



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Grado:
Los recursos humanos y la incorporando a
su gestión de la transformación digital.
Aplicación al Banco Sabadell

Autor: Alejandra Lanzas Salido

Director: Montserrat Pantoja Zarza

Índice

1. Introducción.....	2
2. Objetivos	4
3. Justificación del tema elegido.....	5
4. Estructura y Metodología	6
5. Marco Teórico	7
a. Recursos Humanos y su Gestión	7
i. Concepto y definición.....	7
ii. Historia de los Recursos Humanos	8
iii. Funciones y gestión.....	10
b. Transformación digital.....	13
i. Concepto y definición.....	13
ii. Tendencias y evolución	14
6. ¿Cómo afecta la transformación digital a los departamentos de Recursos Humanos? ..	16
a. Transformación digital en la contratación.....	17
i. Métodos de contratación online	19
ii. Beneficios y desafíos de la contratación online.....	19
b. Transformación digital de la formación	21
c. Transformación digital en la evaluación de los empleados.....	22
d. Desafíos y oportunidades de la transformación digital en los departamentos de recursos humanos.....	24
7. Estudio de caso: La transformación digital de los recursos humanos en el Banco Sabadell	26
8. Conclusiones	31
9. Referencias bibliográficas.....	34

1. Introducción

En el actual entorno empresarial marcado por la constante evolución tecnológica, la gestión de los recursos humanos se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades. La transformación digital se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones, y los departamentos de recursos humanos no son una excepción. La adopción de tecnologías digitales ha revolucionado la forma en que se gestionan las prácticas y los procesos relacionados con el talento humano.

En este contexto, es fundamental comprender el concepto y la definición de los recursos humanos, así como su evolución histórica. Los recursos humanos han pasado de ser un departamento administrativo centrado en la gestión de nóminas y contratos, a convertirse en un área estratégica que impulsa el desarrollo del talento, la retención de empleados y el alineamiento con los objetivos organizacionales. Esta evolución ha sido impulsada en gran medida por la transformación digital, que ha permitido automatizar tareas rutinarias y liberar tiempo para actividades de mayor valor añadido.

La transformación digital se refiere a la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos del negocio, y su impacto en los departamentos de recursos humanos es significativo. Se han desarrollado prácticas digitales en las diferentes tareas realizadas por los departamentos de recursos humanos como pueden ser la contratación, la formación o la evaluación de los empleados entre otros que han permitido ahorrar tiempo para desempeñar otras actividades. No obstante, la transformación digital en los departamentos de recursos humanos también plantea diferentes desafíos.

En este sentido, el Banco Sabadell se ha convertido en un caso de estudio relevante en el ámbito de la transformación digital de los recursos humanos. Mediante la aplicación de nuevas tecnologías y la implementación de modelos de trabajo híbridos, esta organización ha logrado optimizar sus procesos de contratación, formación y evaluación de empleados. El estudio de caso sobre la transformación digital en el Banco Sabadell permitirá analizar las estrategias específicas y las mejores prácticas adoptadas por esta entidad financiera, brindando así un enfoque práctico y realista a la investigación.

Palabras clave: Recursos Humanos, transformación digital, Banco Sabadell, Contratación, Formación, Evaluación de los Empleados

Abstract

In today's business environment marked by constant technological evolution, human resources management faces new challenges and opportunities. Digital transformation has become a determining factor for the success of organizations, and human resources departments are no exception. The adoption of digital technologies has revolutionized the way talent-related practices and processes are managed.

In this context, it is crucial to understand the concept and definition of human resources, as well as its historical evolution. Human resources have evolved from being an administrative department focused on payroll management and contracts to becoming a strategic area that drives talent development, employee retention, and alignment with organizational goals. This evolution has been largely driven by digital transformation, which has enabled the automation of routine tasks and freed up time for higher-value activities.

Digital transformation refers to the integration of digital technologies in all aspects of business, and its impact on human resources departments is significant. Digital practices have been developed for various tasks performed by human resources departments, such as hiring, training, and employee evaluation, among others, which have allowed for time savings to be allocated to other activities. However, digital transformation in human resources departments also presents different challenges.

In this regard, Banco Sabadell has become a relevant case study in the field of digital transformation of human resources. Through the application of new technologies and the implementation of hybrid work models, this organization has managed to optimize its hiring, training, and employee evaluation processes. The case study on the digital transformation at Banco Sabadell will allow for the analysis of specific strategies and best practices adopted by this financial institution, providing a practical and realistic approach to the research.

Keywords: Human Resources, digital transformation, Banco Sabadell, Hiring, Training, Employee Evaluation.

2. Objetivos

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal analizar la incorporación de la transformación digital a la gestión de los recursos humanos. Se pretende proporcionar una visión integral de la transformación digital en los departamentos de recursos humanos, destacando tanto los beneficios como los desafíos que surgen en este contexto. Con ello, se espera contribuir al conocimiento y comprensión de esta área en constante evolución. Para lograr este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Explorar y definir el concepto de Recursos Humanos y su gestión, comprendiendo su importancia en el ámbito empresarial y su evolución histórica.
2. Investigar las tendencias y la evolución de la transformación digital, identificando cómo ha impactado en los procesos y funciones de los departamentos de RRHH.
3. Analizar cómo la transformación digital ha influido en el ámbito de la contratación, examinando los métodos de contratación online y los beneficios y desafíos asociados a esta modalidad.
4. Estudiar la transformación digital de la formación en los departamentos de RRHH, evaluando las nuevas herramientas y enfoques que han surgido para ofrecer programas de capacitación más flexibles y personalizados.
5. Analizar la influencia de la transformación digital en la evaluación de los empleados, identificando las herramientas y metodologías digitales utilizadas para medir el desempeño y evaluar el rendimiento.
6. Identificar los desafíos y oportunidades que surgen en los departamentos de RRHH como resultado de la transformación digital, y proponer estrategias y soluciones para abordarlos de manera efectiva.
7. Realizar un estudio de caso sobre la transformación digital de los recursos humanos en el Banco Sabadell, analizando las prácticas y estrategias implementadas por esta organización y su impacto en los procesos y resultados del departamento.

3. Justificación del tema elegido

La transformación digital está teniendo un impacto significativo en todas las áreas de las organizaciones, y los recursos humanos no son una excepción. Es fundamental comprender cómo esta transformación está influyendo en la gestión del talento, los procesos de contratación, formación y evaluación de los empleados, así como en la cultura organizacional y el liderazgo.

Además, el Banco Sabadell es una entidad financiera reconocida que ha experimentado un proceso de transformación digital en sus departamentos de recursos humanos. Estudiar la aplicación específica de la transformación digital en este banco brinda la oportunidad de analizar las estrategias, prácticas y desafíos que han surgido durante este proceso. El caso del Banco Sabadell proporciona un enfoque práctico y realista para comprender cómo una organización del sector financiero ha abordado la incorporación de la transformación digital en su gestión de recursos humanos.

Asimismo, investigar este tema permitirá obtener conocimientos relevantes y actualizados sobre las mejores prácticas en la integración de la transformación digital en la gestión de recursos humanos. Este estudio contribuirá a mejorar la comprensión y la implementación de estrategias efectivas tanto en la teoría como en la práctica con el estudio del Banco Sabadell.

4. Estructura y Metodología

Para abordar el presente trabajo, se ha empleado una metodología basada en una revisión bibliográfica de los documentos e informes al alcance de la investigadora. El marco teórico se ha estructurado en torno a dos principales áreas de estudio: los recursos humanos y su gestión, y la transformación digital.

En la sección dedicada a los Recursos Humanos, se aborda el concepto y definición de esta disciplina, así como su historia y evolución a lo largo del tiempo, y las diversas funciones y áreas de gestión que la componen. Por otro lado, se explora en profundidad el fenómeno de la transformación digital, definiéndolo y analizando las tendencias y evolución que ha experimentado en el ámbito empresarial.

A continuación, se examina el impacto de la transformación digital en los departamentos de recursos humanos, centrándose en áreas clave como la contratación, la formación y la evaluación de los empleados. Asimismo, se explora la transformación digital de la formación y la evaluación de los empleados, destacando las oportunidades y desafíos que surgen en este contexto.

Por último, se realiza un estudio de caso un específico sobre la transformación digital de los recursos humanos en el Banco Sabadell, examinando las estrategias y prácticas implementadas por esta organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de la revisión bibliográfica realizada, y se incluye una extensa lista de referencias bibliográficas que respaldan y enriquecen el contenido del trabajo.

5. Marco Teórico

a. Recursos Humanos y su Gestión

i. Concepto y definición

En este apartado analizaremos el papel que juegan los departamentos de recursos humanos en las empresas. La gestión de recursos humanos ha sido descrita como un área estratégica dentro de las compañías que puede hacerle ganar ventaja competitiva frente a sus competidores (Latorre, 2011). El concepto, las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión, así como la gestión de personas dentro de la organización, se consideran parte de la gestión de recursos humanos (Beardwell, Holden & Clayton, 2004). Sin embargo, el concepto es mucho más amplio que eso, incluyendo también las estrategias a tomar, las decisiones y operaciones, entre otros, para que la gestión de todas las personas que forman parte de una empresa se realice de manera efectiva, contribuyendo así al logro de los objetivos generales de la empresa (Latorre, 2011).

Según Armstrong y Taylor (2014), y desde un punto de vista más práctico, “La gestión de recursos humanos se define como un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valiosos de una organización: las personas que trabajan allí y que contribuyen individual y colectivamente al logro de sus objetivos.” A diferencia de las definiciones de gestión de recursos humanos descritas hasta ahora, hay autores que difieren de ella. Un ejemplo de ello es el autor Storey. Su teoría no está tan centrada en la manera de manejar a los empleados de las empresas de forma que su gestión estratégica implique un aumento de competitividad. Por el contrario, hace una distinción entre administración de personal y gestión de recursos humanos. Para él, la primera implica que el funcionamiento de las organizaciones este guiado por un conjunto de reglas y normas que han de cumplirse, mientras que la segunda conlleva una mayor implicación de los trabajadores en la empresa de manera que se consiga una lealtad mayor por parte de los empleados (Latorre, 2011).

Lo que todas las definiciones de gestión de recursos humanos propuestas hasta ahora tienen en común es la parte estratégica que hay detrás, ya sea para aumentar la competitividad o retener a los empleados. Esto se debe a varias razones explicadas a continuación. En primer lugar, los cambios que han sufrido los trabajadores como por

ejemplo la flexibilidad o el entorno, que cada vez es más exigente. La globalización y la competitividad internacional que ello ha supuesto ha sido un factor clave para continuar avanzando en las estrategias de recursos humanos debido a los nuevos requerimientos de empleados y del contexto global en el que las empresas operan. Además, tras varios estudios realizados, se llegó a la conclusión de que la gestión estratégica de las personas que forman parte de una empresa influye directamente en su rendimiento, por lo que es necesario prestar importancia a los trabajadores centrandolo la gestión de los recursos humanos en atenderlos a ellos puesto que influye directamente en ellos y como consecuencia en los resultados empresariales (Latorre, 2011).

Desde hace unos años, la gestión de los recursos humanos ha estado muy ligada al paradigma de Calidad de Vida Laboral/Implicación de los empleados. Este paradigma defiende que cuando los empleados sienten que tienen calidad de vida en el puesto que ocupan, su desempeño aumenta incrementando el compromiso que sienten hacia lo que hacen. Por ello, el paradigma hace especial hincapié en la formación, recompensas y comunicación tanto horizontal como vertical (Gracia, Martínez-Tur & Peiró, 2001).

Por todo ello, la gestión de recursos humanos es considerada actualmente como un valor estratégico en las empresas, aunque hasta la actualidad no hay una única estrategia a implementar por igual en todas las empresas, sino que difiere de una a otra en cuanto a las acciones a llevar a cabo.

ii. Historia de los Recursos Humanos

Desde los últimos dos siglos y teniendo especial relevancia la revolución industrial en la que las personas dentro de las empresas no eran más que simples herramientas para lograr una determinada finalidad hasta la actualidad en la que todas las organizaciones buscan atraer y retener a los mejores para cada departamento, han surgido numerosas corrientes que diferían sobre el papel que juegan las personas en las empresas (Rubio, 2016).

El término recursos humanos, tuvo su origen a mediados del siglo XIX en la época de la revolución industrial que afectó en mayor medida a los países europeos y Estados Unidos. Durante esta época, se comenzaron a mecanizar los procesos y sus trabajadores comenzaron a producir en cadena (Aleixandre, 2020).

Entre 1910 y 1920 comienza a popularizarse el término entre las empresas. En 1911,

aparece el primer enfoque científico de la administración cuando Fredrick Taylor empieza a observar a los seres humanos para comprobar como ejecutan las tareas que deben realizar y hablar de la productividad. Durante estos años, las organizaciones comenzaron a darse cuenta de que uno de los principales activos que tenían las compañías eran sus trabajadores y comienzan a surgir las oficinas cuyos objetivos eran la gestión de los trabajadores, aunque únicamente tenían en cuenta las acciones disciplinarias y el sistema de retribución. Posteriormente, también abarcaron otros temas como las contrataciones y los despidos (Aleixandre, 2020). Los Recursos Humanos modernos surgen alrededor de 1920 y pueden asociarse al término eficiencia mencionado por Taylor (Correa, 2013). Por tanto, Podemos afirmar que el auge de los departamentos de Recursos Humanos se dio entre el final de la Primera Guerra Mundial (1918) y la Gran Depresión, cuando por primera vez, las leyes comenzaron a amparar algunos derechos de los trabajadores. A pesar de ello, los responsables del departamento se seguían viendo como autoritarias (Aleixandre, 2020).

A partir de los años 70 y 80, empiezan a cobrar más importancia diferentes factores como los psicológicos o sociológicos y los altos cargos de recursos humanos dejan de prestar tanta atención a altos mandos de otros departamentos para centrarse más en todos los empleados y en su adaptación a las empresas. El clima laboral comienza igualmente a verse como un importante dentro de las empresas (Aleixandre, 2020).

La era en la que nos encontramos actualmente es la Revolución Digital. Esta revolución está generando innovaciones inesperadas, alterando el comportamiento de los clientes y generando nuevos entornos económicos. Estas modificaciones dan como resultado las tendencias más recientes, donde el precio y la calidad del producto ya no son lo que más importa. El encuentro memorable relacionado con ese bien o servicio es realmente lo que el cliente está buscando. Vivimos en una economía de experiencias. El consumidor se vuelve más informado y conectado como resultado de las nuevas tecnologías, y su demanda aumenta exponencialmente (Aleixandre, 2020).

El empleado y su comportamiento también se ven afectados por esta transformación de la economía global, que se basa en cambios en el comportamiento del cliente. La situación, las metas, el nivel de satisfacción laboral y la felicidad del empleado son cada vez más importantes para él. En este momento, las empresas están comenzando a reconocer que tener empleados talentosos ahora es una clara ventaja competitiva. El

aspecto más crucial de este cambio digital son las personas, no solo la tecnología. Con todos los "influyentes", "seguidores" y "me gusta" en el nuevo entorno económico y tecnológico actual, debemos trabajar para crear experiencias memorables que transformen a los clientes en nuestros mayores defensores de la marca. Sin embargo, ninguna empresa tendrá éxito si sus primeros valedores no son sus propios trabajadores. Este es el elemento esencial para cambiar la cultura de la empresa para que podamos beneficiarnos de la revolución digital (Aleixandre, 2020).

iii. Funciones y gestión

Desde los primeros conceptos de recursos humanos nacidos con Taylor hasta la gestión de recursos humanos que conocemos ahora, ha habido un largo trayecto con grandes cambios.

Storey (1998) distingue entre la aproximación *hard* y *soft* en la gestión de recursos humanos. En la primera de ellas, los trabajadores de las compañías son vistos como un recurso más de la organización, como podrían ser también las máquinas, materias primas o herramientas. Su utilidad depende en totalidad de la empresa, por lo que serán empleados o desechados según las necesidades de la misma y varía en función de cada sector. La aproximación *soft* por el contrario, entiende que los empleados son un recurso valioso y que de ellos dependerán los beneficios de la empresa en función de la implicación que cada uno de los trabajadores tenga.

1) Aproximación Hard

El fundamento de la aproximación *hard* está basado en la Teoría X de McGregor (Ting Ding, 2007). Esta estrategia tiene una base sólida en la estrategia corporativa y las políticas empresariales que ponen un fuerte énfasis en la realización de un análisis del entorno y la incorporación de esa información a un plan de negocio. Por lo tanto, se basa en la estructura organizativa, el control estratégico y los métodos de gestión de los empleados basados en la eficiencia de la producción a bajo coste. Los empleados son un medio para alcanzar los objetivos estratégicos; se consideran como cualquier activo de la empresa que debe utilizarse de la manera más eficaz. Son un instrumento más para alcanzar los objetivos empresariales (Analoui, 2007). En este modelo, el control se centra principalmente en la gestión del rendimiento y el control estricto de las actividades individuales, con el objetivo final de mantener la ventaja competitiva de la organización. Esto sugiere que, en contraste con el modelo *soft*, el individuo se gobierna sobre una base

mucho más instrumental (Bailey et al., 1997).

En lugar de ser la fuente de energía creativa, los recursos humanos se ven como algo pasivo. El paradigma *hard* de la gestión de recursos humanos, pone un fuerte énfasis en los aspectos cuantitativos, de cálculo y de estrategia empresarial de la gestión de los trabajadores, a menudo conocidos como activos humanos. Según este modelo, la gestión de recursos humanos es una disciplina unitaria; mientras que los intereses de los empleadores y los empleados deben estar alineados, la eficacia organizacional debe tener prioridad. Se marginan los intereses de otras partes interesadas, como los de los empleados. Además, esta aproximación afirma que la gestión de los recursos humanos son un gasto variable proveniente de hacer negocios o un elemento de producción (Sadalla, Gado & Ülgen, 2018).

Según Latorre, (2011) este principio está basado en 5 aspectos:

- Para reducir los gastos de formación, los empresarios deben elegir candidatos que tengan las aptitudes necesarias para el puesto, independientemente de si comparten el puesto o los valores de la organización. Si fuese necesario, se ofrecerían salarios elevados para cubrir el puesto.
- Existe un seguimiento y evaluación del rendimiento para dar *feedback* tanto al empleado como a la empresa. Hay una evaluación mutua que realiza el empleado sobre la organización y viceversa, de manera que la empresa pueda evaluar si el rendimiento de su empleado es adecuado mientras que el trabajador decidirá si el salario que recibe es acorde a lo que proporciona a la empresa.
- El sistema de retribución se basa en el desempeño individual del trabajador, lo que significa que el trabajador es contratado con la expectativa de producir los resultados requeridos y ser recompensado en consecuencia. Sin embargo, los contratos suelen ser a corto plazo, lo que significa que la estabilidad laboral no está garantizada.
- La formación se lleva a cabo según las necesidades estratégicas de la empresa, y se prefiere no tener que invertir en formación a la hora de seleccionar la plantilla de la empresa. Además, la formación no se tiene en cuenta al fijar la retribución del empleado, ya dependerá únicamente del desempeño.
- La gestión y la dirección de los empleados se confía al jefe directo en lugar del

administrador de personal.

2) Aproximación Soft

Dado que se espera un alto rendimiento, esta estrategia *soft* se centra en afianzar los lazos que un empleado mantiene con la empresa en la que trabaja. Este modelo busca que los trabajadores formen parte de las tomas de decisiones y que haya diferentes canales de comunicación de manera que todos puedan recibir la información necesaria a la hora de realizar sus actividades, tomar decisiones o simplemente estar informados. Cuando una compañía emplea esta estrategia, lo que busca es un mayor compromiso, autocontrol y un mayor grado de autonomía en lo que realizan. Esta aproximación está basada en la creencia de que la mejor reacción surge en los trabajadores cuando su trabajo autónomo es reconocido y va en línea con los objetivos empresariales (Latorre, 2011).

El movimiento de las relaciones humanas, que hace uso de habilidades únicas, y la perspectiva de la Teoría Y de McGregor sobre las personas están todos conectados con la gestión *soft* de los recursos humanos. Este modelo hace la suposición de que los empleados que están totalmente dedicados a la organización trabajarían mejor (y por lo tanto impulsarían el desempeño organizacional). El enfoque *soft* enfatiza que este compromiso se creará si se confía en los empleados, si se les capacita y desarrolla, si se les da la libertad de operar de manera independiente y con control sobre su trabajo y si se les brindan diferentes oportunidades (Bailey et al., 1997).

El 'lado humano' de las personas se destaca en este modelo de gestión de recursos humanos. Al ver a los trabajadores como activos importantes y fuentes de ventaja competitiva por su dedicación, adaptabilidad y habilidades y desempeño de alto calibre, el modelo *soft* pone un fuerte énfasis en su bienestar. Los empleados se consideran contribuyentes activos al proceso de producción en lugar de pasivos. De acuerdo con el modelo, los empleados se desempeñarán al máximo cuando estén completamente dedicados al negocio. Los empleados están dispuestos a trabajar de forma independiente, disfrutan de su trabajo, son autónomos, ven su trabajo como significativo y desafiante, encuentran soluciones originales a los desafíos y aceptan la responsabilidad. El hombre utilizará el autocontrol y la autodirección para promover la causa a la que se ha comprometido. Por lo tanto, el concepto está vinculado a objetivos de adaptación y flexibilidad (Sadalla, Gado & Ülgen, 2018).

En cuanto a las acciones llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos, Latorre (2011) lo contempla de la siguiente manera: La carrera profesional de los empleados dentro de la organización se desarrollará a través de la colaboración entre diferentes mandos y la promoción tanto horizontal como vertical. Además, a la hora de contratar a nuevos trabajadores, será importante que sus principios vayan en línea con la cultura de la empresa. En cuanto a la retribución, además de la parte fija, existirá una remuneración basada en diferentes habilidades e incentivos.

b. Transformación digital

i. Concepto y definición

Previo a examinar el desarrollo temático de la investigación sobre transformación digital en las empresas y la gestión, es importante distinguir transformación digital de otros conceptos que frecuentemente se utilizan como sinónimos. Estos incluyen digitización, digitalización y transformación digital (Kraus et al, 2021).

Los términos “digitización” y digitalización han sido en muchas ocasiones empleados indistintamente, aunque la realidad es que el término varía levemente. Existe una distinción entre estar “digitizado” y ser digital: el primer término implica incluir nuevos procesos para agilizar las operaciones a través de las tecnologías de la información, como crear una red troncal operativa o implementar sistemas ERP a través de un procedimiento estandarizado. Estos procesos deben evolucionar de analógicos a digitales. Un dígito es un número en su forma más básica. Los dígitos binarios se utilizan en la tecnología de la información y cada dígito puede tener un valor de 0 o 1. Los datos se digitizan cuando se representan mediante dígitos. Por el contrario, los datos analógicos no se pueden representar como cadenas de unos y ceros. El proceso de convertir flujos de información analógica en bits digitales discretos y discontinuos se conoce como "digitización" y se describe como "el proceso técnico para hacerlo" (Ritter & Pedersen, 2019).

Es necesario entender el concepto de digitalización para entender qué es la transformación digital. La digitalización es un fenómeno que afecta a diferentes ámbitos como pueden ser el social, cultural y comercial. Esto ha provocado igualmente que ciertos comportamientos se vean transformados en el ámbito empresarial. Algunos de ellos pueden ser los comportamientos a la hora de comprar o la forma en la que las personas se

comunican. En cuanto al ámbito empresarial, la digitalización ha provocado ciertos cambios. Mediante el uso de las tecnologías existentes, las empresas pueden acceder a más información y programas, lo que facilita el acceso a los clientes, así como comprender correctamente cuáles son sus necesidades entre otros. La digitalización ha permitido, por tanto, a las empresas, emplear las nuevas tecnologías para optimizar su funcionamiento (Ferrera, 2022).

La transformación digital de las empresas es un concepto nacido en la industria 4.0, o lo que es lo mismo, la cuarta revolución industrial. Este concepto fue acuñado primeramente por la empresa McKinsey tras analizar y describir los desafíos a los que se enfrentarían la mayoría de las organizaciones tras la revolución digital que ha afectado, sobre todo, a los consumidores. Generalmente, al hablar de transformación digital el primer pensamiento que aparece en la mente, es algo relacionado con las tecnologías. Sin embargo, hay quienes piensan que el término se acerca más al comportamiento de las personas. La transformación digital de las empresas trata la respuesta que las organizaciones dan ante los cambios en los nuevos consumidores. (Alba, 2016)

Los seres humanos llevan desde sus inicios centrados en la mejora de los procesos, es decir, aumentar la productividad de manera que puedas realizar la misma actividad disminuyendo el tiempo o el coste. La transformación digital trata el mismo proceso, aunque para ello incluye las tecnologías.

La transformación digital es un proceso tecnológico que ha cambiado por completo la forma tanto de ver como de actuar en el mundo actual. La transformación digital puede ser descrita como la oportunidad de negocio que incorpora tecnologías novedosas o lógicas nuevas en todos sus procesos y acciones de manera que se logre una eficiencia óptima y puedan alcanzarse nuevas oportunidades (Mateo, 2021)

Esta cuarta revolución industrial comenzó hace aproximadamente diez años y está centrada en la digitalización de los procesos y ha afectado tanto a personas como a empresas. Su principal impacto en las compañías ha sido la capacidad para reaccionar con mayor rapidez ante los cambios que se producen en el mercado y aumentar la eficiencia (Mateo, 2021)

ii. Tendencias y evolución

La digitalización de los modelos es una de las formas fundamentales que permiten a las empresas adaptarse con éxito a las nuevas condiciones. Para ello, se lleva a cabo una colección muy complicada de tareas como parte del marco de transformación del negocio digital con el objetivo de garantizar una adaptación efectiva de la organización a la evolución del mercado. Los ajustes que se han venido realizando como resultado de las iniciativas de transformación digital han provocado cambios significativos de paradigma en la forma en que se manejan los negocios y se llevan a cabo las operaciones en las empresas. Todos los aspectos del negocio de una organización, incluidas sus estrategias, modelos comerciales, estructuras organizativas y operaciones, se incluyen en el concepto de transformación digital (Vučković & Gavrilović, s.f.).

Es probable que cualquier esfuerzo digital sea una solución temporal sin una transformación del núcleo, que incluye la propuesta de valor, las personas, los procesos y las tecnologías, que son el corazón de la empresa. Hay siete decisiones clave que se deben tomar para lograr la transformación digital. Según Dahlström, Desmet y Singer, M. (2017) son las siguientes:

1. En qué dirección debe ir la empresa. La elección de la dirección de una empresa es una de las decisiones más importantes. Aunque pueda parecer abrumador dada su naturaleza casi existencial, la mayoría de los directores y altos cargos de las empresas se ven obligados a tomar esta decisión en el momento en el que ya están lidiando con cambios que pueden poner en peligro la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
2. Elegir quién liderará el proceso. Esta elección también debe incluir reunir el grupo ideal de personas para encabezar la transformación. Cualquier grupo de liderazgo debe incluir ejecutivos de todas las funciones, ya que la transformación digital toca casi todos los aspectos del negocio y requiere un nivel de cooperación sin precedentes en toda la organización.
3. Elegir cómo 'vender' la visión a las partes interesadas importantes. Cualquier iniciativa de cambio necesita comunicar activamente el objetivo y la justificación del cambio.
4. Elegir dónde posicionar el negocio en el entorno digital. Las empresas deben determinar si las competencias, las habilidades y la tecnología disponibles en el ecosistema respaldan y complementan sus objetivos estratégicos a largo plazo.
5. Cómo tomar las decisiones a lo largo del cambio. Siempre habrá sorpresas y sucesos

no planificados, independientemente de cómo de bien se planifique un esfuerzo de cambio. El director ejecutivo y el equipo elegio deben decidir sobre las políticas de gobernanza y escalamiento para adaptarse a los cambios de rumbo inevitables para hacer frente a esta realidad.

6. Cómo hacer asignaciones financieras rápidas y flexibles. Esto exige acelerar los procedimientos de elaboración de presupuestos, que para las grandes empresas suelen seguir ciclos anuales. La elaboración de presupuestos debe cambiar de ciclos anuales a trimestrales o incluso mensuales a lo largo de una transformación digital.

7. Cuándo actuar. Las empresas deben considerar cuidadosamente la mejor secuencia de transformación para obtener ganancias tempranas que aumenten los ingresos y disminuyan los gastos, lo que resulta en beneficios que pueden reinvertirse.

6. ¿Cómo afecta la transformación digital a los departamentos de Recursos Humanos?

La mejora continua y la transformación de la cultura son componentes clave del proceso de gestión del cambio. Es necesario que exista una "organización cultural" que ayude con la gestión del cambio en particular debería apoyarla, especialmente durante tiempos de cambios significativos (Sundblad, 2020).

Según Sundblad (2020), las únicas personas y empresas que son verdaderamente exitosas son aquellas que se sienten cómodas con el cambio. Hay un cambio en la forma en que hacemos negocios. Ya no podemos centrarnos simplemente en lo que tenemos delante porque eso significaría perder oportunidades de avanzar más rápidamente. Hay que estar constantemente pensando en el futuro, en cómo mejorar los procesos y formar a los trabajadores.

Históricamente, los recursos humanos se han visto como un departamento que apoya a otros departamentos y siendo su trabajo muy administrativo. Sin embargo, los equipos de recursos humanos contemporáneos ahora participan más activamente en la transformación de la fuerza laboral, utilizando análisis y análisis predictivos para ayudar a desarrollar la combinación ideal de talentos y respaldar el avance profesional de los empleados. Los departamentos de recursos humanos ahora pueden ayudar a los diferentes departamentos de las empresas y sus respectivos empleados a realizar el cambio cultural

necesario para una transformación digital exitosa debido a su posición y perspectiva ampliadas (Sundblad, 2020).

Sundblad, (2020) afirmó que educar a las personas sobre los beneficios del cambio digital es la acción más importante que se puede tomar. Las personas no querrán participar en un proceso o tecnología novedosos si no creen en ellos.

La contratación, la formación y la evaluación son solo algunas de las muchas tareas relacionadas con los recursos humanos que han evolucionado lentamente con el tiempo hacia procesos digitales. Las organizaciones han adoptado cada vez más herramientas y plataformas digitales como resultado del desarrollo de la tecnología para mejorar la eficacia y eficiencia de estos procesos. Además de optimizar y acelerar los procesos clave de recursos humanos, esta transformación digital ha hecho posible el análisis de datos y el uso de tecnologías de punta, lo que ha mejorado la toma de decisiones y la experiencia de los empleados.

Sin embargo, no solo han cambiado los procesos, sino también el perfil de trabajador que se busca actualmente en las empresas. El talento y capacidades que se buscan hoy en día están cada vez más relacionadas con el aspecto tecnológico y digital. Se requieren nuevas competencias en este sentido además del uso de diferentes aplicativos informáticos. Sin embargo, siguen existiendo puestos de trabajo y aptitudes atemporales que se siguen demandando igual que hace años como pueden ser la gestión del tiempo, el trabajo en equipo o el pensamiento crítico entre otros (Mateo, 2021)

a.Transformación digital en la contratación

La idea de la transformación digital ha impregnado casi todos los elementos de las operaciones organizacionales en una época de rápidos avances técnicos y un panorama empresarial dinámico. El departamento de recursos humanos, específicamente su enfoque para el reclutamiento y la contratación de empleados es un área que se ha visto significativamente afectada por este cambio. Los enfoques convencionales para encontrar, evaluar y elegir a los solicitantes han dado paso a un procedimiento más innovador y tecnológico. Además de optimizar y automatizar numerosas tareas de recursos humanos, la integración de herramientas y tecnología digitales ha dado paso a una nueva era de toma de decisiones basada en datos, lo que permite a las empresas tomar decisiones más informadas y efectivas cuando se trata de contratar personas. Como

resultado, el departamento de recursos humanos ha experimentado una transformación considerable, adoptando técnicas y herramientas de vanguardia para satisfacer las necesidades cambiantes de la fuerza laboral contemporánea y obtener una ventaja en el mercado laboral.

El objetivo principal de identificar y atraer empleados potenciales es proporcionar un grupo considerable de candidatos adecuados, lo que permite a las empresas ser más exigentes en el proceso de contratación y ayudar a garantizar reclutas de alta calidad (Gilch & Sieweke, 2021).

El reclutamiento electrónico es una de las innovaciones notables que la transformación digital ha traído a la industria del reclutamiento. En el pasado, las empresas dependían principalmente de enfoques convencionales para reclutar candidatos, incluidos anuncios en periódicos, ferias de empleo y currículums en papel. Sin embargo, el escenario ha cambiado drásticamente desde el desarrollo de las tecnologías digitales.

El reclutamiento electrónico es el proceso de encontrar, atraer, evaluar, entrevistar y emplear personal nuevo utilizando herramientas basadas en la web (Okolie & Irabor, 2017). El reclutamiento electrónico utiliza plataformas de Internet, portales de empleo y canales de redes sociales para interactuar con candidatos a nivel mundial y llegar a una audiencia más amplia. Internet se ha convertido en un mercado de talentos considerable, lo que permite a las empresas publicar ofertas de trabajo, recibir solicitudes electrónicamente y seleccionar candidatos más rápidamente (Kumar, 2019). A pesar de que el reclutamiento online lleva años en funcionamiento, durante la pandemia del Covid-19 se aceleró la adopción de estos métodos. Durante los años de la pandemia, el 86% de las empresas adoptaron métodos de selección y contratación online (Ross, 2022).

Existe una gran variedad de portales en internet empleados para el reclutamiento, Indeed.com, Careerjet.com, Freshersworld.com, Naukri.com, Timesjob.com, Monster.com, Jobsahead.com y Clickjobs son solo algunos ejemplos. La contratación en línea utiliza además con frecuencia sitios de redes sociales como Facebook, Twitter, Google+ y LinkedIn. Los portales de empleo en línea han sido esenciales para ayudar a las empresas a encontrar las mejores solicitudes con las calificaciones necesarias para ocupar el puesto adecuado dentro de la empresa (Okolie & Irabor, 2017).

i. Métodos de contratación online

En esta era digital, han surgido diversas estrategias en el campo del reclutamiento online que hacen uso de las capacidades de las tecnologías digitales para atraer y mantener a candidatos. Dentro de ellas podemos destacar:

Bolsas de trabajo: estos son los lugares donde las empresas enumeran los puestos vacantes y buscan candidatos. En la misma oferta los candidatos pueden conocer las condiciones y requerimientos de las vacantes (Kumar, 2019).

Sitios web de empleadores: estos sitios web pueden ser los que son propiedad de la empresa que busca cubrir una vacante o páginas web de empleo externas a la propia empresa (Kumar, 2019). La creación de un sitio web corporativo que destaque la personalidad distintiva y la cultura de la empresa es un componente esencial del proceso de contratación online. Según la opinión del 61% de los líderes de adquisición de talento encuestados recientemente por LinkedIn, el área más importante para la marca de empleador es una página de carrera empresarial (Ross, 2022).

Sitios web profesionales: estos se adaptan a ciertos campos de especialización en lugar de abarcar todo (Kumar, 2019). Hay diversos portales especializados en puestos de trabajo concretos como puestos más tecnológicos.

Redes sociales: tienen un papel fundamental, especialmente para acceder al talento más joven. El 79% de los buscadores de empleo utilizaron las redes sociales en su búsqueda de empleo en 2018, según Glassdoor. Mientras tanto, el 84% de las empresas ya han optado por interactuar con buscadores de empleo pasivos mediante el reclutamiento en las redes sociales (Ross, 2022).

ii. Beneficios y desafíos de la contratación online

La transformación digital del departamento de recursos humanos claramente ha tenido un impacto positivo en varios frentes, incluido el proceso de reclutamiento. Sin embargo, es importante también reconocer que ha traído ciertos inconvenientes.

En el lado positivo, el reclutamiento online es un método más rápido que el tradicional. Con su simplicidad de uso y métodos de comunicación rápidos, como direcciones de correo electrónico y alertas de empleo en páginas web y redes sociales, ayuda tanto a los

empleadores como a los empleados a la hora de agilizar el proceso de reclutamiento y selección. Además, también reduce la tensión administrativa. Las solicitudes se pueden clasificar a través de las páginas web en donde se publican las ofertas. Otra de las grandes ventajas que aporta el reclutamiento online es el ahorro de tiempo. Muchos de los procesos se automatizan y son accesibles las 24 horas, por lo que ahorra tiempo tanto al reclutador como al candidato (Rathee & Bhuntel, 2017). Por otro lado, el hecho de que las ofertas se publiciten en diferentes páginas y portales online puede ayudar a que las ofertas lleguen a un mayor número de candidatos y poder así acceder a un mayor número de personas para posteriormente elegir al candidato que mejor se adapte al puesto (Bazán-Monasterio Hermoso, & Escario, 2018). Por último, cuando los anuncios se realizaban en periódicos, revistas y noticias de empleo, el número de palabras era limitado y la información por tanto podía ser escasa o con cabida a la malinterpretación. Por el contrario, al realizarse las ofertas online, se puede explicar con mayor claridad la descripción del puesto, así como los requisitos y habilidades necesarias para él (Kumar, 2019).

Sin embargo, estos avances también han dado lugar a distintos desafíos. Por un lado, aplicar a un trabajo de manera online requiere tener conocimientos básicos de informática. Por ello, solo los candidatos que tienen conocimientos de informática son elegibles para el proceso. Además, la empresa también deberá de tenerlos puesto que la búsqueda se basa en muchos sitios web (Kumar, 2019). Adicionalmente, el hecho de que los cv y otra información llegue a la compañía a través de un intermediario web, puede comprometer la confidencialidad de los datos pues no es la compañía la que lo recibe directamente, sino que antes puede haber pasado por una página web externa (Bazán-Monasterio Hermoso, & Escario, 2018). Puede ocurrir también que la empresa reciba una gran cantidad de candidatos. Esto puede ser una ventaja a la vez que una desventaja. Si de todas las candidaturas solo se contacta a los primeros porque es necesario cubrir la vacante rápido, puede que el que sea contratado finalmente no sea el más apto para el puesto. Asimismo, puede también pasar que, al ser la aplicación tan fácil de hacer, muchos soliciten el puesto sin estar realmente interesados, lo que puede contribuir a un mayor gasto de tiempo y dinero a la empresa (Kumar, 2019). Otra de las consecuencias negativas que traen los procesos online es que la falta de contacto personal, puede dificultar a los empleadores comprobar que todo lo que el candidato ha puesto en su aplicación sea verdadero (Rathee & Bhuntel, 2017).

b. Transformación digital de la formación

La capacitación y el desarrollo de los empleados ha adoptado el cambio digital, al igual que los procedimientos de contratación. Los programas de formación han pasado en muchos casos de las aulas convencionales a las plataformas en línea. *E-learning* o aprendizaje digital son los términos comunes que se utilizan para describir este cambio hacia la formación en línea.

La capacitación de los empleados es el proceso de impartir conocimientos, habilidades y actitudes específicas a los miembros del personal para que puedan desempeñar sus funciones de manera más competente y de acuerdo con los estándares (Sektiaji, 2022). Además, el término incluye una amplia gama de aplicaciones y procedimientos, como aulas virtuales, aprendizaje basado en la web y sistemas de aprendizaje basados en los ordenadores. Debido a que permite capacitar a los empleados de varios departamentos en varios lugares del país, el *e-training*, o la capacitación de empleados en empresas y PYMES mediante *e-learning*, se ha convertido en una técnica de capacitación muy utilizada en el mundo actual. Hoy en día, los empleadores utilizan el aprendizaje electrónico para presentar y retener a los trabajadores, acelerar el proceso de capacitación, evaluar la comprensión de los miembros del personal sobre nuevos procesos o productos, conectarse con sus cadenas de suministro y distribución de la fuerza laboral, y cerrar la brecha de capacitación entre distintas empresas e industrias (Jokic et al., 2012).

Las organizaciones utilizan cada vez más los cursos en línea para la capacitación, junto con los avances cibernéticos relacionados, las herramientas de interacción disponibles y los medios digitales. Estas actividades educativas son apropiadas para que las personas participen de las capacitaciones mientras trabajan, brindan desarrollo profesional continuo y pueden ahorrar gastos al hacer que los programas de capacitación sean más asequibles (Martins, Zerbini & Medina, 2019).

Las empresas han estado utilizando regularmente la tecnología para ofrecer programas de capacitación para sus empleados durante más de una década debido a una variedad de ventajas, que incluyen ahorros en gastos de viaje y tiempo de capacitación, flexibilidad y entrega de capacitación, disponibilidad de una variedad de contenido, estandarizado e impartición constante de cursos, uso permanente de los recursos dentro de la empresa, mejora de la productividad de los trabajadores, aumento del número de empleados

capacitados, capacidad de mantenerse competitivo, etc (Algharee, 2016).

Los límites del aprendizaje online son esencialmente infinitos mientras la tecnología continúe avanzando al ritmo actual. Si esta capacitación se estructura en las empresas de manera correcta, puede contribuir a lograr los objetivos generales de la empresa (Jokic et al., 2012).

Generalmente las capacitaciones cuando son las adecuadas contribuyen a la mejora de la productividad. Al proporcionar a los empleados mejores prácticas, habilidades y nuevas ideas que puedan desarrollar en sus puestos de trabajo, sus competencias, capacidades y confianza aumentan. Por tanto, podrán llevar a cabo sus tareas y tomar mejores decisiones lo que les ahorrará tiempo y trabajar de manera más eficiente (Oluwaseun, 2020).

c. Transformación digital en la evaluación de los empleados

La evaluación del desempeño es un estudio que busca identificar el desempeño real de los empleados en el transcurso de un período de tiempo específico y su potencial de crecimiento futuro. El proceso de evaluar el desempeño de un empleado comprende establecer metas de desempeño, monitorear el progreso, brindar retroalimentación al empleado e inspirarlo (Hıdırođlu, 2021). Se reconoce que un proceso exitoso de evaluación de los empleados es fundamental porque puede favorecer tanto el desarrollo institucional de la empresa como el desarrollo personal de los trabajadores (Fogoroş et al., 2020).

Las evaluaciones pueden realizarse a distintos niveles, de forma que un trabajador puede ser evaluado por personas en un cargo superior, inferior o del mismo rango. Además, estos pueden no formar parte de la empresa, sino ser de personas ajenas a ellas como un cliente. También en muchas ocasiones se evalúan a ellos mismos para comprobar las diferencias entre lo que uno piensa y lo que el resto opina (Fogoroş et al., 2020).

La primera forma mencionada anteriormente, la calificación de parte de un manager o cargo superior, es considerada por muchos como una de las estrategias más utilizadas en las empresas. Sin embargo, la crítica de un gerente sobre el trabajo de un empleado puede hacer que el empleado se sienta ansioso e inquietar a la gerencia (Fogoroş et al., 2020).

En cuanto a la evaluación del desempeño, podemos encontrar métodos que incluyan únicamente evaluaciones según lo que los trabajadores hayan hecho hasta el momento.

Además, también existen otros métodos más modernos que además de analizar el trabajo realizado, propone áreas de mejora y recomendaciones futuras (Shaout & Yousif, 2014).

Dentro de los métodos tradicionales podemos observar una variedad de sistemas de clasificación en escala en el que mediante gráficos y rankings se describe el desempeño del empleado. Los hay más incompletos y completos, ya que algunos de ellos establecen rankings sin tener objetivos medibles. Otros, sin embargo, enumeran las diferentes características que se van a tener en cuenta, así como la escala de cada una de ellas. Otras evaluaciones como el método de incidentes críticos se centran únicamente en algunos comportamientos clave de los empleados que tienen un gran impacto en el trabajo que realizan. Según esta técnica, las conductas anómalas relacionadas con el trabajo de los empleados se registran y revisan con ellos en períodos predeterminados (Shaout & Yousif, 2014).

En cuanto a los métodos más modernos, encontramos que fueron diseñados para mejorar las deficiencias de los métodos convencionales empleados hasta el momento. Para reducir la subjetividad y el sesgo, se introdujeron nuevas maneras de evaluar a los trabajadores de las compañías (Shaout & Yousif, 2014).

La evaluación basada en objetivos fue uno de los grandes cambios. Las empresas emplean con éxito esta estrategia porque refuerza la necesidad de que los gerentes establezcan metas y estándares de desempeño al comienzo de cada ciclo de revisiones de desempeño. Además, este tipo de gestión aumenta la productividad generalmente siempre que esté bien implementada y la dirección esté de acuerdo, en particular cuando los gerentes y los empleados acuerdan mutuamente los requisitos objetivos de desempeño (Fogoroş et al., 2020). Para que este modelo sea efectivo, se necesita una correcta fijación de los objetivos y la debida formalidad. Los superiores deben asistir y colaborar continuamente con el personal durante la aplicación del sistema. Cuando se enfrentan a dificultades para lograr sus objetivos, los empleados deben buscar la ayuda de su gerencia. También debe existir la capacidad de actuar libremente para ambas partes. El modelo llama a todos a participar activamente en la formalización de las metas, así como la clara delimitación de las metas que los superiores y subordinados deben alcanzar. El requisito fundamental para utilizar el sistema y un elemento clave del éxito es la comunicación entre todos los miembros del personal, tanto dentro como entre departamentos, y entre empleados y gerentes. Por lo tanto, el mensaje debe ser preciso y completo (Ntanos & Boulouta, 2012).

Existe una nueva herramienta cada vez mejor para el desarrollo del liderazgo y la evaluación del desempeño de los empleados. Se trata de la retroalimentación de 360 grados, que desde hace unos años ya está siendo utilizada por muchas empresas. Ésta es una técnica cuya retroalimentación proviene de múltiples fuentes. Combina las evaluaciones típicas de los supervisores, así como los aportes de los compañeros de trabajo, los subordinados directos y, en ocasiones tanto clientes internos como externos. Frecuentemente incluye una autoevaluación para comparar (Nystrom, 2001). Los empleados de una empresa deben evolucionar para que este avance, y para que esto tenga éxito, primero deben comprender qué es lo que debe cambiar en su desempeño actual. Debido a su capacidad para ofrecer información detallada y organizada sobre el desempeño actual y lo que se espera de un individuo en el futuro, la retroalimentación de 360 grados está desempeñando un papel cada vez más importante en las organizaciones en este sentido. Esto permite la formulación de planes de crecimiento completos y pertinentes (Baroda, Sharma & Bhatt, 2018).

d. Desafíos y oportunidades de la transformación digital en los departamentos de recursos humanos

El campo de los recursos humanos se ha visto afectado por la transformación digital al igual que otras áreas de las empresas. La integración de la tecnología digital en los procedimientos de recursos humanos ha resultado en una ola de ventajas y dificultades.

Por un lado, la transformación digital ha facilitado la automatización de numerosos procesos. Al agilizar los procesos dentro de una empresa, se puede maximizar la productividad. Los procesos de contratación integrados con inteligencia artificial y otros mecanismos digitales son solo un ejemplo de una forma en la que los recursos humanos pueden ahorrar tiempo. Los candidatos potenciales para el trabajo pueden ser preseleccionados con facilidad utilizando softwares automatizados. El uso de tecnologías puede ser también útil para monitorear las redes sociales de futuros trabajadores. Si bien eventualmente serán necesarias las entrevistas cara a cara, la digitalización puede ayudar a que el proceso de contratación sea más productivo. Mediante el uso de esta técnica, los gerentes pueden ahorrar tiempo y esfuerzo en la búsqueda de nuevas contrataciones y en la entrevista de candidatos inadecuados (Vakil, 2023).

Otra de las grandes ventajas es la centralización de la información del personal. Esto

permite encontrar información de los empleados rápidamente y deshacerse del desorden y los registros en papel, que pueden perderse con facilidad. Una forma de lograrlo es mediante diferentes bases de datos. (Kropp, 2023).

Adicionalmente, la automatización de procesos permite dedicar menos tiempo a las tareas administrativas y más a la planificación. El uso de estas soluciones digitales podría generar ahorros en los costes indirectos, como reducir los gastos de mano de obra para la preparación de informes trimestrales (Vakil, 2023).

La satisfacción de los empleados se ha visto también favorecida con la transformación digital. Cuando se les brinda acceso a la innovación y formación, la fuerza laboral será más eficaz, ágil y productiva. Además, el personal estará más feliz, más comprometido, competitivo y leal (Kropp, 2023).

Por último, el uso de softwares para la gestión de recursos humanos proporciona más seguridad. La seguridad de los datos se logra mediante el uso de servicios de alojamiento expertos, encriptación y estrategias de copia de seguridad. El software garantiza el acceso seguro de los empleados a datos privados y confidenciales. Mantiene todos los datos de la empresa en una ubicación segura y centralizada (Vakil, 2023).

A pesar de todas las ventajas, muchas empresas se muestran reticentes a integrar por completo la transformación digital en la gestión de recursos humanos. Si la transformación digital no se acepta adecuadamente en la empresa, no se emplea de manera efectiva y no proporciona valor a la empresa, no vale la pena la inversión (Lalwani, 2020).

La primera barrera para la transformación digital es la cultura corporativa actual. Puede ser un desafío introducir actualizaciones tecnológicas por primera vez si el lugar de trabajo aún no lo ha hecho. El cambio generalmente se encuentra con la resistencia de las personas. Como resultado, deben realizarse sesiones intensivas de capacitación y sesiones a medida que evoluciona la transformación digital. Es necesario asegurarse de que los empleados entiendan por qué se utilizan estas tecnologías digitales (Vakil, 2023). La renovación y mayor desarrollo de la cultura organizacional será un tema importante para la gestión de recursos humanos dado el impacto de la transformación digital en los procesos organizacionales (Barisic, Barišić & Miloloža, 2021).

Las prácticas laborales se han visto drásticamente alteradas por la llegada del

teletrabajo, y es posible que ciertos empleados deban recibir capacitación adicional para mantener su nivel de productividad (Barisic, Barišić & Miloloža, 2021).

Las prácticas de recursos humanos, que a veces pueden ser difíciles, deben reflejar con precisión la digitalización. Deben transformarse en actividades adaptables que puedan ajustarse fácilmente a las condiciones cambiantes. Los procedimientos de incorporación y capacitación se pueden simplificar con el uso del software de recursos humanos. Es necesario también proporcionar la oportunidad a los empleados para que expresen sus opiniones y compartan sus experiencias con tecnologías de manera que se pueda comprobar las carencias existentes. Sin embargo, individualizar el proceso de enseñanza hacia la transformación digital puede convertirse en una ardua tarea. Hacer que la experiencia digital sea única para cada empleado puede ser una tarea difícil. La principal responsabilidad de los profesionales de recursos humanos será interactuar con las personas y asegurarse de que las metas y expectativas específicas de cada empleado estén en línea con la cultura corporativa siendo también necesaria la cohesión entre el equipo. Por ejemplo, algunos trabajadores pueden adaptarse a los avances tecnológicos más rápidamente que otros. Sin embargo, hay que tener cuidado de enseñar a cada uno por igual a medida que avanza (Vakil, 2020).

7. Estudio de caso: La transformación digital de los recursos humanos en el Banco Sabadell

Dentro del Banco Sabadell, podemos encontrar al igual que en la mayoría de las empresas, el departamento de recursos humanos. Sin embargo, para poder continuar con la transformación digital que lleva ya unos años atravesando la empresa, existe dentro del departamento de recursos humanos el área de Tecnología y Operaciones. Por tanto, generalmente, las personas de recursos humanos corporativos son quienes mandan las guías generales de actuación y los que pertenecen al área de tecnología hacen posible la digitalización de lo mandado (2022).

El Banco Sabadell, cuenta con un grupo de trabajadores muy diverso, y afirman que son su mayor activo. Por ello, existen cuatro presunciones fundamentales que en todo momento rigen la gestión de cada uno de sus empleados (Banco Sabadell, 2017):

— El Banco ha establecido reglas de recursos humanos que se aplican a todo el negocio y todos los trabajadores.

— Las personas son el activo más valioso de Banco Sabadell y un componente clave de su éxito.

— Un único equipo, Banco Sabadell, está formado por personas de varios departamentos de la compañía.

— El banco cree que es fundamental reafirmar constantemente el vínculo emocional que existe entre el banco y los miembros de su equipo.

Los métodos para atraer talento y los recursos utilizados para encontrarlo están evolucionando junto con las empresas. A través de herramientas digitales innovadoras, el Banco Sabadell puede atraer nuevos tipos de personas al conocerlos mejor (González, 2016).

Las redes sociales juegan un papel importante en estas nuevas formas y vías de atracción. Los candidatos pueden obtener información valiosa sobre la cultura de las empresas, las operaciones diarias y la estrategia de relaciones públicas de la organización a través de ellos. Debido a la mayor transparencia que requieren de las empresas, esto presenta tanto una oportunidad como un gran deber. Cualquier error o declaración falsa que se difunda puede causar una grave crisis en la reputación de la empresa, lo que a su vez afecta la forma en que los clientes ven el negocio y su deseo de trabajar allí. Las redes sociales, no sólo afectan a cómo ve un potencial trabajador la empresa, sino que en el sentido contrario también funciona por lo que la empresa puede conocer también muchas cosas de las redes sociales de las personas a las que entrevista (González, 2016).

Al igual que ha pasado con la introducción de nuevas estrategias a la hora de reclutar, también ha pasado con la formación. El Banco Sabadell quiso dar un importante impulso a la implantación de un nuevo modelo de aprendizaje de la entidad con la apertura del Sabadell Campus, y sus múltiples escuelas y espacios, en 2016, ante los retos a los que se enfrentaba organización. Un proyecto que puso en práctica los principios básicos de innovación, personalización de la formación, alineación del negocio y eficiencia del modelo de formación del banco (Banco Sabadell, 2017).

Así, en 2016 se implantaron 6 nuevas medidas en lo que a la formación de los empleados se refiere:

1. Creación del espacio digital

Para apoyar la transformación digital de todos los profesionales de Banco Sabadell, Sabadell Campus ha creado un espacio para que todos sus empleados potencien sus competencias digitales. Los itinerarios formativos Digitalízate con Google y Digitalízate con LinkedIn, a los que ya han asistido más de 6.000 personas, se pusieron en marcha en 2016 con mucho éxito (Banco Sabadell, 2017).

2. Introducción de la escuela comercial

La apertura de la Escuela Comercial supone que el programa de formación estará completamente diseñado para satisfacer las demandas de los profesionales comerciales. Para ello, se han desarrollado contenidos online específicos para abordar las dificultades empresariales interdisciplinarias al igual que también se han diseñado formaciones presenciales. Un conjunto de herramientas cada vez más completa, flexible y adaptada a las necesidades de cada profesional (Banco Sabadell, 2017).

3. Inauguración de la Escuela de Gestión

La nueva Escuela de Gestión nace con el objetivo de dotar a los empleados del Banco Sabadell de contenidos que les ayuden a potenciar sus capacidades para afrontar tanto sus retos profesionales como los personales. Para ello, se han incorporado nuevas innovaciones pedagógicas online a los programas. En estos se han incluido nuevas técnicas que abarcan el aprendizaje informal, relacional y gamificado entre otros. Esto ha permitido mejorar el impacto de la transformación tanto en los participantes como en la entidad. Ejemplos de estas innovaciones incluyen videos, juegos, casos y otros formatos innovadores de capacitación empleando las tecnologías (Banco Sabadell, 2017).

4. El comienzo de la Escuela Técnico-Financiera

Esta escuela entrega una gran variedad de cursos y formaciones especializados además de facilitar a todo el personal una atractiva selección de materiales y procesos de aprendizaje con el objetivo de potenciar la cultura financiera de la entidad. Igualmente se han implantado nuevos programas como el de gestión de riesgos que imparte la UPF y está dirigido a los analistas de riesgo de la empresa. Con esta nueva escuela, todos los empleados tendrán acceso a contenidos financieros exclusivos que han sido desarrollados por profesionales expertos del mundo de la docencia de la Universidad Oberta de Catalunya y posteriormente adaptados para cubrir las carencias de los trabajadores del Banco Sabadell (Banco Sabadell, 2017).

5. Puesta en marcha del Espacio de Idiomas

Para avanzar en el objetivo de la entidad de elevar el grado de dominio lingüístico, se proyectó y se hizo público el nuevo Espacio de Idiomas que se encuentra en el Sabadell Campus. Cualquier empleado puede acceder al espacio para conocer todos los programas de idiomas que ofrece el Banco para las diferentes necesidades y perfiles laborales (Banco Sabadell, 2017).

6. Proyecto para formadores internos

Los formadores internos, pieza clave del nuevo modelo de formación de Banco Sabadell que ayudan a la gestión del conocimiento y el talento interno y permiten que la formación llegue a todos los territorios cuando se necesita, son sin duda uno de sus grandes pilares (Banco Sabadell, 2017).

En 2018 se continuó con el desarrollo de diferentes programas como el “*Global Performance Management*”. Su principal objetivo es medir el empeño de todos los trabajadores de la empresa de la misma forma, independientemente del país o sede en la que se encuentre. De esta forma, la medición puede realizarse de manera objetiva entre todos los empleados de la compañía para así poder seguir impulsando las fortalezas a la vez que se intentan reducir las áreas de mejora (Grupo Banco Sabadell, 2018).

Las fuentes de selección de sus empleados siguieron consolidándose a través de la página web de la empresa y de su página oficial en LinkedIn dos grandes fuentes de atracción de talento para la compañía mediante medios digitales. Además, con el programa *Data&Analytics* se busca incorporar al banco profesionales en el ámbito de análisis de datos, un perfil cada vez más demandado (Grupo Banco Sabadell, 2018).

En el año 2020, surgió SmartWork como resultado de la necesidad de establecer un enfoque laboral distinto, adaptado al contexto de aquel momento marcado por la pandemia del Covid-19 y con miras a preparar a Banco Sabadell para un crecimiento continuo en el futuro. En 2022, se ha avanzado hacia SmartWork 2.0, un modelo que se ajusta mejor a las circunstancias del momento manteniendo un enfoque híbrido de trabajo, nuevas herramientas (como Office 365) y amplias capacidades tecnológicas (dispositivos móviles, conexión wifi, entre otros) (Banco Sabadell, 2023).

Con el objetivo de acompañar al personal en la adopción del modelo híbrido para poder

aprovechar lo mejor de cada uno de ellos, se han implementado una serie de medidas innovadoras con impacto en las metodologías de trabajo, la tecnología, la igualdad y el bienestar. Estas acciones se destacan por (Banco Sabadell, 2023).:

La implementación de una mayor cantidad de tecnología, que permite un desempeño aún más eficiente, gracias al desarrollo de nuevas herramientas como la SmartApp, nuevas pantallas y dispositivos móviles avanzados. Se ha continuado con la provisión de programas de formación que incluye tanto actos presenciales como nuevos cursos online como el de liderazgo inclusivo. Asimismo, se han creado nuevos espacios digitales, como el SmartSite o el Espacio de Igualdad y Diversidad, donde los empleados pueden acceder a toda la información detallada relacionada con el modelo de trabajo (Banco Sabadell, 2023).

En las sucursales, se ha evolucionado el entorno laboral, incorporando tecnología y procesos que permiten una mayor eficiencia y una mejor conexión con la clientela. Esto se traduce en una atención más ágil y efectiva, respaldada por herramientas tecnológicas y una mayor integración con los clientes (Banco Sabadell, 2023).

En cuanto a la gestión de recursos humanos, el Banco Sabadell ha recibido numerosos premios. El Banco Sabadell junto a otras empresas como KPMG, Generali o Endesa obtuvieron diferentes premios en la Gala de los RRHH 2022. En este caso, la subdirectora general y Directora de recursos humanos Ana Belén Aller, obtuvo el “Premio Grupo Factum a la trayectoria directiva de RRHH”. Además, según el estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, el Banco Sabadell fue elegida en 2021 como la empresa que mejor gestiona a las personas entre las que se estudiaron.

8. Conclusiones

La incorporación de la transformación digital en la gestión de recursos humanos ha sido un tema de gran relevancia en el entorno empresarial actual. La constante evolución tecnológica ha generado nuevos desafíos y oportunidades para los departamentos de recursos humanos, quienes han tenido que adaptarse y aprovechar las ventajas de las tecnologías digitales en sus prácticas y procesos.

Es importante destacar las diferencias entre los términos digitización, digitalización y transformación digital. La digitización se refiere a la conversión de información en formato digital, lo cual ha permitido una mayor eficiencia y accesibilidad de los datos en los departamentos de recursos humanos. Por otro lado, la digitalización implica el uso de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y productividad de las tareas relacionadas con la gestión de recursos humanos, como la automatización de procesos de nómina y gestión del talento. Sin embargo, la transformación digital va más allá de la mera adopción de tecnologías, ya que implica una reestructuración profunda de los procesos, modelos de negocio y cultura organizacional, con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la tecnología.

Este TFG ha examinado cómo los departamentos de recursos humanos se ven afectados por el cambio digital. Se ha establecido la importancia de la transformación digital para influir en el panorama contemporáneo de recursos humanos a través de un análisis exhaustivo de su concepto, definición, evolución y tendencias. El TFG ha enfatizado los impactos significativos que la transformación digital está teniendo en numerosas tareas de recursos humanos, como la contratación, la formación y la evaluación de los empleados.

En cuanto a la contratación, por ejemplo, se han desarrollado métodos de contratación online que agilizan el proceso de selección y permiten llegar a un mayor número de candidatos. La utilización de plataformas digitales y redes sociales profesionales ha facilitado la identificación y evaluación de perfiles, optimizando el tiempo y los recursos invertidos en el reclutamiento.

Otro aspecto relevante de la transformación digital en los recursos humanos es la formación. Gracias a las herramientas digitales, se han creado soluciones de aprendizaje online, como cursos y plataformas de e-learning, que ofrecen flexibilidad y accesibilidad

a los empleados. Esto permite adaptarse a las necesidades individuales de formación y fomentar el desarrollo profesional continuo de manera más efectiva.

Además, la evaluación de los empleados también se ha visto transformada por la digitalización. Se han implementado nuevos sistemas de evaluación digital que permiten recopilar y analizar datos de rendimiento en tiempo real, facilitando la toma de decisiones basada en información objetiva. Esto conlleva una mayor precisión en la identificación de fortalezas y áreas de mejora, así como en el diseño de planes de desarrollo individualizados.

Se han obtenido ventajas significativas de la digitalización de estos procedimientos, incluida una mayor eficacia, grupos de talentos ampliados y una mejor toma de decisiones basada en datos. Sin embargo, es fundamental reconocer las dificultades que conlleva este cambio, como la necesidad de mejorar las habilidades de los trabajadores de recursos humanos y manejar los posibles efectos negativos, como el riesgo de ignorar las habilidades interpersonales en la contratación a través de plataformas digitales.

El estudio de caso sobre la transformación digital de los recursos humanos en Banco Sabadell ha proporcionado información importante sobre cómo estos cambios han sido implementados en la práctica en el mundo real.

En general, este TFG ha demostrado cuán importante es la transformación digital en la transformación de las prácticas de recursos humanos, destacando la necesidad de que las empresas adopten nuevas tecnologías y encuentren un equilibrio entre el uso de herramientas digitales y la preservación de una estrategia centrada en el ser humano. Para asegurar el éxito de sus organizaciones y el bienestar de su gente, los profesionales de recursos humanos deben adaptarse al cambiante panorama digital y mantenerse al día con las nuevas tendencias.

En términos de futuras líneas de investigación, sería interesante analizar en mayor profundidad el impacto de la transformación digital en la gestión del talento, centrándose en cómo las tecnologías digitales pueden mejorar la identificación y retención de los empleados más cualificados. Asimismo, se podría investigar cómo la inteligencia artificial y el análisis de datos pueden ser utilizados de manera ética y equitativa en los procesos de toma de decisiones relacionados con los recursos humanos.

Otro tema de investigación relevante sería explorar cómo la transformación digital afecta

la cultura organizacional y el liderazgo, y cómo se pueden desarrollar estrategias eficaces para gestionar el cambio en este contexto. Estas líneas de investigación ayudarían a ampliar el conocimiento en el campo de la transformación digital de los recursos humanos y contribuirían a la mejora continua de las prácticas y procesos en las organizaciones.

9. Referencias bibliográficas

Alba, Á. (2016). Algunos mitos y realidades sobre la transformación digital. <https://www.sintetia.com/algunos-mitos-y-realidades-sobre-la-transformacion-digital/>

Aleixandre, E. (2020). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. Endalia. <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

Algharee, M. M. (2016). The impact of professional training and development practices on the employees performance: A case study of ministry of education in bahrain. *International Journal of Scientific Research and Management*. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696234.pdf>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13. ed. ed.). Kogan Page. file:///C:/Users/Asus/Downloads/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

Bailey, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34. [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Soft and Hard Models of Human Resource Management .pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Soft%20and%20Hard%20Models%20of%20Human%20Resource%20Management_.pdf)

Banco Sabadell. (2017). *Banco sabadell. informe anual 2016 135º ejercicio*. <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/18884/iaBANSABa2016ispa.pdf>

Banco Sabadell. (2023). *Banco sabadell. informe anual 2022 141º ejercicio*. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/informe-anual.pdf>

Barisic, A., Barišić, J., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: Challenges for human resources management. *ENTRENOVA - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*, 7, 365-375. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/20280-ArticleText-73866-1-10-20211208.pdf>

Baroda, S., Sharma, C., & Bhatt, J. (2018). 360 degree feedback appraisals- an innovative approach of performance management system. *International Journal of*

[file:///C:/Users/Asus/Downloads/360_Degree_Feedback_Appraisals-
_An_Innovative_Appr.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/360_Degree_Feedback_Appraisals-An_Innovative_Appr.pdf)

Bazán-Monasterio, V., Hermoso, R., & Escario, I. (2018). E-recruitment en españa. *Acciones E Investigaciones Sociales*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/E-recruitment_en_Espana.pdf

Beardwell, I., Holden, L. y Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*, (4ª Ed.). Harlow: Prentice Hall. http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/a4e8S9_human%20resource%20management%20-%20a%20contemporary%20approach%204th%20ed.pdf

Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management (4. ed. ed.). FT Prentice Hall. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3W5fEzRWGM4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Beardwell,+I.,+Holden,+L.+y+Claydon,+T.+\(2004\).+Human+Resource+Manageme+nt+a+Contemporary+Approach&ots=xNIsjceNRk&sig=tBHj_2OBBG8JMf3QOd8vVn_fbSM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3W5fEzRWGM4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Beardwell,+I.,+Holden,+L.+y+Claydon,+T.+(2004).+Human+Resource+Manageme+nt+a+Contemporary+Approach&ots=xNIsjceNRk&sig=tBHj_2OBBG8JMf3QOd8vVn_fbSM#v=onepage&q&f=false)

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. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v4n1/2027-5692-sdn-4-01-109.pdf>

Dahlström, P., Desmet, D., y Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. McKinsey article (Feb 2017). <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-seven-decisions-that-matter-in-a-digital-transformation#/>

El talento tiene que ser ágil, rápido y flexible para adaptarse al cambio constante. (2022). Equipos&talento. <https://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-seleccion/banco-sabadell/federico-gonzalez/>

Ferrera Martin, D. (2022). *Transformación digital empresarial*. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/6523/1206_Ferrera.pdf?sequence=1

Fogoroş, T., Maftai, M., Bişan, G., & Kurth, B. (2020). Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization. Proceedings of the

International Conference on Business Excellence, 14, 878-892.
[file:///C:/Users/Asus/Downloads/Study_on_methods_for_evaluating_employees_perfor
ma.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Study_on_methods_for_evaluating_employees_perfor
ma.pdf)

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53-82. <https://10.1177/2397002220952734>

González, I. (2016). *Transformación digital: poniendo al empleado en el centro de la organización*. El Blog de Iñaki González. <https://sobrevivirrhhe.com/2016/12/19/transformacion-digital-poniendo-empleado-centro-organizacion/>

Gracia, F., Martínez-Tur, V., & Peiro, J. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. (pp. 165-201) [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Gracia_Et_al_2001x1x%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Gracia_Et_al_2001x1x%20(1).pdf)

Grupo Banco Sabadell (2018). *Estrategia de gestión de recursos humanos y ejes de actuación en 2018*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/3_7_equipo_humano.pdf

Hidroğlu, D. (2021). Performance evaluation systems and leadership. *Pressacademia*, 8, 112-120. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/10.17261-Pressacademia.2021.1410-1859750.pdf>

Jokic, S., Pardanjac, M., Eleven, E., & Durin, S. (2012). Training and development of employees through e-learning. *Metalurgia International*, 17, 157-161. file:///C:/Users/Asus/Downloads/TRAININGANDDEVELOPMENTOFEMPLOYEES_THROUGHE-LEARNING-RMI2011.pdf

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63 file:///C:/Users/Asus/Downloads/Krausetal_2021.pdf

Kropp, B. (2023). The digital HR transformation in 2023: Discover its benefits and take action. LeaveBoard. <https://leaveboard.com/digital-transformation/>

Kumar, T. S. (2019). E-recruitment: The modern trend of recruitment practices.,

251. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/JETIRBP06048-E-RECRUITMENTTHEMODERNTRENDOFRECRUITMENTPRACTICES.pdf>

Lalwani, P. (2020). What is HR digital transformation? Definition, strategies, and challenges. https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/#_005

Latorre Navarro, M.F. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universitat de València. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=p44Qe1nJeFs%3D>

Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2019). Impact of online training on behavioral transfer and job performance in a large organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 27-37. https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_35_1_0027.pdf

Mateo Saz, R. (2021). *Transformación digital en los recursos humanos*. <https://zaguan.unizar.es/record/109270/files/TAZ-TFG-2021-1926.pdf>

Ntanos, A. & Boulouta, K. (2012). The management by objectives in modern organisations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 4, 68-79. file:///C:/Users/Asus/Downloads/The_management_by_objectives_in_modern_organisatio.pdf

Nystrom, D. C. (2001). *360-degree feedback: A powerful tool for leadership development and performance appraisal* <https://core.ac.uk/download/pdf/36704205.pdf>

Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627826.pdf>

Oluwaseun, O. (2020). Employee training and development as a model for organizational success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5, 181-189. file:///C:/Users/Asus/Downloads/EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_AS_A_MODEL_FOR_O.pdf

Rathee, R., & Bhuntel, R. (2017). Benefits, challenges and impact of e-recruitment.

file:///C:/Users/Asus/Downloads/2_Renu_VSRDIJBMR_13165_Research_Paper_7_7_July_2017.pdf

Ritter, T., & Pedersen, C. (2019). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86.

file:///C:/Users/Asus/Downloads/Digitization_capability_and_the_digitalization_of_.pdf

Ross, L. (2022). *9 Powerful Online Recruitment Methods to Supercharge Your Hiring*. Vervoe. <https://vervoe.com/online-recruitment-methods/>

Rubio Sanchez, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.

https://books.google.es/books?id=GgiIDwAAQBAJ&dq=evolucion+del+papel+de+los+recursos+humanos+en+las+empresas&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Sadalla, A., Gado, A., & Ülgen, B. (2018). *Mba human resource models: Hard and soft*. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/HRMprojectHardandSoft.pdf>

Sektiaji, S. H., (2022). The effect of online training effectiveness and motivation on PT XYZ employee performance. *International Journal of Research and Review*, 9(9), 89-99. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.9_Issue.9_Sep2022/IJRR09.pdf

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation – methods and techniques

survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 03(05), Volume 03 – Issue 05. <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>

Storey, J. (2007). *Human resource management* (3. ed. ed.). Thomson Learning.

Sundblad, W. (2020). *Here's why HR is critical for digital transformation success*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/willemsundbladeurope/2020/09/01/why-hr-is-critical-for-digital-transformation-success/?sh=26aec481216a>

Ting Ding, J. (2007). *La dirección soft y hard de recursos humanos desde los principios éticos*. Gran Canaria, España: Fundación Universitaria de Las Palmas.

Retrieved

from

https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/6655/1/0231633_00029_0007.pdf

Vakil, N. (2023). *HR digital transformation- benefits, stages & examples*. SoftwareSuggest Blog; SoftwareSuggest. <https://www.softwaresuggest.com/blog/digital-hr-transformation/>

Vučeković, M. & Gavrilović, K. (s.f.). Digital Transformation and Evolution of Business Models. <http://ipsitransactions.org/journals/papers/tir/2021jan/p6.pdf>