a través de diferentes herramientas, **está facilitando la labor del personal encargado de la gestión de Recursos Humanos** de las organizaciones, así como el impacto de la transformación digital en todo el entorno empresarial. Es inevitable reconocer que vivimos en un mundo digital y que está evolucionando a pasos agigantados en el que cada día aparecen nuevas formas de realizar cualquier tipo de actividad gracias a la tecnología, incluso las más cotidianas, y por lo tanto, las organizaciones, por pequeñas que sean, no se iban a quedar atrás.

De esta manera, los beneficios que pueden obtener empresas con más recursos pueden ser muy grandes. Así que en lo que respecta al departamento de Recursos Humanos (RRHH en adelante), el uso de la tecnología ayuda a mejorar su gestión, haciéndola más eficiente. La tecnología ayudará en el día a día, y también en procesos más puntuales, debido a la infinidad de herramientas disponibles en el mercado. El potencial predictivo de las nuevas tecnologías y el incremento abismal en la eficiencia de los procesos transaccionales están abriendo las puertas para que esta área pueda desarrollar todo su potencial como socio estratégico del negocio (Renaud, 2020).

De esta manera, me he decantado por realizar este trabajo porque soy un apasionado de la tecnología y creo firmemente en los grandes beneficios que aporta y aportará en la gestión de personal, área que me resulta muy interesante y la más importante en cualquier organización, debido a la alta complejidad que tiene el trato con personas y al valor que éstas pueden llegar a aportar a las organizaciones.

II. OBJETIVO

“Es evidente que es más atractivo comprar máquinas y programas que esperar la lenta maduración de nuestra siembra en gestión de recursos humanos. Sin embargo, los que han tenido esa paciencia han conseguido frecuentemente una ventaja competitiva verdaderamente sostenible” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005).

Por tanto, si los empleados son factores relevantes para la competitividad de la empresa, ¿por qué no invertir en ellos?, una buena gestión de estos se hace imprescindible en un mercado cada día más globalizado, competitivo y en continua evolución.

En base a ello, este trabajo tiene como objetivo principal examinar como ha sido y será el impacto de las tecnologías en el entorno empresarial, cuál es el proceso que deben llevar a cabo las organizaciones para afrontar esta transformación digital, como les ha afectado, positiva y negativamente, prestando en dicho análisis una mayor atención en la gestión de personas.

III. METODOLOGIA

El presente trabajo está centrado, por un lado, en la digitalización empresarial en general, es decir, en conocer porqué es importante y como han llevado a cabo las organizaciones esta transformación digital. Y por otro, más particular, en la digitalización empresarial desde el punto de vista del departamento de RRHH. En base a ello, los pasos dados para su realización son los que se detallan a continuación:

- Primero, realicé un breve análisis de lo que significa la digitalización y la importancia de llevar a cabo la transformación digital en las empresas, a través de entrevistas realizadas por periódicos y revistas digitales a empresarios y el acelerón digital mostrada en el 1er Barómetro de #EACtivate.
- Segundo, analicé todo lo que conlleva tomar esta decisión, sus posibles consecuencias.
- Tercero, examiné uno por uno, diferentes herramientas que se utilizan en los diferentes procesos de RRHH, sus posibles usos, ventajas y desventajas y, además, su grado y áreas de utilización en la actualidad, mediante el Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento, analizando y comparando la evolución de la digitalización de los departamento de RRHH.

- Cuarto, realicé un breve análisis de la necesidad, por parte de los empleados, a desconectar de lo digital, a través de entrevistas a empresarios y analizando el nivel de regulación que tiene.
- Por último, mediante el estudio de un caso real de una empresa, observando sus informes y analizando entrevistas realizadas a sus directivos. En dicho análisis, pude observar el modo en el que llevaron a cabo su proceso de transformación digital, impulsado y acelerado por la pandemia que vivimos aún.

Así, tras la lectura de este documento, se pretende que el lector comprenda el significado de la transformación digital, entender que puede crear oportunidades y amenazas para la empresa y para los empleados, porque si no se adaptan, pueden perder competitividad, talento para la empresa y oportunidades laborales para los trabajadores.

Por último considero interesante resaltar nexos de unión entre los conocimientos aprendidos a lo largo del grado en recursos humanos y relaciones laborales y la práctica en este trabajo de fin de máster. Todo esto me ha ayudado a conocer la actualidad en la GRH.

IV. MARCO TEÓRICO

A. ¿QUE ES LA DIGITALIZACIÓN?

Tras leer y escuchar muchas opiniones y definiciones sobre este concepto, me quedo con la frase de Alberto Delgado, escritor y consultor de transformación digital: *“La digitalización es un fenómeno social, cultural, empresarial, que ha cambiado a las personas en la manera de comprar, comunicar, compartir, colaborar, etc”*, también se refiere, desde el punto de vista empresarial de la siguiente forma: **“La digitalización es el proceso o fenómeno con el que la empresa utiliza las tecnologías de la información para vender mejor, llegar mejor a los clientes, entender mejor sus necesidades, adelantarse a sus comportamientos, es decir, como usar las tecnologías para funcionar mejor como empresas”** (Delgado, 2016).

En la era tecnológica, digitalizada y de continua transformación y evolución que nos toca vivir, las empresas y las personas, en cualquier ámbito, debemos prepararnos para los continuos cambios que nos rodean. Desde la perspectiva de la empresa, uno de los puntos más importantes que deben establecer es una cultura digital dentro de las mismas.

Pero, ¿qué es la cultura digital?, **es aquella que facilita el intercambio de información y abarca todas las prácticas relacionadas con los recursos y tecnologías digitales, como Internet, las redes sociales y en menor medida la televisión y los medios de comunicación tradicionales** (Pacheco, 2019).

La COVID-19 ha provocado una digitalización forzada en una gran mayoría de empresas que no estaban preparadas para ello. Pero avanzar en digitalización no es igual que hacerlo en transformación digital. Mientras **la digitalización se centra en la integración de nuevas tecnologías, la transformación digital se enfoca en las personas y cómo éstas hacen uso de ellas.**

B. ¿QUE SE ENTIENDE POR TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Entiendo que la transformación digital es un proceso que se inicia con la incorporación de tecnologías digitales.

Tal y como la **fundación CTIC** (Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación)¹ afirma, “*La transformación digital*” no es el paso de la industria de los “átomos a la industria de los Bits” (de lo físico a lo virtual), siguen siendo átomos (cosas físicas) o servicios lo que las empresas tradicionales producen, pero mejorados con el uso de los Bits, es decir, los objetos cotidianos de la empresa, así como sus productos y el servicio post-venta pueden ser mejorados con tecnología. Mejorar la productividad, pero también la satisfacción del cliente. (Priesca, 2016)

El **1er Barómetro #EActíVate² para la Reactivación Económica de empresas y trabajadores** pone de manifiesto el gran esfuerzo realizado por las empresas en 2020 para reactivar la economía. Un ejemplo claro es la aceleración de la digitalización de las empresas en España, posicionándose por encima de la media europea. Además, el 59,9% de las empresas encuestadas afirma que va a invertir en digitalización este año.

El Barómetro ha sido realizado por **#EActíVate** y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (**Ivie**) y está compuesto por un estudio de indicadores económicos y una encuesta en la que han participado 840 empresas, empresarios, emprendedores y autónomos y trabajadores adheridos a la iniciativa **#EActíVate**.



Fuente: 1er Barómetro #EActíVate (2020)

¹ CTIC Centro Tecnológico tiene como objetivo la mejora de la competitividad empresarial a través de la investigación y la innovación tecnológica.

² **#EActíVate** es un movimiento que nace de **#EstoNOtienequePARAR**, para lanzar iniciativas e ideas para activar la economía.

La transformación digital ha sido un punto clave en las empresas en el año 2020, ya que se está demostrando que dicha transformación no es una opción que se pueda o no llevar a cabo, sino que es una necesidad. De dicho estudio se destaca lo siguiente:

- Empresas españolas con **conexión de banda ancha fija rápida (82%)** y **ultrarrápida (62%)**, muy por encima de la media europea (76% y 46%, respectivamente).
- Empresas que cuentan con página web, un 75% en España, frente el 77% de la UE.

En palabras de Paula Llop, responsable de la iniciativa **#EActíVate**, *“aunque queda mucho por hacer para la recuperación, nos ha llamado mucho la atención constatar en los datos analizados por el Ivie, los grandes avances en digitalización, innovación y sostenibilidad, pese a los momentos complicados que vivimos”* (Llop, 2021).

En base al estudio realizado, puede afirmarse que **está surgiendo una nueva forma de trabajar y esto trae cambios en la manera como las personas se relacionan entre sí y en las dinámicas de trabajo.** En este sentido, se debe dar un espacio relevante a la cultura organizacional y al desarrollo de valores y mentalidades que acompañen el proceso de transformación digital. Y para afrontar con éxito este reto, el gran motor de cambio son, sin duda, las personas. Por lo tanto, es de suma importancia situarlos en el centro de la transformación y tener en consideración sus rutinas, dinámicas y procesos.

Toda transformación se debe anclar en la historia de la organización y debe ser especialmente cuidadosa en valorar lo que hace “único” a ese grupo de personas. Solo así la organización será sostenible y se aprovecharán esas particularidades y fortalezas para alcanzar el cambio esperado. Por último, hay que señalar que en este proceso juegan un rol importante los líderes, ya que son ellos los llamados a modelar y movilizar esta transformación en el interior de las organizaciones.

i. LA IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS

*"La **transformación digital** ya ha dejado de ser un bonito complemento para las organizaciones; ahora resulta imprescindible en los negocios, ya que cada vez son más quienes aceleran sus **inversiones tecnológicas** a fin de prosperar en el*

extremadamente dinámico mercado de hoy en día", comenta Mike Nelson (2020), vicepresidente ejecutivo de **PFU (EMEA) Limited**.

La transformación digital es conocida como el "**proceso de adopción de tecnologías digitales y capacidades necesarias para la creación de un nuevo y robusto modelo de negocio digital**" definición realizada por *Gartner Glossary*³. Se trata por tanto de un proceso de evolución, cambios y tendencias (tecnológicas o no) con un impacto generalizado en todo el contexto que rodea al mundo empresarial. Cambian sociedades, sectores, mercados (incluido el mercado laboral), cambia la competencia, cambia su oferta, cambian las necesidades de los clientes, cambian las personas empleadas de las organizaciones, etc.

A raíz del surgimiento de distintas tecnologías emergentes (*Big Data, Inteligencia Artificial, IoT, Machine learning, etc.*), como se cita en el informe anteriormente comentado, su aplicación e impacto directo en el funcionamiento de cualquier economía (desde el punto de vista de especialización empresarial, empleo, capacitación, productividad, etc.) hace que cobre mayor importancia el concepto de Economía Digital, clave en cualquier proceso y estrategia a llevar a cabo desde cualquier ámbito (público o privado).

El nuevo contexto consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha conllevado la **aceleración del proceso de transformación digital**, en la medida en que ha puesto de relevancia la necesidad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, sector o ámbito de actividad, de hacer uso intensivo de la tecnología como principal herramienta para afrontar y adaptarse a las nuevas exigencias y cambios surgidos.

El mencionado proceso de transformación digital requiere por tanto de la capacidad de cualquier empresa o negocio, independientemente de su tamaño, sector o ámbito de actividad, de afrontar y adaptarse a los cambios que surjan. Un proceso que posee su respaldo en la aplicación tecnológica a cualquiera de los ámbitos de una organización, pero que se trata en gran parte de un proceso basado en las personas. Además, se requiere de cambios en actitudes, aptitudes, comportamientos, capacidades, conocimientos y competencias en el actual personal empleado en las empresas, así como en todo el conjunto del mercado laboral actual y futuro.

³ Empresa líder en investigación y asesoramiento tecnológico.

Como factores clave de éxito para abordar el proceso de transformación digital, podrían identificarse los mostrados en dicho informe:

- El liderazgo del proceso a través de perfiles con conocimientos digitales adecuados.
- El desarrollo de capacidades para la fuerza laboral del futuro.
- La capacitación de las personas empleadas en la organización para el desarrollo de nuevas formas de trabajo.
- La incorporación de herramientas digitales actualizadas al día a día del negocio.
- El uso combinado de medios y canales tradicionales y digitales.

ii. TRANSFORMACION DIGITAL CON VALORES

Como se refiere Antonio Brufau (2019), presidente de Repsol, en el evento “III Encuentro Nuevos retos para el CEO”, en la que dicha ponencia ha sido recogida en el informe “Digitalización con valores”, **“La digitalización no debe hacer olvidar a las empresas cuáles son sus valores y, especialmente, la importancia de las personas en todas las organizaciones”**.

El desarrollo sostenible, la ética y los valores, y el desarrollo de las personas y de la sociedad tienen un papel especial. No cabe duda de que el desarrollo tecnológico y la transformación digital involucran nuestras vidas, empresas y gobiernos. En muchas ocasiones dando soluciones que mejoran la calidad de vida de las personas, su salud, su educación, sus aspiraciones, etc. En otros aspectos, ayuda a proteger el planeta, la biodiversidad y los recursos naturales, y promueve el desarrollo de la gobernanza global y la igualdad ciudadana.

Para Francisco Polo (2019), secretario de estado para el avance digital del Ministerio de Economía y Empresa, hay dos maneras de afrontar la revolución digital con las que se obtendrán resultados muy diferentes, una en la que solamente traerá más desigualdad y otra en la que entendamos que la digitalización puede ser la mejor herramienta a nuestro alcance para cerrar las brechas sociales. **La reflexión es el primer paso y la acción el segundo, siendo esto algo que tenemos que hacer todos**, desde las grandes a pequeñas empresas, desde las asociaciones hasta las fundaciones, y también desde la administración pública. Dice un proverbio chino,

“cuando soplan tiempos de cambio, unos construyen muros y otros construyen molinos”. Necesitamos en España empresas, organizaciones, instituciones que construyan molinos y no muros, que no tengan miedo al futuro y al cambio.

C. ¿QUE SE NECESITA PARA LLEVAR A CABO ESTE CAMBIO?

Algunas de las claves para llevar a cabo una transformación digital exitosa, la cuales pueden ser muchas y variadas, son las citadas en el estudio “**El camino de la transformación digital**” desarrollado por la consultora **PwC (2019)**. Ante esta realidad, las empresas encuentran necesario alinear sus modelos de negocio con las nuevas tendencias e integrar productos, servicios y canales digitales y tradicionales. Esta nueva realidad se ha convertido en el motor que impulsa a las organizaciones a transformarse frente a las nuevas necesidades de los consumidores, demanda que con el tiempo se ha vuelto cada vez mayor y más importante. Esta demanda es lo que hoy llamamos transformación digital. Algunas de las claves que se citan en dicho estudio son las siguientes:

- Determinar la diferencia entre la situación actual y el estado deseado, a través de un análisis de la madurez digital de la empresa. A partir de aquí, desarrollar una estrategia para llevar a cabo una transformación digital. Según el informe '**Fujitsu Image Scanner Organisational Intelligence Survey 2020**' elaborado por **PFU (EMEA) Limited**, el 35% de las organizaciones todavía no cuenta con un plan de actuación claro hacia la transformación digital.
- La transformación digital depende de las personas, no de la tecnología. Las personas son el centro de la transformación digital y el principal motivo de resistencia al cambio. Un factor importante a considerar a la hora de llevar a cabo un proyecto de transformación digital es cambiar la mentalidad de los colaboradores para que puedan probar fácilmente ideas sobre nuevos productos y servicios digitales, o la desconstrucción de la cadena de valor actual para rediseñar y abordar nuevos desafíos digitales. Otro factor importante que debe tenerse en cuenta es decidir cuánto esfuerzo y recursos asignar a la digitalización de la cadena de valor actual, en lugar del esfuerzo y nivel de recursos asignados a la generación de nuevos productos y servicios digitales.

i. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN ESTE CAMBIO

Una vez planteados cuáles son los aspectos más relevantes de la transformación digital en las organizaciones, profundizamos en el papel que juegan los departamentos de RRHH, ya que como **expertos en gestión del cambio, son claves para impulsar el proceso de adaptación y transformación digital tan necesaria.**

Como se refiere Javier Caparrós (2017), director general internacional de *trabajando.com*, “en este proceso de metamorfosis general, en lo que repercute al ámbito del reclutamiento, la selección y gestión de personal, el departamento de recursos humanos tendrá un papel decisivo a la hora impulsar de un modo suave pero efectivo, la nueva forma de actuar, ayudando tanto a empleados como a la organización en su conjunto a evolucionar. Los profesionales de este ámbito son los encargados de la gestión del talento en todos sus niveles, un factor diferenciador que garantizará el éxito del proceso de digitalización. Su papel consistirá, en gran medida, en marcar las pautas para implantar las nuevas iniciativas, y establecer un nuevo tipo de liderazgo que garantice el éxito de este profundo cambio”.

Para liderar esta transformación digital y ser innovadores debemos reinventarnos, ser positivos ante los cambios, y aprovechar la revolución digital para generar ventajas competitivas. Urge un nuevo modelo de gestión de personas que responda a estas necesidades de negocio en tiempo real (Ranera, 2015) y cuyos pilares fundamentales de dicha transformación identifica Caparrós (2017):

- Desarrollar una estrategia, analizando a tu organización con DAFO.
- Competencias necesarias para llevar a cabo la transformación y saber utilizar dichos recursos.
- Actitud abierta, apostar por la innovación por parte de los líderes.
- Comunicación eficaz para promover el *employer branding*, objetivo conseguir una marca empleadora.
- Máxima implicación de los responsables de la empresa, animar a los trabajadores y explicarles de los beneficios.
- Formación en competencias digitales.

En general, hay muchas funciones típicas que son llevadas a cabo por los departamentos de RRHH que son fundamentales para la transformación digital de la empresa (contratación, formación, descripción y especificación de puestos de trabajo,

etc).

ii. POSIBLES PROBLEMAS DE ESTA TRANSFORMACIÓN.

Si bien la transformación digital ha traído innumerables beneficios para las empresas, lo cierto es que el proceso de cambio que produce traerá algunos problemas en las organizaciones, pero sobre todo muchas dudas.

La transformación digital tiene ventajas innegables para las empresas: permite a las empresas acelerar y optimizar procesos, obtener una mayor productividad y ahorro de costes y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes. Sin embargo, **si no se aborda al mismo tiempo la transformación cultural de la empresa, este proceso de transformación también traerá una serie de desafíos organizacionales, que pueden ocasionar problemas muy serios para la empresa.** Desde *Execoach* han querido señalar los problemas más comunes y proponer estrategias para solucionarlos (Martínez, 2019):

- Resistencia al cambio: como se mencionó anteriormente, **los empleados suelen tener que adoptar sistemas de colaboración más avanzados para adoptar nuevas formas de trabajo**, más tecnológicas que los sistemas que se utilizan actualmente. Esto generará automáticamente resistencia.
- Mala comunicación: las empresas no suelen dedicar el tiempo necesario a **comunicar todos los beneficios** de esta nueva forma de trabajar, y eso genera quejas. No encontraremos con una **resistencia** a las nuevas formas de trabajo, en algunos casos los trabajadores pueden llegar a pensar que la empresa no tiene un rumbo fijo y claro porque no se les ha comunicado oficialmente.
- Adaptación del estilo de liderazgo: **resistencia de los directivos y de los mandos intermedios** a cambiar su manera de liderar a sus equipos. La nueva forma de trabajar es un gran desafío para los gerentes y mandos intermedios más tradicionales.
- Auto aprendizaje e iniciativa: otro desafío se descubre cuando se utilizan nuevos software, que son cada vez más frecuentes y rápidos. En muchas empresas ocurre que **muchos trabajadores se quejan de no recibir formación sobre estos nuevos software.**
- Pérdida de humanidad: el último de los desafíos que nos encontramos y quizás uno de los más importantes, es que los avances tecnológicos muchas veces generan una **pérdida de humanidad** en los procesos, al hacerlos más automáticos.

“Debemos asumir que el aprendizaje de nuevas disciplinas y herramientas tecnológicas va a ser una constante en cualquier empresa, sea del tamaño que sea”, explica Ángel Martínez, socio director de Execoach. “Esto provocará siempre un choque en la forma de trabajar de los empleados, en sus hábitos adquiridos, y también en la forma en que los directivos lideran a sus equipos. Por ello es necesario que cada ‘nuevo curso’ las empresas definan los objetivos de cambio a los que se enfrentan y cómo gestionarlos, siempre analizando si han transformado la cultura de su empresa antes de implementar cambios que terminan fracasando o que se convierten en problemas en lugar de en mejoras”.

D. HERRAMIENTAS DIGITALES

La digitalización de las organizaciones permite que las funciones de RRHH puedan ir al ritmo que la empresa requiera para evolucionar.

Para garantizar el éxito de la transformación digital en las organizaciones es necesario, no solo producir un cambio en el uso de las nuevas tecnologías, sino también poner en marcha la digitalización de los procesos asociados a la gestión del talento. Por ello, la colaboración del departamento de RRHH es clave para llevar a cabo una óptima transformación global de la organización. Por tanto, a medida que las funciones de los departamentos de RRHH se digitalizan, los expertos en estos ámbitos también han de hacerlo (Bengtsoon y Bloom, 2017).

Entre las prácticas de RRHH digitalizadas más extendidas encontramos: el uso de redes sociales en procesos de selección, el uso de *Excel* y otro tipo de herramientas analíticas para compensación y beneficios o administración de personal y *software* específicos (Rodríguez, et al. 2018).

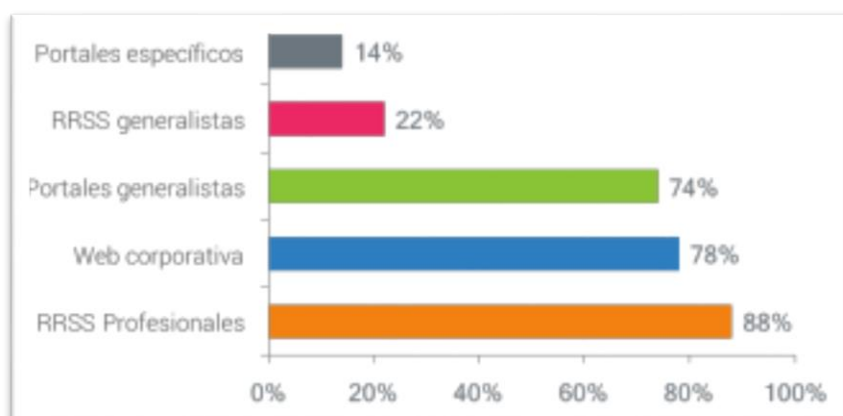
A continuación, se describe cómo han cambiado las funciones de los distintos procesos de RRHH, a través del Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento diseñado por *The Key Talent*, *ICADE Business School* y la Universidad de Deusto durante los años 2019 y 2020, dirigido a los departamentos de RRHH y otras áreas relacionadas con la Gestión del Talento.

i. **Atracción de talento**

- **El 88% de las organizaciones emplea las redes sociales profesionales** como uno de los principales portales de empleo para atraer talento.
- El uso de la web corporativa y otros portales de selección, con un 78% y 74% respectivamente, siguen siendo las fuentes más utilizadas en las organizaciones.
- Solo un 22% utilizan **redes sociales como *Twitter, Facebook o Instagram*** a la hora de atraer talento.

El objetivo de de las redes sociales es mejorar el *Employer Branding*⁴, en el que el 59% de las organizaciones encuestadas consideran utilizar una estrategia de *Employer Branding* será en el futuro una de las técnicas de atracción de talento clave.

¿Qué portales de empleo utiliza tu empresa para publicar ofertas con las que Atraer Talento?



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

En este sentido, la tendencia no parece haber cambiado significativamente con respecto al 2020.

ii. Selección de talento

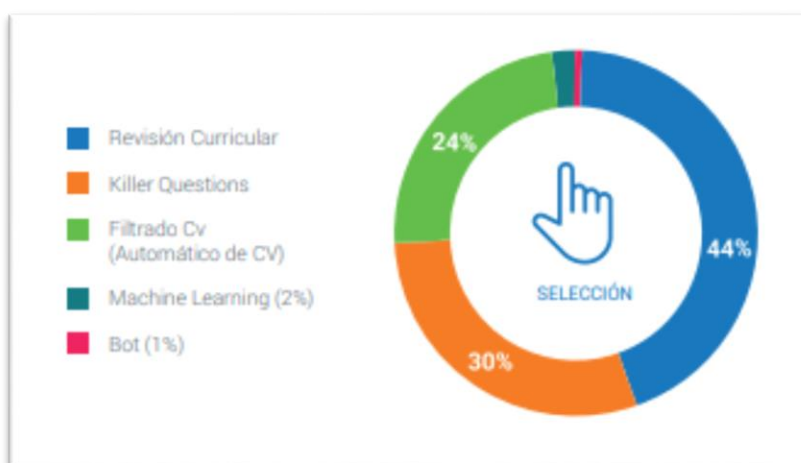
Más del 50% de las organizaciones han utilizado, con bastante frecuencia y durante el último año, las redes sociales en sus procesos de selección, especialmente en las comunidades autónomas con mayor población activa. Sin embargo, el 22% de las organizaciones rara vez o nunca utilizan las redes sociales en

⁴ Marca, identidad de la empresa que la hace atractiva para profesionales y talentos.

sus procesos de selección de talento. El uso de las redes sociales es más común en sectores como la consultoría de RRHH, estrategia y auditoría.

- El 44% de las organizaciones, continúan empleando la **revisión de currículos tradicional** durante la primera fase de criba de candidatos.
- Un total de 97 organizaciones incluyeron herramientas con un mayor componente tecnológico como el uso de **killer questions** ⁵(30%) o el filtrado automático de currículos por palabras clave (24%).
- El **machine learning** ⁶(2%) como método de análisis de datos o incorporar el uso de **bot**⁷ (1%) en esta fase del proceso todavía no es visto por la mayoría de las organizaciones.

Para la primera criba de candidatos, ¿qué técnica empleas de manera más habitual?



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

En el 42% de los departamentos de RRHH predomina el uso de sistemas informatizados de gestión de la información, como por ejemplo, las bases de datos. Solo un 25% están introduciendo nuevas plataformas de gestión digitales

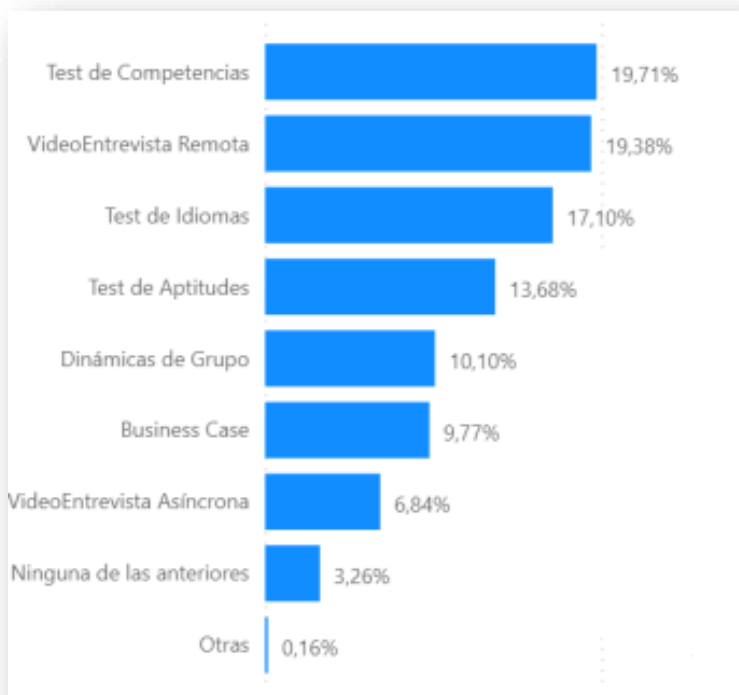
⁵ Preguntas de filtrado que se plantean a los candidatos durante una primera fase y cuya respuesta les eliminan o les mantienen en el proceso de selección.

⁶ Automatizar la identificación de patrones o tendencias mediante el análisis de datos.

⁷ Se encargarían de mantener constantemente informados de su situación a los candidatos a través de mensajes personalizados, algo que debido al alto volumen de solicitudes puede pasar desapercibido en algunas empresas. De esta manera liberan de trabajo a los profesionales de RRHH.

especializadas en atracción y selección, como **aplygo o epreselec**⁸, contribuyendo a la modernización de los procesos de RRHH.

Por otro lado, **¿Qué tipo de pruebas online utilizas en tus procesos de selección o evaluación interna?**



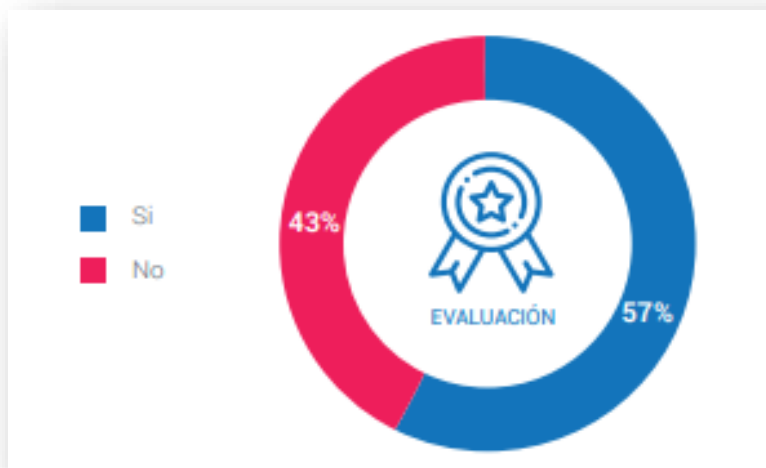
Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

Las pruebas online más utilizadas, tanto de manera individual como combinadas entre si, en los procesos de selección o evaluación interna por las organizaciones, son los **test de competencias** (20%) así como la **video-entrevista en remoto** (19%), que toma una mayor importancia debido a la situación provocada por la pandemia. Así, la video-entrevista en remoto toma un papel de relevancia con respecto a la **video-entrevista asíncrona** (7%) siendo esta última, la técnica digital menos utilizada en los procesos de selección. Pruebas online más tradicionales como los **tests de idiomas** (17%) y los **aptitudinales** (14%), continúan utilizándose en las organizaciones como parte de sus procesos de selección.

⁸ Herramientas que permiten permite agilizar los procesos de selección.

iii. Evaluación en la selección de talento

En 2019, el uso de **pruebas de evaluación online** en los procesos de gestión de talento está integrado en el 57% de las organizaciones.



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

De ese 57% de organizaciones que incorporan el uso de herramientas de evaluación online:

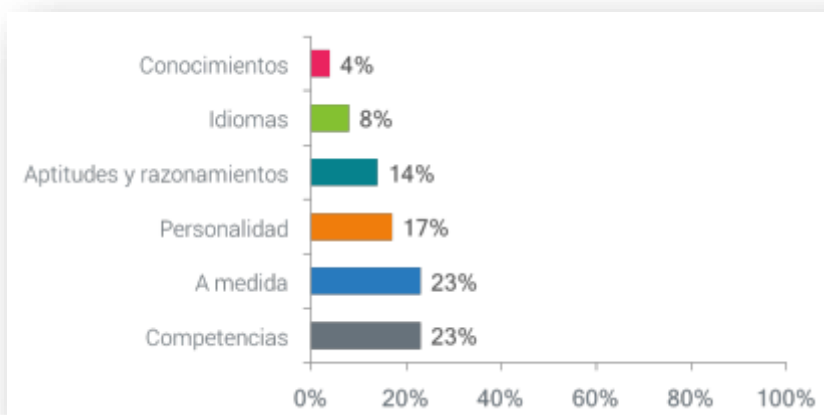
- El 32% lo hacen para apoyar con datos objetivos las entrevistas que se realizan.
- Un 13% lo emplean exclusivamente como herramienta de *screening*⁹ en los procesos de selección.

¿Cuáles son el tipo de pruebas de evaluación *online* que utilizan las organizaciones?

- El 23% emplean **pruebas de evaluación por competencias**, lo que se alinea con el modelo de gestión por competencias mayoritariamente usado en los procesos de gestión del talento en las organizaciones.
- Otro grupo de empresas (23%) apuestan por el uso de **pruebas hechas a medida** en función de sus necesidades y los **test de personalidad** (17%),

⁹ Consiste en revisar los CVs proporcionados por los candidatos y valorar en ese momento si el candidato es apto para continuar en el proceso o se descarta.

frente a aquellas otras que evalúan **idiomas** (8%) o **conocimientos** (4%), siendo éstas las menos utilizadas.



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

iv. **Onboarding**

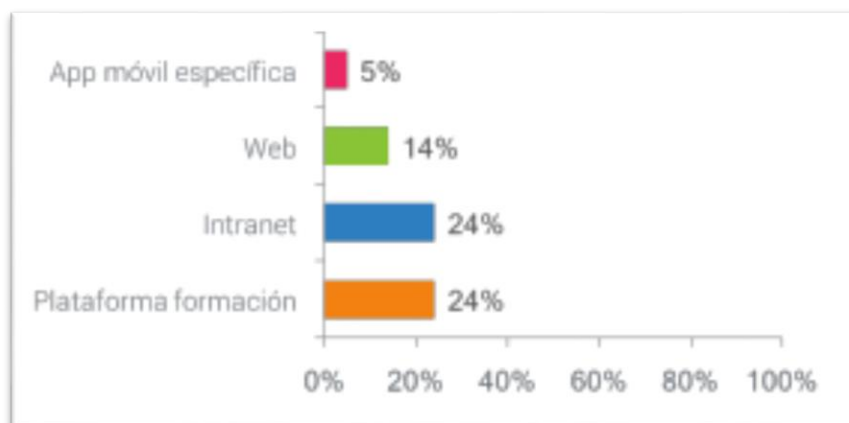
Onboarding o proceso de acogida son todas aquellas iniciativas o medidas que las empresas ponen en marcha para garantizar una adecuada integración de los nuevos empleados. Tal y como afirma Salvador Ibáñez, country manager de *Top Employers Institute* en España, en un reportaje realizado por la revista *Equipos y Talento*, “los objetivos son facilitar que el nuevo empleado se sienta cómodo en su aterrizaje en la compañía y garantizar que adquiera las habilidades necesarias para su puesto de trabajo, pero sobre todo que se integre adecuadamente en la cultura de la organización”.

El 95,5% de las organizaciones llevan a cabo un proceso de *onboarding* cuando hay una nueva incorporación.

- El proceso más habitual que se lleva a cabo es organizar **reuniones presenciales** (82%) o la entrega de un *welcome pack*¹⁰ físico (58%), aunque es frecuente combinar dichos métodos.
- Del 35% de las organizaciones que usan en su proceso de *onboarding* algún sistema *online*, el 24% utilizan las **plataformas de formación y la intranet**.
- Aún es menos frecuente entre las empresas, el uso de aplicaciones móviles específicas (5%) para sustentar el proceso de *onboarding*.

¹⁰ Un paquete de bienvenida que puede presentar a sus clientes o empleados en cualquier momento. Es una forma especial de dar la bienvenida y acercar la compañía a todos.

¿Qué medios online se utilizan en este proceso?



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

v. Formación y desarrollo.

Con respecto a los resultados obtenidos en 2019, en 2020 ha aumentado el porcentaje de formación que se realiza en formato *online* en las empresas. De no haber prácticamente empresas que realizaban toda su formación en formato *online*, en 2020 es del 5 %. También hay menos empresas que realizan menos del 25% de sus cursos de formación *online*. El 61% de las organizaciones ya realizan más de la mitad de sus acciones formativas online.

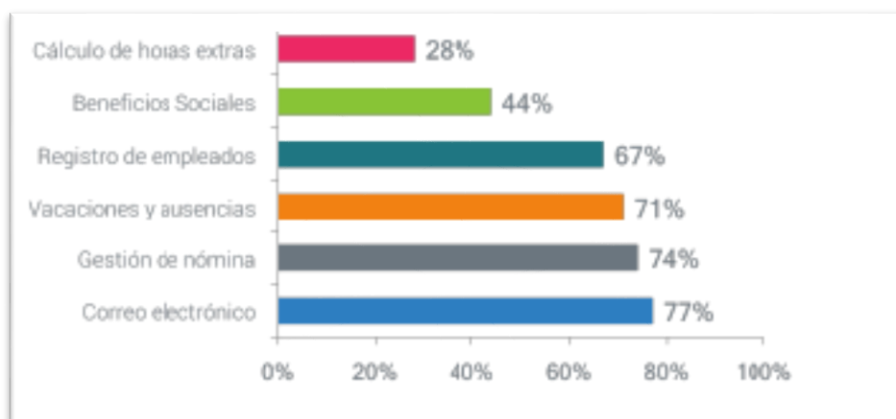


Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

vi. Plataformas de gestión de empleados.

En lo que respecta a la gestión de los empleados en el ámbito estrictamente laboral, las organizaciones utilizan plataformas, programas informáticos, con los que consiguen gestionar los siguientes procesos de la organización:

¿Para qué procesos emplean una plataforma específica las empresas?



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2019

Algunos de los programas/plataformas de gestión de RRHH más utilizados por los diferentes departamentos de RRHH de las empresas:

1. **Bizneo HR Suite:** es una herramienta modular que permite centralizar todo el trabajo del departamento en un único entorno digital que cuenta con 11 módulos independientes, que a su vez están divididos en 3 grupos (gestión del talento, de personal y del tiempo), y que se pueden contratar por separado, pero que se interrelacionan entre ellos. Estos módulos cuentan con una interfaz intuitiva y fácil de entender.
2. **PayFit:** ofrece una herramienta de gestión de nóminas y seguros sociales, encargándose de los trámites administrativos con la Seguridad Social, declarar las retenciones de IRPF, actualización de la legislación laboral y convenios, genera automáticamente las nóminas de los empleados, etc.

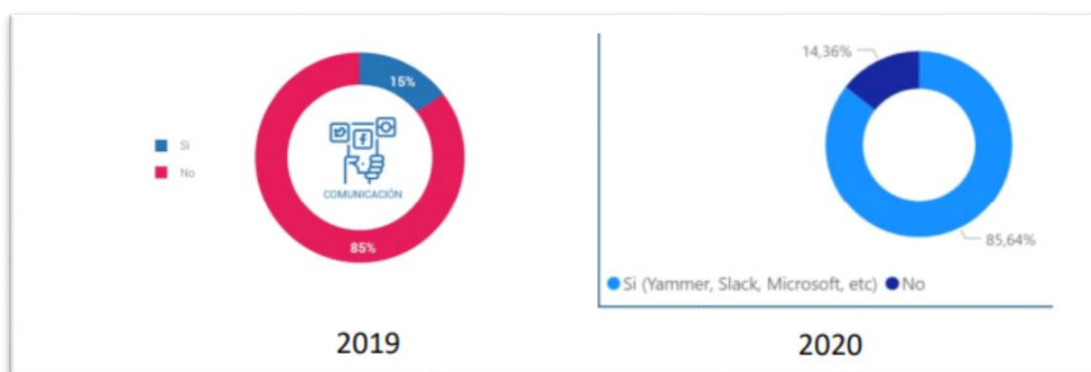
Estos son algunos ejemplos de programas de gestión de RRHH de los cientos existentes en el mercado, como pueden ser: **Grupo Castilla**, **Kronos**, **Bamboo HR**, entre otros muchos.

Los resultados de este estudio muestran que las empresas españolas se encuentran en el inicio del proceso de cambio hacia la digitalización de la gestión del talento.

Los datos obtenidos en este estudio del año 2019, son prácticamente los mismos que lo obtenidos el año siguiente, pero de los que se pueden sacar una serie de conclusiones acerca del impacto que ha tenido la pandemia. Dicho estudio que al que me refiero, es el 2º Barómetro de la digitalización de la gestión del talento, que se ha llevado a cabo entre noviembre de 2020 y febrero de 2021.

vii. Herramientas de comunicación corporativa.

El uso de herramientas de comunicación corporativas ha aumentado significativamente entre el 2019 y el 2020: de un 15% a un 85%. Si analizamos en detalles los sectores empresariales, en las organizaciones relacionadas con el ámbito de las telecomunicaciones, este tipo de herramientas de comunicación corporativa están presentes casi en su totalidad, un 96%. El confinamiento vivido a causa de la Covid-19 en España, parece haber generado una necesidad de implantación de herramientas de comunicación organizativas.



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

viii. Teletrabajo.

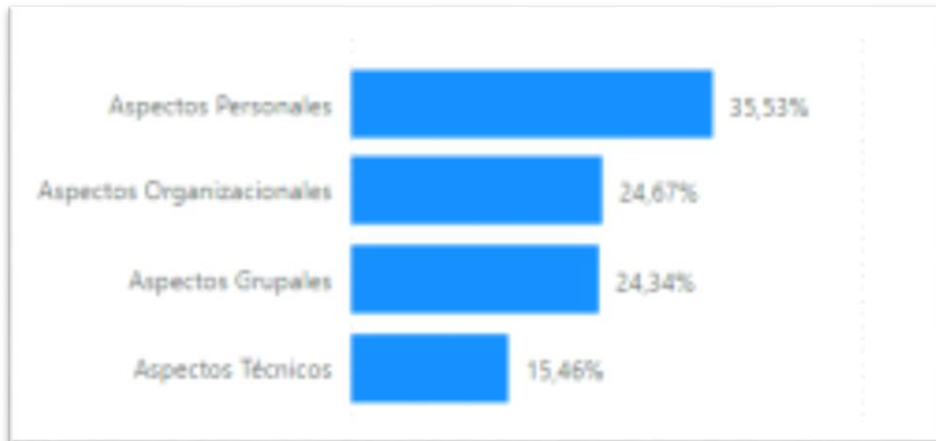
Debido a todo lo sucedido en el año 2020, dicho 2º Barómetro, ha dejado un apartado acerca de la implantación o no del teletrabajo, y en qué medida, en las organizaciones. Las organizaciones han tenido que adaptarse de forma rápida a la situación de aislamiento social derivada de la COVID-19, lo que ha supuesto un incremento significativo de los trabajadores que han pasado a desempeñar su puesto de trabajo en la modalidad de teletrabajo.

La situación derivada de la COVID-19, ha obligado a las empresas a tomar medidas de teletrabajo como parte de la cultura organizacional. En este sentido, **antes del aislamiento social provocado por la COVID-19, solo el 10% de las organizaciones tenía implementadas medidas de teletrabajo que afectaban al 100% de su plantilla**; mientras que en más de la mitad de las organizaciones (59%) estas medidas afectaban a menos del 25% de la plantilla.



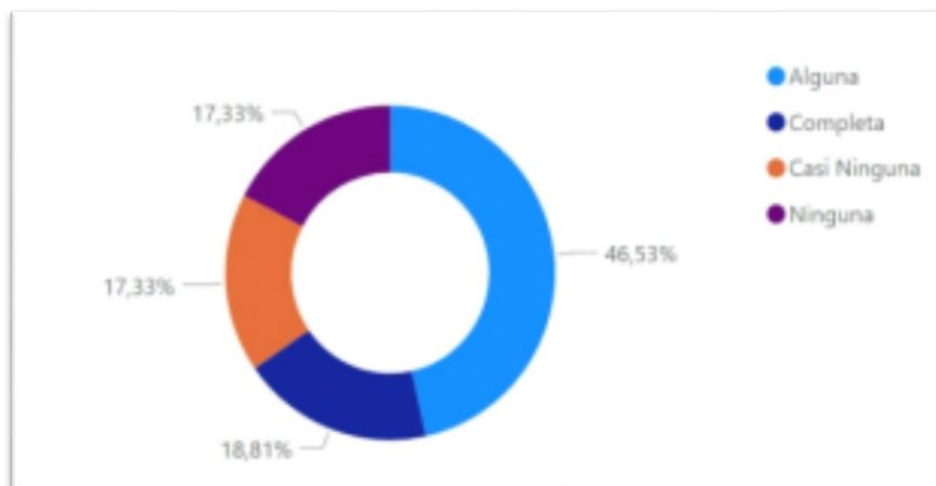
Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

Para un 35% de las organizaciones que participan en la encuesta, las dificultades principales derivadas del teletrabajo se relacionan con aspectos personales. Aunque a excepción de las dificultades técnicas que solo destacan el 15% de las organizaciones, en general, parece haber dificultades también en aquellos aspectos relacionados con el componente organizacional (25%) y grupal (24%).



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

Más de la mitad de las organizaciones (66%) han ofrecido formación específica a sus empleados para trabajar en remoto. A pesar de ello, solo el 19% consideran que ésta ha sido completa para dar respuesta a las necesidades del trabajo en remoto. Un 17% de las organizaciones que han participado en la encuesta, no han recibido ningún tipo de formación específica que les ayudase a adaptarse al nuevo escenario de trabajo en remoto.



Fuente: Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento 2020

Los profesionales destacan las ventajas a nivel personal que supone el teletrabajo, principalmente relacionadas con la conciliación laboral y el ahorro invertido en el transporte al lugar de trabajo, aunque sean estos mismos aspectos personales los que más han complicado el teletrabajo, principalmente derivados de un escenario en el que

ha sido complicado conciliar realmente. De esta manera, lo que se iba implantando en algunas compañías con cuenta gotas, de golpe se ha hecho masivo y no en las mejores condiciones (niños en casa sin cole, toda la familia encerrada) sin embargo, en muchísimos casos, han podido comprobar cómo la productividad de sus empleados ha aumentado (Serrano, 2020).

Por otro lado, las empresas, ante la mejora de la situación de la COVID-19, empezaron a decir adiós al teletrabajo al 100% y están dando la bienvenida a nuevos modelos de trabajo híbrido, siendo modelos más productivos y flexibles. Pero combinar lo mejor de la presencialidad y del desempeño a distancia está obligando a las organizaciones a desarrollar nuevos comportamientos de liderazgo. Según *Euroforum*, integrador líder de formación, eventos y soluciones corporativas, el nuevo modelo híbrido requiere que las organizaciones revisen y analicen el comportamiento de sus líderes. Abordar el panorama profesional de cuatro generaciones de empleados.

En opinión de Carlos Cid (2021), director de RRHH de *Euroforum*, *"los líderes que son eficientes en la gestión "cara a cara" no siempre lo son en un modelo híbrido. Combinar jornadas remotas y presenciales en la oficina es una fórmula muy acertada, pero reduce el contacto personal entre el líder y su equipo. Si no sabe gestionarlo, puede debilitar la cohesión de estos equipos y disminuir el sentido de pertenencia de los empleados, que se acentúa más o menos en base a su factor generacional"*.

E. LA NECESARIA DESCONEXIÓN DIGITAL

Aunque la transformación digital trae consigo muchos beneficios para las empresas, la verdad es que pueden acarrear problemas debido a todos los cambios que se tienen que llevar a cabo.

A parte de la resistencia al cambio y la falta de liderazgo, existen otros problemas que puede surgir en las organizaciones y que vamos a abordar en este punto. Se trata de la desmotivación y del estrés en los empleados, les pueden generar incertidumbre, en los que pueden aparecer sentimientos de insuficiencia pueden surgir debido a la incapacidad para adaptarse a las nuevas condiciones, afectando a los trabajadores negativamente en su salud. De hecho, la fatiga crónica, la disminución de la productividad, la depresión o el insomnio son algunos de los cambios que provoca el

estrés, que supone el 30% de las enfermedades en España, según un informe de Sodexo.

Explica Ángel Martínez (2019), socio director de *Execoach*, acerca del constante proceso de aprendizaje que deberán llevar a cabo los empleados en las empresas. *“Esto provocará siempre un choque en la forma de trabajar de los empleados, en sus hábitos adquiridos, y también en la forma en que los directivos lideran a sus equipos. Por ello es necesario que cada ‘nuevo curso’ las empresas definan los objetivos de cambio a los que se enfrentan y cómo gestionarlos, siempre analizando si han transformado la cultura de su empresa antes de implementar cambios que terminan fracasando o que se convierten en problemas en lugar de en mejoras”.*

Debido al uso masivo de diferentes dispositivos tecnológicos (correo electrónico, teléfono, ordenadores...) nuestro “lugar de trabajo” puede estar en cualquier parte del mundo. Empleados de todo el mundo, cuyo trabajo se lo permite, pasan de tener un centro de trabajo “fijo”, a trabajar desde casa o cualquier otro lugar, buscando así flexibilidad laboral. Pero existe una confusión, estos dispositivos y herramientas digitales que te permitan trabajar a distancia, puede provocar que se trabaje a deshoras, provocando un caos en tus horarios de ocio, descanso y familia que repercutan en la salud (Alemán, 2016).

Si no se abordan este tipo de situaciones, puede que la presión por con tener cierto rendimiento (trabajando a todas horas y desde cualquier sitio), acabe provocando tecnoestrés, tecnofatiga, etc (Alemán, 2016).

En efecto, por todo lo que ha derivado de la pandemia COVID-19, el 22 de septiembre de 2020 se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, con vigencia a 13 de octubre de 2020, que regula las condiciones para el trabajo a distancia, garantizando la igualdad entre los empleados presenciales y los que desempeñan sus funciones telemáticamente. Esta ley fue derogada por la Ley N ° 10/2021, de 9 de julio, sobre trabajo a distancia y la modificación de varios artículos.

Ahora bien, ¿el Real Decreto-ley 28/2020, de derecho a la desconexión digital, introduce algo nuevo? La respuesta es no, porque lo que está haciendo refuerza el artículo 88 de la Ley Fundamental de 5 de diciembre de 2018 sobre Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) en su artículo 18.

En resumen de ambos artículos, se redacta el deber empresarial de garantizar la desconexión durante los períodos de descanso y el respeto a la duración máxima de la jornada, elaborando una política interna junto a los representantes de los trabajadores previa audiencia con ellos.

V. ESTUDIO DE UN CASO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Meliá Hotels International S.A. es una empresa hotelera con sede en Palma de Mallorca (España). Fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Julià, convirtiéndose en los 80 en el primer grupo hotelero español y que, poco a poco, se fue expandiendo internacionalmente. En 2010, contaba con una cuota aproximada de 23 millones de visitantes y una plantilla de más de 42.000 empleados, además



obtuvo un beneficio neto de 50,1 millones de euros.

En España, como en el caso de *Meliá Hotels*, muchas empresas han llevado a cabo una transformación digital en los últimos años, acelerada por la pandemia, empresas como *ING Direct*, *Sanitas*, *Mahou*, *Telepizza*, son algunos de los ejemplos, pero he decidido elegir la empresa *Meliá Hotels*.

A lo largo del presente trabajo se ha ido explicando el significado de la transformación digital, sus causas, el modo de llevarlo a cabo desde el área de RRHH, y las herramientas digitales que pueden resultar muy útiles para el departamento de RRHH.

Según reconoce **Gabriel Escarrer, CEO social de la empresa, en una video-entrevista realizada por el diario Hotelstur**, la transformación digital llevada a cabo por la cadena hotelera ha sido un proceso “*que no ha sido fácil*” y que ha requerido un “*cambio cultural*” en el seno de la empresa. La transformación digital de Meliá ha propiciado la promoción de la venta directa online y el incremento de la presencia del grupo hotelero en las redes sociales a través de varias marcas, potenciando así la

marca del grupo. En este sentido, explica, gracias a la transformación digital “hemos dado un salto cualitativo porque controlas tu marca, controlas la percepción *del cliente*, *tu estrategia de yield management y fidelizas al cliente directo*”.

Desde hace 10 años vienen apostando activamente por la transformación digital de la compañía, que comenzó con el modelo de distribución a través del programa **back more digital**¹¹y, que en un contexto como el actual, han reafirmado esa decisión. Por estos motivos, y unidos al hecho de que la pandemia ha provocado una revolución tecnológica en el plano laboral y personal, la digitalización se ha afianzado como una de las principales prioridades estratégicas de la compañía. En este sentido, han tomado la decisión de impulsar la transformación digital a otros ámbitos de la compañía bajo una visión 360º, humanista y sostenible, atendiendo tanto a requerimientos propios del mercado como a iniciativas pioneras en el sector y construida en base a las siguientes premisas:

- Proveedores: Seguimos apostando por su digitalización como vector de crecimiento, y con el firme objetivo de mantener y mejorar nuestra posición de liderazgo en el sector.
- Clientes: Focalizándonos en ofrecer una experiencia digital al cliente que cumpla con sus exigencias y expectativas, atendiendo a la promesa de valor de cada marca.
- Procesos: Buscar la máxima eficiencia de aquellos procesos que “no se ven”, pero que componen la base de la digitalización de la compañía.

Dentro del apartado de procesos, la compañía desarrollo y evolucionó un sistema de gestión de personal a un **sistema core para la gestión del talento, con capacidad de digitalizar la gran parte de los procesos de RRHH**. A través de este sistema buscan la centralización del dato global para una toma de decisiones más ágil y eficiente, permitiendo además la estandarización, optimización y descentralización de procesos manteniendo su control. Sistema *cloud responsive* y accesible desde cualquier dispositivo, mejorando la experiencia del empleado.

- Empleados: **Involucrar a toda la organización en la transformación digital**, potenciando sus capacidades y atrayendo el mejor talento como clave del éxito.

¹¹ Formación destinada a transformar los perfiles comerciales tradicionales para que puedan sacar el máximo provecho al entorno digital.

Dentro del apartado “empleados”, la compañía busca dar un salto cualitativo en el ámbito digital de sus empleados a través de:

1. Herramientas que faciliten tanto el trabajo como el aprendizaje en remoto.
2. Familiarizar al empleado con nuevas tecnologías y soluciones que le complementen y le ayuden en su trabajo con el foco en la eficiencia.
3. Digitalización de procesos que permitan aplicar una deslocalización de los recursos para llevar a cabo las tareas bajo modelos remotos.

FORMACIÓN DIGITAL Y DIGITALIZADA

PLATAFORMA E-LEARNING

Con casi el 90% de los hoteles cerrados en todo el mundo debido a la pandemia y los recortes temporales de mano de obra, Meliá siguió apoyando a los empleados y contribuyendo a su crecimiento profesional a través de la formación en la nube utilizando la plataforma eMeliá. Los empleados pueden realizar **programas de formación en idiomas, desarrollar habilidades de comunicación y de atención al cliente**, *marketing* digital y *Social Selling*, o formación técnica en herramientas como *Salesforce Marketing Cloud*, *Power BI*, relacionados con Protección de Datos y con Ciberseguridad, así como otros cursos de formación relacionados, como *Phishing* y *PCI*, etc.

Tan importante como la digitalización de procesos y del entorno de trabajo, Meliá Hotels busca que sus empleados cuenten con las competencias necesarias para el nuevo entorno digital. Para adquirir estos nuevos hábitos digitales, eMeliá cuenta con un espacio para potenciar y mejorar el dominio y actualización constante de las herramientas, tanto internas como externas, que utilizan los equipos en su día a día, por ejemplo, conocer y dominar las herramientas de Office 365, descubrir las herramientas internas de trabajo de Meliá Hotels International y aprender a trabajar con herramientas colaborativas y de comunicación.



(*) Alcance agregado (**) Incluye total plantilla empleada pre COVID-19

Fuente: Informe cuentas anuales consolidadas Meliá 2020

La plataforma desarrollada por **Cornerstone** está disponible en **15 idiomas**, en versión escritorio y app, y con una oferta compuesta por más de 22.000 cursos online y contenidos formativos de **Goodhabitz, Busuu, Learnlight, Thinking Heads, LinkedIn Learning y Cornerstone Anytime**, que incluyen contenido de diversos proveedores como **TED, Cegos, CyberU, Skillpills o Bizpills**, entre otros.

Para el Director General de RRHH de la hotelera, **Gabriel Cánaves**, *“en la etapa más difícil que jamás hemos vivido en nuestra compañía, nuestros empleados han respondido con extraordinaria lealtad y compromiso, que nos hace estar increíblemente orgullosos de nuestro equipo. Por ello, en estos momentos queremos seguir cerca de todos ellos y apoyarles con todas las herramientas a nuestro alcance para que, tan pronto como sea posible, podamos superar esta crisis y volver más preparados que nunca”*.

Gracias a la buena gestión y funcionamiento del Modelo de Gestión de la Privacidad, a lo largo de 2020, no ha sido abierto expediente informativo alguno por parte de ninguna autoridad de control, ni han sido registradas reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad de nuestros clientes.

WEBINARS

La crisis del COVID-19, provocó que gran parte de nuestros equipos trabajase desde casa. Para acompañarlos a sobrellevar este nuevo entorno laboral, el contenido de las comunicaciones se enfocó a fomentar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados, así como a dotarles de las herramientas necesarias para adquirir los nuevos hábitos que implica un trabajo virtual y en remoto. Desde nuestra plataforma de formación *eMeliá* lanzamos un calendario de **27 webinars** para que nuestros empleados pudiesen continuar con su aprendizaje y desarrollo profesional, a pesar de las circunstancias. De la mano de expertos en la materia o de referentes internos, las temáticas de los *webinars* giraron en torno a temas de actualidad, desarrollo

profesional y bienestar emocional y buscando dar respuesta a las necesidades surgidas a raíz del COVID-19, tales como:

1. Cómo trabajar tu bienestar emocional en tiempos de incertidumbre (*Affor*)
2. Cómo triunfar en tus presentaciones *online*, videoconferencias o *webinars* sin ser un experto en comunicación (Sebastian Lora)
3. El futuro del trabajo en entornos VUCA (*Future for Work Institute*)
4. Liderazgo en remoto (*Deloitte*)
5. Hoteles medicalizados de Meliá en España
6. Cómo sacar el máximo partido a tu formación en *eMeliá*
7. Consejos para aprender un idioma (*Busuu* y *Learnlight*)
8. El poder de la actitud (*Goodhabitz*)
9. *APAC Operative vision: Hotel Management during the COVID-19 Crisis*
10. Formación Protocolos de Limpieza y Desinfección en Alimentos y Bebidas (*Diversey*)
11. Formación Protocolos de Limpieza y Desinfección en Pisos (*Diversey*)

PLATAFORMA FUNDAULA (FUNDACIÓN ACCENTURE)

Plataforma desarrollada por la Fundación *Accenture*, en colaboración con Meliá y otros miembros adheridos al proyecto "Juntos por el Empleo" de la Fundación, **destinada a colectivos con un nivel de formación básico, enfocada a mejorar la formación en conocimientos digitales y habilidades personales, y orientada a aquellos empleados que deseen iniciarse en el mundo digital.**

1. En marcha hacia lo digital: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a la transformación del mercado laboral y de la sociedad, ante un entorno cada vez más digital.
2. Equipos altamente colaborativos: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para disfrutar del abanico de oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para una organización eficiente y trabajar de manera colaborativa desde cualquier lugar y dispositivo, utilizando los servicios de la nube.

GRUPOS VIRTUALES DE TRABAJO

Creados en *eMeliá* con el objetivo de **ofrecer un espacio de carácter más informal donde poder consultar y compartir recomendaciones, experiencias, buenas prácticas, consejos de expertos, etc., y que ayudará a nuestros empleados a adaptarse y sobrellevar la situación a la que nos enfrentamos.**

1. Grupo de liderazgo en entornos virtuales, destinado a empleados con equipos a su cargo para ayudarlos a “adoptar” su liderazgo ante la gestión de equipos en remoto.
2. Grupo de teletrabajo, orientado a dotar de las mejores prácticas y consejos para realizar un teletrabajo efectivo, cómo organizarse eficazmente, las claves para lograr resultados y compartir buenas prácticas entre compañeros. Además, incluye una lista de reproducción con artículos, charlas TED y formación online de utilidad para ser más eficientes en el teletrabajo.
3. Grupo de conciliación en casa *#MeQuedoEnCasaconNiños*, creado para apoyar a todos los empleados con niños en casa y donde ofrecemos ideas y consejos para pasar el periodo de confinamiento, buscando mejores formas de gestionar el tiempo.

FORMAS DE TRABAJO

TELETRABAJO Y DIGITALIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

A raíz del confinamiento provocado por la pandemia, el trabajo en remoto se ha convertido en la modalidad de trabajo más común, por lo que nos hemos enfocado en reforzar una serie de **medidas y procedimientos destinados a facilitar la adaptación al teletrabajo, el desarrollo de competencias digitales y la conciliación entre la vida laboral y personal.**

Durante el periodo de confinamiento se lanzaron pautas para el trabajo en remoto, en diferentes países, con el objetivo de facilitar la transición al trabajo virtual y la gestión de equipos en remoto. Por ello, hemos potenciado la implantación y el buen uso de herramientas que faciliten el trabajo en remoto, como en especial *Microsoft Teams* mediante el programa *#adoptaTeams*, para el cual se planificaron diferentes eventos en directo en la propia herramienta, enfocados a ser más productivos y eficientes.

Equipos activos

923

Empleados activos

3.745

Reuniones celebradas

+60.000

Fuente: Informe cuentas anuales consolidadas Meliá 2020

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - MELIÁ HOME

Se ha mejorado la gestión del Conocimiento impulsando, coordinando y acompañando a las áreas en la creación de *Sites Funcionales* y de Proyecto bajo el paraguas de **MeliáHome**, poniendo a disposición de los empleados información necesaria para favorecer el desarrollo del trabajo de una forma eficiente, se ha desarrollado sobre la herramienta *SharePoint Online*.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

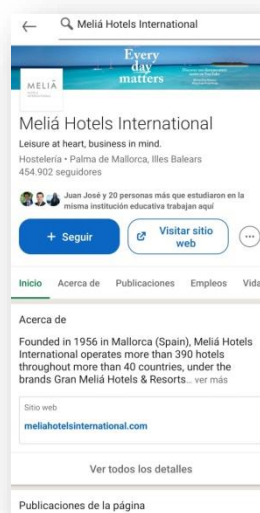
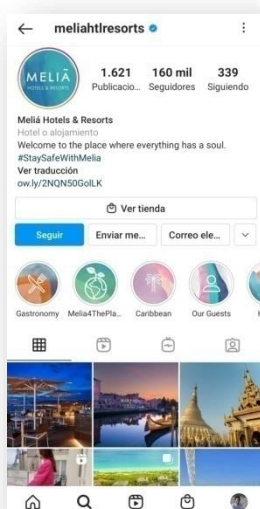
Siendo conscientes de que Meliá debía estar más próxima que nunca a sus equipos, pusimos un empeño adicional en la comunicación directa con nuestros equipos para acompañarlos tanto en la situación de ERTE como en el teletrabajo, asegurando el alineamiento táctico y el estratégico, y ofreciendo motivación y apoyo constante ante una situación excepcional. Esta comunicación ha sido impulsada a través de campañas internas, videos, posters, infografías, y otros soportes para estar cerca de nuestros más de 45.000 empleados que integran la plantilla de Meliá. La respuesta de nuestros equipos ha sido ejemplar y digna de elogio y reconocimiento, demostrando el compromiso, fidelidad y el sentimiento de orgullo hacia la empresa.

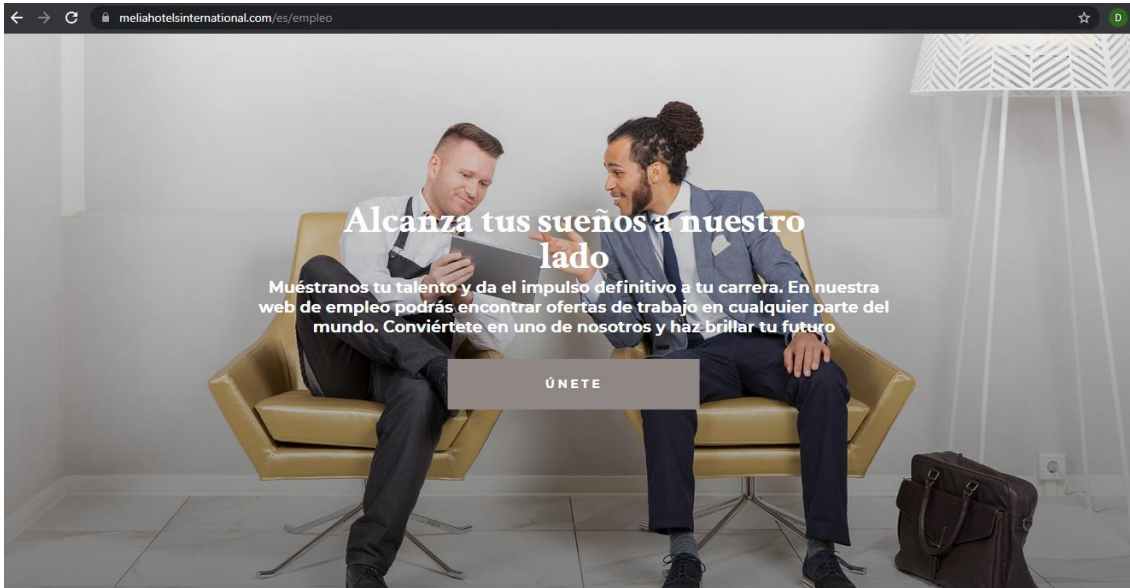
EMPLOYER BRANDING

Meliá Hotels International ha destacado otro año más como una de las empresas más atractivas para los universitarios españoles en el recientemente publicado estudio **'Most Attractive Employers 2020'** de **Universum**.

Meliá Hotels International está firmemente comprometida con la empleabilidad y, por ello, trabaja de manera continua por fomentar su marca empleadora. La compañía colabora activamente con universidades y participa en las principales ferias y eventos universitarios, además de mantener una conversación activa en redes sociales (cuentan con más de 6,7 Millones de seguidores en las redes sociales) fomentando su *employer branding*, potenciada por su CEO social, Gabriel Escarrer, el cuál es muy activo en redes y los *influencers* a los cuales contratan.

En palabras de **Pilar Gracia, Global HR Vice President de Meliá Hotels International**, *“la digitalización del Employer Branding ha supuesto una transformación en nuestro departamento de Recursos Humanos para adaptar nuestras políticas de talento a las nuevas necesidades de negocio. Hemos puesto en marcha la digitalización del proceso selección e incorporación y estamos transformando la experiencia online de nuestros candidatos a través de una gestión integral de las redes sociales (en Twitter, LinkedIn e Instagram contamos con perfiles específicos de talento) y también a través de un nuevo portal de empleo”*.





Fuente: Redes sociales Meliá Hotels International

La gestión de las redes sociales es uno de los pilares de la transformación digital de Meliá, aumentando su importancia en estos últimos dos años. Los objetivos de esta estrategia son los siguientes: mejorar la relación con el cliente ofreciéndole una experiencia personalizada, incrementar el reconocimiento de marca, aumentar el tráfico a la web corporativa, involucrar a los empleados a través de una cultura social y atraer talento.

DESCONEXIÓN DIGITAL

Como se ha comentado anteriormente en el presente trabajo, existe una necesaria desconexión digital por parte de los empleados, para evitar posibles situaciones de estrés, provocadas por la posible falta de adaptación a la transformación digital o por el hecho de trabajar en casa, que puede ocasionar, inconscientemente, trabajar más horas.

En *Meliá Hotels* reconocen y respetan el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral de los empleados, de manera que, fuera del tiempo de trabajo legal o convencionalmente establecido, se respete el tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar. Por ello, el pasado año se aprobó la Política de Desconexión Digital, como parte de la Política de RRHH, que promoverá:

1. El derecho de desconexión digital una vez finalizada la jornada laboral. Por tanto, salvo caso de fuerza mayor o circunstancias excepcionales, y teniendo en cuenta que la compañía es una empresa de servicios, Meliá reconoce el derecho de los empleados a no responder correos electrónicos o mensajes profesionales fuera de su horario laboral.
2. Procedimientos de sensibilización y formación dirigidos a todos los empleados (incluidos los puestos directivos) para informarles de los riesgos, problemas y mejores prácticas asociados a la contratación mediante herramientas digitales.

El curso de Sensibilización Digital, asociado a esta política, integra el itinerario de formación obligatoria que deben realizar los empleados de la compañía para conocer las medidas legales y las políticas que adoptadas. Buscan asegurar que los empleados conozcan las implicaciones de la hiperconexión y el impacto que tiene, y fomentar así la desconexión digital, especialmente en un año en el que el entorno de trabajo virtual se ha vuelto predominante.

VI. CONCLUSIONES.

Primera. La transformación digital es considerada como un cambio muy profundo en la estrategia de las organizaciones, en el que el objetivo es lograr una verdadera cultura digital como base de la organización. No se trata sólo de tener las herramientas o tecnologías adecuadas, sino también de saber cómo aplicarla para mejorar el rendimiento empresarial.

Segunda. En dicha transformación digital, la clave del éxito no depende de la propia tecnología, sino de los trabajadores que la llevan a cabo, aunque suene paradójico las personas somos el elemento diferencial. En definitiva, la transformación digital no será posible sin la creencia, adaptación y la remodelación del personal.

Tercera. La transformación digital puede parecer una amenaza, ya que puede ser la clave de la supervivencia o no de la empresa porque se corre el riesgo de quedarse atrás, pero de hecho puede cambiar las reglas del juego por completo. Es la oportunidad de repensar un modelo de negocio y cambiar por completo la dirección de tu empresa.

La pandemia originada por la COVID-19, ha provocado una crisis que brinda una oportunidad para que las organizaciones evolucionen a una nueva realidad donde predomine lo digital. Además, a pesar de que esta transformación estaba siendo ya una realidad, la pandemia ha acelerado aún más el ritmo del cambio.

Cuarta. Para llevar a cabo esta transformación digital, el área de RRHH es de las áreas más preparadas para llevar a cabo este cambio. Ya que con su rol transversal y su foco puesto en las personas se convierte en el agente clave de la gestión del cambio, la digitalización y la transformación de las organizaciones.

Quinta. Las tareas del área de RRHH se han ido modernizando a lo largo de los años. Un ejemplo de ello son la introducción de los software de gestión de RRHH, que han permitido a las empresas a reducir el tiempo dedicado a las tareas administrativas, permitiendo enfocarse en otras tareas más diferenciadoras.

No sólo se modernizan las tareas administrativas, sino que aparecen nuevas vías de comunicación con los empleados, nuevas formas de interactuar con candidatos, nuevas formas de evaluar, de formar, etc.

Sexta. La mayor flexibilidad que aporta la digitalización empresarial a los empleados tiene también sus desventajas. La implantación de este sistema siempre es complicada, organizarlo teniendo en cuenta el puesto de trabajo y la situación personal de cada empleado, hace muy difícil encontrar soluciones equilibradas que contenten a todos.

Séptima. La vuelta a la normalidad tras la pandemia, con el avance en el proceso de vacunación, está permitiendo a muchas empresas volver a poner énfasis en el proceso de transformación digital en las organizaciones. En *Meliá Hotels International* la digitalización empieza por sus trabajadores, todas sus medidas van dirigidas a formarlos digitalmente, desde el primero al último.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Alemán, F (2017). El derecho de desconexión digital. Una aproximación conceptual, crítica y contextualizadora al hilo de la «Loi Travail No 2016-1088». Recuperado de http://portal.ugt.org/actualidad/2017/NEG_COL_NUM_31/D7.pdf

Apd, Fundación SERES, Pfizer y Valora. (2019). *Digitalización con valores: Creando modelos de negocio tecnológico y responsable*. Recuperado de https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/Retos_CEO2019_Digitalizacion_con_Valores.pdf

BENGTSON & BLOOM (2017) *Human Resource Management in a Digital Era*. Lund University.

Bizneo HR Suite. *Software de gestión de RR.HH.* Recuperado de <https://www.bizneo.com/>

Caparrós, J. (2017). El papel de los Recursos Humanos en la transformación digital. *Equipos y talento*. Junio 2017 nº 133. Recuperado de <https://www.equipoystalento.com/tribunas/trabajandocom/el-papel-de-los-recursos-humanos-en-la-transformacion-digital>

Díez, F., Fernández, J.M., Solabarrieta, J., Marínez, P.C., Eloy-García, P. (2021). 2º Barómetro digitalización en la gestión del talento. Recuperado de <https://www.url.edu/sites/default/files/content/file/2021/06/23/36/barometro-2020.-digitalizacion-de-la-gestion-del-talento.pdf>

CLA CONSULTING. (2020). *Encuesta de cultura digital*. Recuperado de <https://icare.cl/assets/uploads/2020/08/reporte-cultura-digital-2020.pdf>

EActíVate, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. (2021). *1er Barómetro EActíVate para la reactivación económica*. Recuperado de <https://eactivate.com/wp-content/uploads/2021/03/BAROMETRO-EACTIVATE-15M.pdf>

Entrevista Randstad. (2019). El desarrollo de nuestras personas es la palanca clave de Meliá. Randstad. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/el-desarrollo-de-nuestras-personas-es-la-palanca-clave-de-melia/>

Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5ª edición). Madrid: Pearson- Prentice Hall

Junta de Andalucía. (2020). *Informe sobre el estado de la transformación digital de las empresas andaluzas*. Recuperado de http://redpoliticaside.es/system/files/repositorio-archivos/informeTDconsolidado_FINAL_SEPT.pdf

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (2020). *Boletín oficial del Estado*, 164, sec. I, de 10 de julio de 2021, 82540 a 82583. <https://boe.es/boe/dias/2021/07/10/pdfs/BOE-A-2021-11472.pdf>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (2018). *Boletín oficial del Estado*, 294, sec. I, de 6 de diciembre de 2018, 119788 a 119857, <https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/06/pdfs/BOE-A-2018-16673.pdf>

Libros de Cabecera. (27 de junio de 2016). *¿Qué es la digitalización?*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1VITfNzDKgg>

Llop, P. (2021, mayo 16). 250 empresas de Castilla y León participan ya en '#EActiVate' para impulsar la economía. *Castilla y León económica.es*. Recuperado 9 de agosto 2021 de <https://www.castillayleoneconomica.es/250-empresas-de-castilla-y-leon-participan-ya-en-eactivate-para-impulsar-la-economi/>

Martínez, A. (2019). Desafíos que conlleva la digitalización y cómo solucionarlos. *Execoach*. Recuperado de <https://www.execoach.es/desafios-que-conlleva-la-digitalizacion-de-las-empresas/>

Martínez, P. C., Urgoiti, J. M. F. R., & Ruiz, F. D. (2020). Barómetro digitalización en la gestión del talento. Recuperado de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/003/3662/BAR%C3%93METRO%20A5_INTERACTIVO_V3.pdf

Meliá Hotels International. (2019). Política de Recursos Humanos. Recuperado de https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policias/Pol%C3%ADtica%20de%20Recursos%20Humanos_v2019.pdf

Meliá Hotels International. (2020). Informe de gestión y cuentas anuales Consolidadas 2020. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informe-integrado>

Pacheco, J. (2019). Cultura digital. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/culturadigital-que-es-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>

PayFit. Software de gestión de nóminas. Recuperado de <https://payfit.com/es/plataformanominas/>

PRIESCA, P. (2016). Fundación CTIC (La transformación digital de las empresas). [En línea] Disponible en: <http://www.fundacionctic.org/ctic/articulos-y-otras-publicaciones/latransformacion-digital-de-las-empresas>

PwC. (2019). *El camino a la transformación digital*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf>

Ranera, M. (2015). *El rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas*. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf>

Redacción Economía de Mallorca. (2020). Meliá Hotels, entre las 10 empresas preferidas para trabajar en España. Economía de Mallorca. Recuperado de <https://economiamallorca.com/art/26052/melia-hotels-entre-las-10-empresas-preferidas-para-trabajar-en-espana>

Redacción Equipos y Talento. (2020). 1 de cada 3 empresas no tiene un plan de transformación digital. *Equipos y Talento*. Julio 2020 nº 163. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/07/27/1-de-cada-3-empresas-no-tiene-un-plan-de-transformacion-digital>

Redacción Equipos y Talento. (2021). El modelo de trabajo híbrido exige nuevas formas de liderazgo. *Equipos y Talento*. Septiembre 2021 nº 174. Recuperado de

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/09/28/el-modelo-de-trabajo-hibrido-exige-nuevas-formas-de-liderazgo/>

Redacción Equipos y Talento. (2020). ¿Qué problemas trae la digitalización a las empresas?. *Equipos y Talento*. Septiembre 2019 nº 154. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/09/26/que-problemas-trae-la-digitalizacion-a-las-empresas>

Renaud, C. (2020). Mentalidad digital y liderazgo del futuro. *Capital Humano*. Sección Tendencias / Tribuna. Recuperado de <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/04/16/mentalidad-digital-y-liderazgo-del-futuro>

Reportaje de Equipos y Talento. (2018). ONBOARDING, LA IMPORTANCIA DE GENERAR UN EFECTO “WOW” EN EL NUEVO EMPLEADO. *Equipos y Talento*. Recuperado de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf

Reportaje de Equipos y Talento. (2020). Meliá Hotels formará a sus más de 45000 empleados. *Equipos y Talento*. Abril 2020 nº 160. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/04/22/melia-hotels-formara-a-sus-mas-de-45000-empleados>

Reportaje de Equipos y Talento. (2019). ¿Qué problemas trae la digitalización a las empresas?. *Equipos y Talento*. Septiembre 2019 nº 154. Recuperado de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf

Rodríguez, L.F., Perona, M., del Río, F.J., Reichardt, S., Martínez, L. y Martínez, F. (2018). *La digitalización de la función de RR.HH. en España*. *Capital Humano* (enero, febrero y marzo).

Serrano, J. (2020). Lo imposible. *Capital Humano*. Sección Tendencias/ Dossier, 21 de abril de 2020. Recuperado de <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/05/01/lo-imposible>

Zamora, Alberto y Vergara, Miguel, "Claves para el crecimiento a través de la disrupción digital", Harvard Deusto. Business and Technology (2013), 36-43, online