



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Los Recursos Humanos en la era de la digitalización
Aplicación de la digitalización en Opel España

Autor/es

Álvaro Tabuenca Barrio

Director/es

Juan C. Ramón-Solans Prat

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo
Noviembre 2018

0. ÍNDICE

0. ÍNDICE.....	1
1- INTRODUCCIÓN	3
1.1 Justificación del trabajo.....	3
1.2 Objetivo del trabajo.....	4
2- HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	5
3- LOS RRHH EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN	7
4- MARCO TEÓRICO: CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	9
4.1 Estrategia para llevar a cabo la transformación digital.....	10
4.2 La formación	12
4.3 Las competencias	13
5- PARADIGMA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	17
6- CASO PRÁCTICO: OPEL ESPAÑA.....	18
7- CONCLUSIONES	27
8- ANEXOS.....	26
9- BIBLIOGRAGÍA.....	36

1- INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo:

Actualmente nos encontramos ante lo que algunos expertos denominan *La Cuarta Revolución Industrial* o *Revolución Digital*. Las nuevas tecnologías han irrumpido con gran rapidez en la sociedad, provocando enormes transformaciones en todos los aspectos relacionados con la manera en la que vivimos y trabajamos. Pese a todos estos cambios, las nuevas tecnologías van a crear grandes oportunidades de progreso tanto a nivel social como económico, la cuestión está en cómo saber aprovecharlas.

El poder aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías no depende de otra cosa mas que de la capacidad para adelantarse y adaptarse a los cambios que se van a producir, mediante el establecimiento de una serie de objetivos estratégicos.

Es posible que surjan una serie de dudas respecto a cómo nos van a afectar estos cambios ¿El trabajo será sustituido por máquinas y robots? ¿Cuales serán las profesiones del futuro? ¿Qué cambios se van a producir en el mundo del trabajo? El constante incremento en la incertidumbre en la forma en la que vamos a trabajar, está producido por el escaso conocimiento sobre qué es realmente la transformación digital.

Es importante saber que la transformación digital no está únicamente relacionado con el tema tecnológico o los robots, sino que también se trata de un tema que está estrechamente relacionado con la manera en la que trabajamos, ya que implica nuevas maneras de pensar, de diseñar estrategias y de tomar decisiones.

El contexto actual del trabajo requiere una adaptación continua a los cambios que se están produciendo. Según Charles Darwin *“la supervivencia no depende ni de la fuerza ni de la inteligencia, sino de la capacidad de adaptación”*. La capacidad de adaptación de las personas se consigue a través de la formación y el aprendizaje de nuevas competencias. También es imprescindible desarrollar una cultura organizacional basada en la cooperación, creando sinergias positivas entre los intereses de la dirección y los trabajadores para poder alcanzar los diferentes objetivos que se establezcan.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de las nuevas tecnologías, las personas siguen siendo el recurso más importante y diferenciador dentro de las organizaciones. Por eso, actualmente, los departamentos de Recursos Humanos tienen el objetivo de garantizar el bienestar de los trabajadores durante el proceso de transformación digital y dotar a los trabajadores con las competencias necesaria para garantizar su empleabilidad de cara al futuro.

1.2 Objetivo del trabajo:

El objetivo del trabajo consiste en analizar todo el proceso de transformación digital en una organización, a través de la estrategia, la formación y cuáles son las claves para poder llevarlo a cabo.

La primera parte del trabajo muestra una visión retrospectiva desde el primer sistema de organización de los trabajadores hasta la actualidad de los departamentos de Recursos Humanos, mostrando los diferentes cambios que se han ido produciendo a consecuencia de las nuevas tecnologías. También se muestra cuáles son las funciones que desempeñan los departamentos de Recursos Humanos y los beneficios de estos.

En la segunda parte del presente trabajo, se explica qué es la transformación digital y se van a explicar las dos claves desde las que parten el resto de acciones encaminadas a la transformación digital de una organización.

El estudio para conocer como se lleva la estrategia y el proceso de transformación digital se ha llevado a cabo en la empresa Opel España. Para obtener la información se han realizado dos encuestas. La primera dirigida al departamento de Recursos Humanos y la segunda dirigida a varios trabajadores de la plantilla. A través de las encuestas se han obtenido una serie de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales han servido de soporte para realizar la investigación y llegar a una conclusión. También se ha realizado una entrevista con una persona dentro del departamento de Recursos Humanos, la cual ha facilitado información para comprender los diferentes aspectos en el proceso de digitalización de las organizaciones.

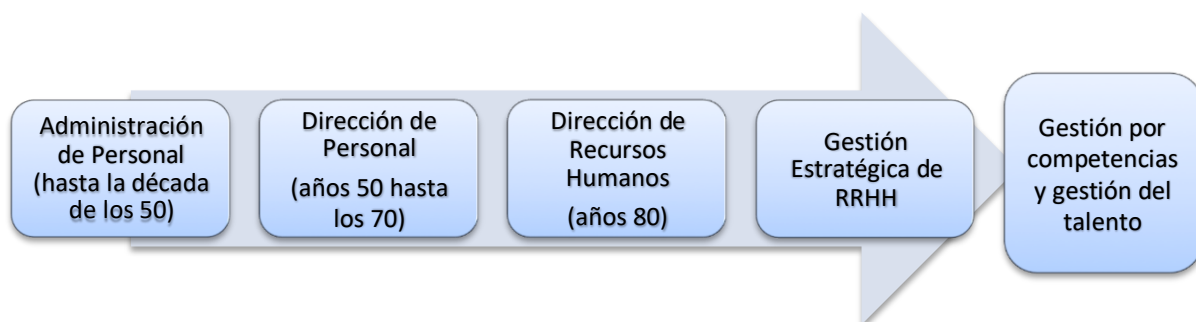
2- HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

Durante la I Revolución Industrial se produce el punto de inflexión de la función de los Recursos Humanos y en la manera de organizar a los trabajadores y su trabajo.

En cierto modo la función de los recursos humanos y relaciones laborales representó una respuesta a los cambios que introdujo la I Revolución Industrial, cuando se comenzaron a modificar las estructuras internas de las organizaciones, para lograr aumentar la producción de las fábricas mediante el uso de nuevas máquinas. La I Revolución Industrial trajo consigo la mecanización de muchas de las tareas que anteriormente se desarrollaban de manera artesanal, lo que generó una serie de cambios en el trabajo, y dio lugar a un clima de fuerte incertidumbre e insatisfacción de los trabajadores.

Los avances “tecnológicos” provocaron una serie cambios, basados principalmente en la división del trabajo, lo que dio lugar al nacimiento de la clase obrera. Estos cambios en la organización del trabajo originaron conflictos entre los trabajadores y empresarios, todo ello dio origen al primer sistema de relaciones laborales entre trabajadores y empresarios, y a la creación de los llamados “departamentos de bienestar” que son lo que actualmente conocemos como departamentos de Recursos Humanos.

No obstante, la función de Recursos Humanos y Relaciones Laborales no surgió hasta comienzos del siglo XX, época en la que la industria se expandió por todo el mundo. Con el crecimiento de la afiliación sindical se empezaron a desarrollar los procesos de negociación colectiva, que dieron lugar a los primeros sistemas de Relaciones Laborales.



ETAPA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAL

Las dos primeras etapas de los departamentos de Recursos Humanos se caracterizan por tener la función de control de los trabajadores. Se realizaban tareas de tipo administrativo, como pueden ser las altas y bajas de los trabajadores, nóminas, seguros sociales y contratos de trabajo. Hay que destacar que durante esta época el derecho laboral tuvo un amplio desarrollo, sobre todo en Europa con el Estado de bienestar.

En la segunda etapa de la evolución de los departamentos de Recursos Humanos se empiezan a utilizar técnicas de selección de personal y se lleva a cabo la técnica de descripción de puestos. Además, los trabajadores empiezan a considerarse como un recurso que hay que optimizar y no como un gasto, por lo tanto, se empieza a realizar los primeros adiestramientos en sus puestos.

ETAPA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A partir de la segunda mitad de los años ochenta se empezó a utilizar el término dirección de recursos humanos en vez de dirección de personal. Este cambio se basó en el desarrollo del concepto de competencias de los trabajadores, y como los trabajadores son considerados como recursos que hay que optimizar, se empieza a invertir en ellos mediante acciones encaminadas a su bienestar y a su formación de cara al futuro. Las acciones de los departamentos de Recursos Humanos empiezan a ser proactivas, es decir, que la planificación de los recursos humanos se elabora dentro del marco definido por los objetivos y planificación estratégica de la empresa. Durante esta etapa se empiezan a realizar análisis de puestos y los denominados perfiles de exigencias de acuerdo a las competencias de cada una de las personas.

ETAPA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DEL TALENTO

Etapa que se inicia a partir del siglo XXI, a raíz de los cambios introducidos por las nuevas tecnologías en todos los ámbitos laborales. En esta etapa las personas son concebidas como recursos imprescindibles en las organizaciones. La función de los departamentos de Recursos Humanos está enfocada a la identificación, descripción y desarrollo de cada una de las competencias de las personas de manera individual, lo que se traduce en una gran ventaja competitiva de las organizaciones.

En esta etapa en la que las nuevas tecnologías están pasando a transformar los procesos productivos y operativos de las organizaciones, los recursos humanos centran y dirigen su actividad hacia la formación, la retención, la motivación y la captación de talento ya que es el elemento diferenciador de las organizaciones.

El recorrido anteriormente descrito, desde los inicios de la I Revolución Industrial, pasando por la etapa de dirección y gestión del siglo XX, donde se produce el cambio en la organización de los Recursos Humanos, para llegar a la década actual del siglo XXI, permite comprender el importante papel que ha desempeñado el desarrollo de las nuevas tecnologías en el progreso económico y social.

La evolución y los cambios que han surgido, sirven para el desarrollo de nuevas estrategias de gestión de los recursos humanos que sean coherentes con la época en la que nos encontramos y con los objetivos de las organizaciones y personas.

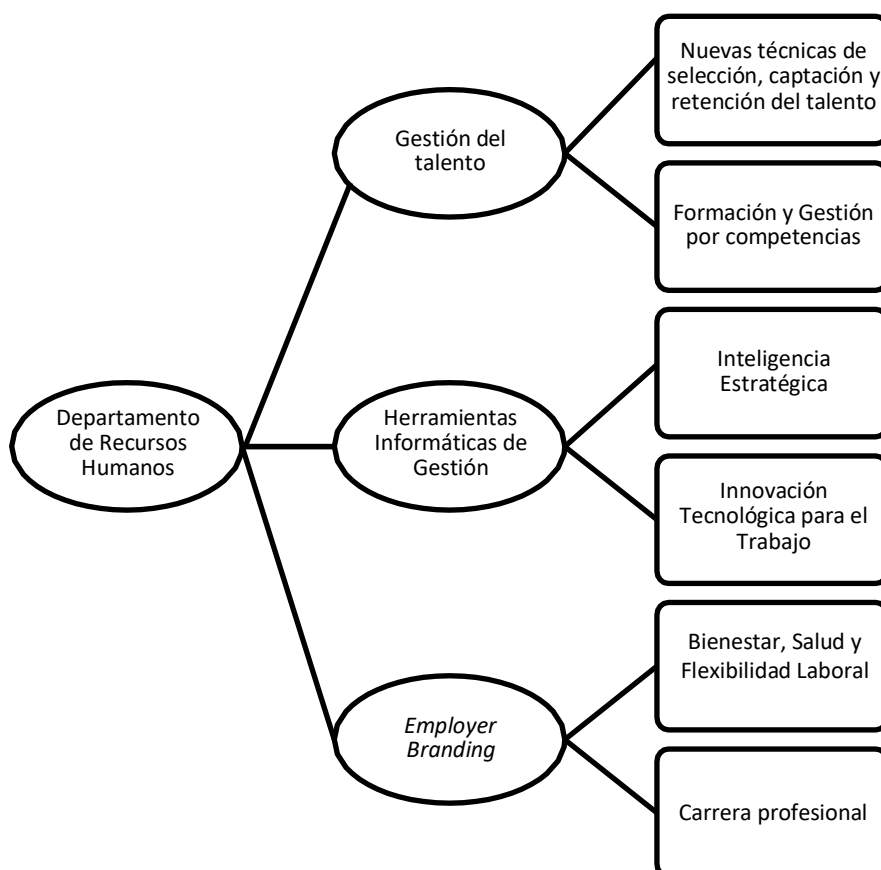
3- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos tienen un papel crucial dentro del proceso de transformación digital de una organización. Con la implantación de las nuevas tecnologías y nuevas formas de organizar a los trabajadores, la sociedad y las organizaciones requieren de una gran flexibilidad. A través de una serie de acciones los departamentos de Recursos Humanos tienen que contribuir para conseguir dicha flexibilidad.

Por un lado, tienen que transformar las actividades que desarrollan dentro del propio departamento, mediante el uso de nuevas herramientas digitales y, por otro lado, se tienen que encargar de transformar la fuerza laboral.

La función de los departamentos de Recursos Humanos ha pasado de tener un enfoque de dirección de personas a la de gestión del Capital Humano. Para ello, y mediante el uso de nuevas herramientas, los departamentos de Recursos Humanos tienen que desarrollar la capacidad de adaptación de las personas, según los objetivos y estrategias que se establezcan.

La selección de talento es otra de las tareas imprescindibles en la era de la digitalización. La selección es un procedimiento para encontrar a los candidatos que reúnan las competencias adecuadas en función al puesto de trabajo. La persona seleccionada tiene que tener las capacidades suficientes para poder desempeñar las tareas presentes, pero también la capacidad de adaptarse a las necesidades y cambios que se produzcan en las organizaciones por la implantación de las nuevas tecnologías. El proceso de selección en la actualidad sigue un proceso que se compone de cuatro fases: análisis y definición de las necesidades del puesto, reclutamiento, selección e incorporación.



Las herramientas de Gestión del Talento, se utilizan para agilizar los procesos de selección, mejorar la formación y el seguimiento de las competencias de los trabajadores en cada momento, para poder realizar ajustes conforme a las necesidades que de cada momento.

Para poder gestionar a los trabajadores de la mejor manera posible, es necesario que se implanten nuevos sistemas de recogida de datos. Estos sistemas de recogida de datos se conocen como Inteligencia Estratégica para Recursos Humanos y están dedicados a analizar la información y gestionar los RRHH de una forma más eficiente a través de la integración de todos los procesos y sistemas de una organización.

La implantación de las nuevas tecnologías y la digitalización están desplazando a los trabajadores a un segundo lugar. Mediante el desarrollo de estrategias de *Employer Branding* se ha de fomentar una cultura organizacional que contribuya al bienestar de las personas mediante la flexibilidad. Además, es importante que dentro de las políticas de Recursos Humanos se tengan en cuenta factores como el desarrollo profesional y el compromiso con los valores de la organización.

4- MARCO TEÓRICO: CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Hasta hace unos años las decisiones que se tomaban para llevar a cabo la transformación digital dependían de factores que no trascendían más allá de incrementar la productividad y reducir los costes. A día de hoy es un proceso que depende del conjunto y de la estrategia de una organización. Ha dejado de ser una alternativa a ser una obligación, si las organizaciones quieren garantizar su continuidad y mejorar su competitividad en el mercado global actual.

Según varios estudios realizados, muchas de las organizaciones en el ámbito nacional no conocen qué es realmente la digitalización y solo un 19% de las PYMES reconocen tener un plan estratégico para llevarlo a cabo. (Datos obtenidos de SAGE Advice)

Lo que es evidente es que falta mucha información al respecto en nuestro país. La falta de conocimiento sobre la digitalización resulta algo trascendente debido al impacto directo que tiene sobre el futuro de muchas empresas y, por ende, la creación de empleo.

El primer paso para llevar a cabo la transformación digital es comprender qué es y cuáles son las claves para poder transformar digitalmente una organización.

La digitalización de una organización no solo consiste en tener ordenadores con conexión a internet y un *Smartphone* con el correo electrónico del trabajo o tener una máquina que nos ayude en la producción. Digitalizar consiste en reinventar una serie de procesos a través de la tecnología. Es decir que no solo se trata de implantar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la productividad, sino que también se trata de un cambio en la mentalidad de los miembros de una organización, rediseñando el modelo de negocio, actualizando los productos o servicios y estableciendo una fuerte cultura organizacional.

La transformación digital pasa principalmente por una serie de cambios.

- El primer cambio es el de transformar la cultura. El punto de partida para toda organización debe ser el cambio en la mentalidad de las personas. Desde la dirección se tiene que hacer llegar la cultura a todos los miembros de la organización para que todos los departamentos se digitalicen y no queden grupos aislados.
- El segundo cambio tiene que ser el de establecer un nuevo modelo de negocio, cambiar la forma de hacer las cosas, de vender o de ofrecer los servicios a través de internet
- El tercero es el enfoque hacia los clientes ya que en el mundo globalizado toda gira entorno a ellos. Hay que crear valor, conocer cuales son sus necesidades, sus hábitos de consumo y de vida, información que se puede obtener mediante herramientas digitales. A través del *Big Data* podremos gestionar a todos nuestros clientes para mantenerlos satisfechos en todo momento.
- El cuarto es la competencia. En un mundo en el que la tecnología avanza a pasos agigantados todas las organizaciones pueden realizar movimientos de mejora, por eso, siempre hay que tener en cuenta cuales son los movimientos de las organizaciones de la competencia. Hay que investigar sobre los productos y servicios que ofrecen para intentar mejorarlos.

4.1 Estrategia para llevar a cabo la transformación digital

Una estrategia consiste en el conjunto de medidas que una organización debe realizar para conseguir los objetivos marcados, ajustando las oportunidades que le ofrece el mercado a sus capacidades.

La clave de una estrategia digital consiste en conocer la misión, la visión y los valores que son trascendentes para la creación de un plan con garantías de futuro.

-La misión: debe responder a la pregunta ¿a que se dedica la organización actualmente?

-La visión: ¿A que se va a dedicar en un futuro?

-Los valores: ¿Cómo se van a hacer las cosas en la organización?

El primer paso para llevar a cabo la transformación digital consiste en realizar un análisis, teniendo en cuenta la tecnología disponible en el momento y las competencias de los trabajadores. Mediante la realización de un análisis lograremos saber como esta la organización en el momento antes de comenzar a implantar una estrategia digital. Hay que analizar cuales son los puntos fuertes y los débiles, pero también comprender la situación en la que se encuentra respecto al mercado en el que compite con sus productos o servicios.

Una vez identificado en que situación se encuentra la organización, es importante dedicar tiempo a realizar un plan estratégico y comunicarlo a todos los trabajadores, es decir implementarlo poniendo en práctica las acciones establecidas.

La transformación digital afecta directamente a la estrategia, la cultura y las capacidades de una organización, por eso que para que el proceso de transición sea exitoso hay que redefinir los procesos, detectar las necesidades y llevar a cabo una estrategia que implique a todos los departamentos de forma activa y por igual. En las organizaciones existen diversos departamentos: Recursos Humanos, I+D, Financieros, Marketing, Producción, IT, entre otros, para conseguir un adecuado equipo, deberemos detectar claramente cuales son las necesidades de la organización. Para ello, definiremos la estructura necesaria y marcaremos los perfiles de las personas que necesitamos para nuestra empresa a través de los análisis de puestos

Las decisiones estratégicas se centran en el futuro y en aquellas cuestiones que hay que llevar a cabo para poder seguir siendo competitivos en el mercado. Las nuevas tecnologías conllevan una serie de incertidumbres ya que, al no tener experiencia anterior, no se pueden establecer unos resultados claros. Una de las ventajas de la toma de decisiones estratégicas esta en que los resultados se obtienen al largo plazo e implican cambios significativos en la organización. Las decisiones estratégicas sirven como estrategia de transformación digital e implican a la totalidad de la organización. Para conseguir la implicación de toda la organización hay que comunicar dicha estrategia de manera clara y a todos los departamentos. Es de gran importancia que dicha información llegue de manera correcta para que no se produzcan errores en la ejecución de la estrategia y tienen que ser sincera y completa, de manera permanente, intangible y global. Dentro de las organizaciones se producen tres tipos de comunicación.

1. Comunicación ascendente: se produce desde los empleados hasta la dirección. El objetivo es informar a los órganos superiores con el fin de aprovechar la información. Se crea un sentimiento de valor hacia los trabajadores ya que tienen la capacidad de participar en el proyecto.
2. Comunicación descendente: cuando desde la dirección se comunica al resto de la organización. El objetivo es compartir la información con el resto de los trabajadores para que conozcan los avances o recibir instrucciones. Este tipo de comunicación dependerá en gran parte del estilo de la dirección, ya que cuanto mas dominante sea menor suele ser la información y la comunicación.
3. Comunicación horizontal: es cuando se realiza una comunicación entre trabajadores de la misma posición.

-Se produce un sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de sus trabajadores.

-La comunicación se realiza de manera espontanea tanto a nivel ascendente o descendente como horizontal, con las ventajas que ello supone.

-Se unen la comunicación formal e informal para reducir los errores, ya que se comparte mas información.

-Se incrementa la motivación de las personas, aspecto fundamental en todas las organizaciones.

Para lograr que todos los miembros se impliquen en el cambio hay que transformar la cultura de la organización. Una fuerte cultura sirve para evolucionar como organización y poder atraer a nuevos clientes y trabajadores con competencias digitales y capacidad de innovación.

Hay que cambiar también el modelo de liderazgo tradicional. Los líderes tienen que saber construir y dirigir equipos de trabajo, mantener a la plantilla conectada entre si y promover una cultura de mejora y aprendizaje continua. Las funciones que tienen que desempeñar los líderes son tres:

1. Definir los objetivos que se pretenden conseguir en la organización mediante acciones conjuntas por parte de todos los componentes de esta.
2. Establecer el plan de actuación, a través del sistema operativo que cada uno de los miembros de la organización deba realizar para conseguir los objetivos establecidos en el plan estratégico.
3. Utilizar la motivación para que las personas den de si lo que la organización espera de ellos.

Es necesario fomentar políticas laborales flexibles y crear un clima laboral propicio para todos los trabajadores, mediante el establecimiento de normas basadas en la igualdad y en la transparencia de la organización, que influyan positivamente en el desarrollo de herramientas tecnológicas para identificar posibles problemas de discriminación y desigualdad.

Las estrategias de diversidad e inclusión y las acciones de Responsabilidad social también influyen directamente en la organización de cara a la era digital ya que mejoran a la imagen de la organización y por lo tanto a la adquisición de talento.

Las organizaciones que quieran llevar a cabo la digitalización tienen que invertir en llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ya que son muchos los grupos de interés que demandan a las empresas que lleven a cabo comportamientos que sean éticos tanto con las personas como con el medio ambiente. Según el Libro Verde de la Unión Europea la RSE es *"la integración voluntaria, por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus*

relaciones con sus interlocutores” En la sociedad actual las acciones voluntarias encaminadas a la mejora toman un gran protagonismo entre las organizaciones de la era digital. Además, hay que tener en cuenta que la RSE tiene varias dimensiones que tienen que ver con las consecuencias de la revolución digital.

- ┌ Dimensión organizativa: adaptación y gestión del cambio para tratar de suavizar el impacto que suponen las nuevas tecnologías y las continuas deslocalizaciones a los trabajadores.
- ┌ Dimensión de las personas: dentro de esta dimensión hay que destacar dos temas, que son las políticas de formación y aprendizaje y las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados.
- ┌ Dimensión ambiental: poder llevar a cabo la conciliación entre la familia y el trabajo.
- ┌ Dimensión de las relaciones laborales: participación activa y compromiso por parte de los trabajadores y eliminación de los riesgos laborales.

En el mundo actual, la globalización, la información y la digitalización, hacen que cada vez, las organizaciones no puedan permitirse el lujo de descuidar ningún detalle, ni cometer errores de incumplir la estrategia interna propuesta y sus valores organizacionales.

Entre los principales beneficios de la RSE en la era de las nuevas tecnologías, hay que destacar a nivel interno:

- Se fomenta la participación en la empresa, lo que se traduce en un mayor índice de productividad.
- La participación produce una comunicación fluida entre todos los departamentos
- La diversidad de género, de razas, de pensamiento, permitirá que se produzcan nuevas maneras de pensar (cambios en la cultura de la organización)
- Generará un fuerte arraigo con la organización
- La conciliación también repercute en el clima laboral y en la motivación, y por ende también en la productividad.

Por último, para que sea posible la digitalización, hay que analizar periódicamente los resultados que se consiguen, estableciendo acciones de mejora a través de la formación y mediante el talento digital.

4.2 La formación

La transformación digital y las nuevas tecnologías están dando lugar a grandes cambios en las ocupaciones y funciones de las personas. Por eso, para garantizar la competitividad de las personas y poder mantener su empleabilidad las organizaciones tienen que apostar por un sistema de aprendizaje continuo.

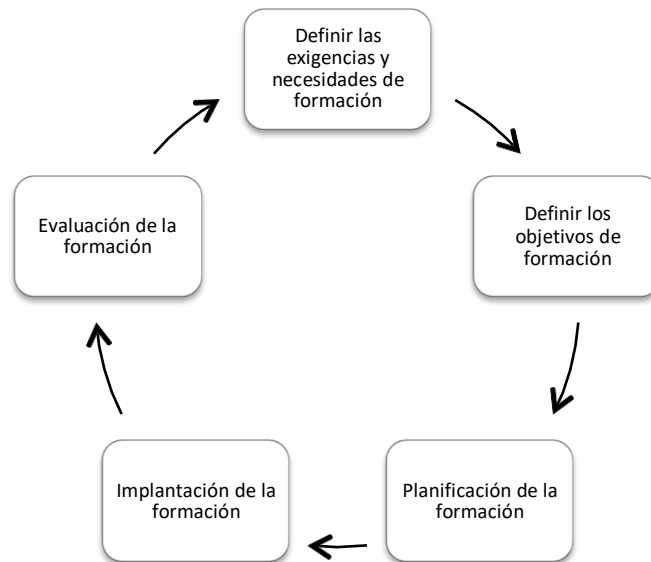
Pereda y Berrocal (2011) definen la formación como *“el proceso sistemático y continuo en el que se tratan de modificar las competencias y comportamientos de los formandos, a través de las diferentes acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa”*

A través de la formación las empresas tienen que dotar a los trabajadores con las competencias necesarias para llevar a cabo la transformación digital.

La formación debe ser el punto de partida dentro de la estrategia de transformación digital de una organización. La formación aporta valor, ya que se mejora la calidad del trabajo, lo que se traduce en una

mayor productividad y adecuación a los objetivos que se establecen. La formación también aporta valor a las personas, ya que se mejoran sus competencias, su satisfacción y su empleabilidad en general.

El proceso de formación



Para llevar a cabo el proceso de formación dentro de una empresa hay que partir estableciendo un plan estratégico que sirva para conocer cuáles son las necesidades de formación y definir cuales son los objetivos que se quieren alcanzar.

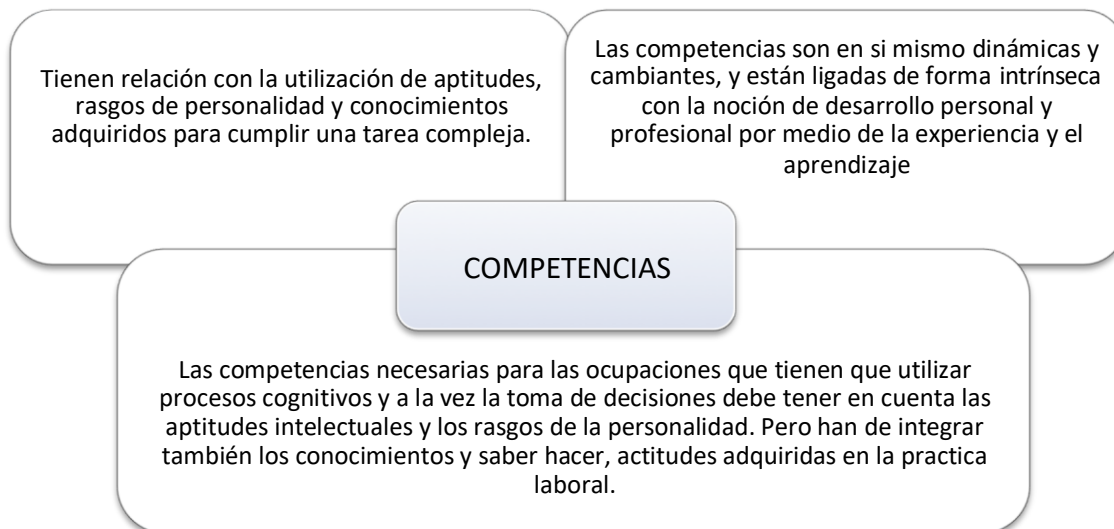
Una vez determinadas cuáles son las necesidades de formación, hay que conocer cuáles son las competencias necesarias exigidas por el puesto. Para que las competencias de los trabajadores adquieran valor, estas deben integrarse con las nuevas tecnologías y con el conjunto de objetivos estratégicos de las organizaciones.

La revolución tecnológica ha establecido las bases de las nuevas competencias de la sociedad, cuya principal característica es el uso del conocimiento y la tecnología como recurso estratégico.

4.3 Las competencias

La definición de competencia hace referencia a la capacidad del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.

Las competencias surgieron como respuesta a las grandes innovaciones tecnológicas que se han ido produciendo a lo largo de los años. La necesidad de herramientas de gestión de la formación y la certificación dio lugar al desarrollo de lo que hoy en día conocemos como competencias profesionales.



Fuente: Levi-Leboyer

Las competencias se pueden clasificar en:

- ┌ Competencias base: Son las básicas de cada persona y que son las que permiten acceder a un trabajo. (capacidad para comunicarse, aprender, razonar, reflexionar...)
- ┌ Competencias técnicas: Son aquellas que son específicas de cada profesión. (Informática, Matemáticas, Idiomas, Impuestos, Leyes...)
- ┌ Competencias transversales: Aquellas que son diferenciadoras de cada trabajador. (Trabajar en equipo, Liderazgo, Asertividad, Iniciativa, Autonomía...)

Competencias para trabajar en la era digital

Las nuevas tecnologías sustituirán los trabajos manuales y los procesos rutinarios, por eso, las personas que estén preparadas y tengan las competencias necesarias podrán garantizarse puestos de trabajo en los que puedan ser mas creativos y desarrollar sus habilidades, ya que dejarán de ser simples rutinas. Las habilidades que permitirán a las personas destacar por encima de las nuevas tecnologías están estrechamente relacionadas con la creatividad, la inteligencia emocional, la flexibilidad y las habilidades comunicativas. Las competencias mas importantes que hay que desarrollar para poder trabajar en la era digital son, entre otras:

- **Gestión de la información en red:** Ser capaz de buscar, encontrar, seleccionar y compartir la información de los contextos digitales. También hay que saber como gestionar y almacenar la información obtenida para su uso posterior
- **Trabajo en red:** Saber colaborar y cooperar con los demás en el entorno digital, optimizando el tiempo. Crear equipos altamente resolutivos y conocedores de las herramientas digitales.
- **Comprender globalmente la economía digital:** Saber desenvolverse en el mundo digital con soltura, tanto a nivel profesional como personal. Saber utilizar las herramientas digitales de forma correcta, ética y coherente.
- **Comunicación digital:** Capacidad para comunicarse colaborar con herramientas y en entornos digitales, tanto de forma síncrona como asíncrona y en redes sociales o espacios colaborativos.

- **Aprendizaje continuo:** Ser capaz de auto gestionar el aprendizaje, siendo continuo y participando en comunidades de aprendizaje y equipos de formación.
- **Liderazgo en red:** Ser capaz de gestionar y liderar equipos de trabajo en red, haciendo que estos sean efectivos en la transmisión de la propia información, así como en la captación y difusión de ésta. Además, el líder será capaz de generar confianza en su grupo, llegando a trabajar de forma remota sin ningún temor a conductas pasivas y pérdidas de tiempo, generando buen ambiente y gestionando conflictos de manera resolutive y eficaz.
- **Visión estratégica:** Aporta valores muy importantes pues genera una motivación a toda la organización que impacta directamente en el bienestar de las personas además de generar oportunidades de negocio y fomentar el objetivo común en la organización.
- **Orientación al cliente global:** Ser capaz de combinar ambos modelos, el clásico y el digital, posibilitará un mayor crecimiento y, por supuesto, potenciará nuestras cualidades como profesional

Ocupaciones para la era digital

Hasta hace pocos años el trabajo era fijo, y no había existía tanta flexibilidad, las personas se especializaban única y exclusivamente en las funciones que desempeñaban en su puesto de trabajo ya que los cambios que se producían eran mínimos. Hoy en día el panorama es completamente diferente. La irrupción de las nuevas tecnologías, las nuevas metodologías y nuevas herramientas de trabajo han provocado cambios en la organización del trabajo y están dando lugar a la creación de nuevas ocupaciones.

Una ocupación es el conjunto de competencias necesarias para el desarrollo de una serie de tareas que vienen determinadas por el nivel de la tecnología y la organización del trabajo. Se trata de una manera de ordenar la actividad laboral atendiendo a las características de las competencias y el trabajo en cuestión.

Las ocupaciones que nos vamos a encontrar en la era digital, tienen un carácter dinámico, es decir, que para poder desempeñarlas hay que estar formándose continuamente para ir adaptándose a los objetivos de la organización en cada momento.

A continuación, se muestra un cuadro con las ocupaciones con más futuro en el mercado laboral. En el cuadro se recoge una breve descripción de la ocupación y cuáles son las competencias para poder desarrollar con éxito cada una de las ocupaciones o puestos de trabajo. Hay que tener en cuenta que las ocupaciones que se van a describir a continuación sirven de referencia, ya que las categorías laborales o puestos de trabajo pueden denominarse de otra manera dependiendo de cada organización

OCUPACIÓN	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS
1. Digital Manager o Director de Transformación Digital	Diseñar desde cero, implementar y seguir con éxito la estrategia digital de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Comprender la economía digital ┆ Planificación estratégica ┆ Diseño de negocios digitales ┆ Gestión de proyectos digitales ┆ Liderazgo y toma de decisiones
2. Experto en ciberseguridad	Responsables de detectar amenazas y errores digitales en las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Solución de problemas ┆ Capacidad analítica ┆ Gestión de proyectos digitales ┆ Desarrollar <i>Big Data</i> ┆ Gestión de equipos virtuales
3. Ingeniero de inteligencia artificial	Encargado de desarrollar máquinas que sean capaces de interactuar con los humanos	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Comprender globalmente la economía digital ┆ Gestión de proyectos digitales ┆ Creatividad ┆ Trabajo en equipo ┆ Visión estratégica ┆ Capacidad analítica
4. Abogado especializado en nuevas tecnologías	Enfocado a tratar asuntos relacionados con el asesoramiento y negociación en relación con la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Capacidad de análisis ┆ Capacidades comunicativas ┆ Conocimiento digital ┆ Organización y eficiencia
5. Director de Talento Digital (Departamento de Recursos Humanos)	Experto en la gestión de los RRHH en la era digital y su función consiste en la transformación de las personas y la captación de nuevo talento con competencias adecuadas para los entornos digitales.	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Visión estratégica ┆ Capacidad de comunicación ┆ Toma de decisiones ┆ Gestión de talento digital ┆ Conectar personas y cosas por medio de las tecnologías ┆ Gestión de equipos virtuales
6. Director de Marketing Digital	Encargado de gestionar y optimizar los recursos <i>online</i> y <i>offline</i> para hacerlos complementarios y desarrollar estrategias para atraer consumidores a través de la red	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Comprender globalmente la economía digital ┆ Gestionar cadenas de valor ┆ Trabajo en equipo ┆ Orientación al cliente ┆ Comunicación digital ┆ Liderazgo en red ┆ Visión estratégica

5- PARADIGMA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Un informe realizado por el Foro Económico Mundial estima que, en los próximos diez años, las nuevas tecnologías destruirán unos cinco millones de puestos de trabajo, además de fomentar la desigualdad. El futuro para muchos de los trabajadores que cuentan con una escasa formación se presenta desalentador ya que cada vez las nuevas tecnologías se están implantando en todos los trabajos, ya bien sean artesanales o de venta de productos o servicios.

En algunos sectores, como es el caso de las industrias, la llegada de las nuevas tecnologías, en este caso los robots, están sustituyendo a las personas. También se están reemplazando a las personas en sectores mas especializados y que requieren un trato entre personas como es el caso de la educación, la medicina, el derecho o los recursos humanos.

Estos avances tecnológicos están favoreciendo a unos sectores mas que a otros, como es el caso de las empresas relacionadas con las TIC, *Big Data*, *Smart City*, o a la Industria 4.0 El problema reside en que el avance de las nuevas tecnologías es mayor que el que se da en formación. Además, la brecha que se produce entre la tecnología y la formación se esta incrementando debido a que las organizaciones se centran únicamente en la productividad de los trabajadores para mantener su competitividad en el mundo globalizado, dejando de lado la inversión en formación.

Pero no todo es un panorama desolador, no todos los trabajadores están sentenciados al desempleo. Las nuevas tecnologías crearán nuevos puestos de trabajo y nuevas ocupaciones y las personas con las competencias adecuadas y las habilidades pertinentes podrán trabajar junto a las maquinas y los robots y ser lo suficientemente capaces para poder competir contra la digitalización de los procesos. El crecimiento de los trabajos cualificados generará nuevas oportunidades, siempre y cuando las organizaciones y las personas estén preparadas para aprovecharlas.

6- CASO PRÁCTICO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE OPEL ESPAÑA

Opel España:

Fue constituida en 1995. Se localiza en Figueruelas, Zaragoza y cuenta con una plantilla de más de 250 empleados. Su actividad principal se centra en la fabricación y comercialización de automóviles y piezas de recambio. La sede central se encuentra en Alemania y fue fundada hace más de 110 años. Desde el año 2017 es filial del fabricante francés de automóviles Groupe PSA.

Filosofía de la empresa:

La filosofía de Opel esta estrechamente relacionada con el desarrollo de las nuevas tecnologías. “Nuestro mundo está cambiando. Allí donde miremos, encontramos nuevas tecnologías e inventos revolucionarios que pueden cambiar nuestras vidas para siempre. En Opel queremos que estos cambios beneficien a todos. Por ello, constantemente nos aseguramos de que las innovaciones estén al alcance del mayor número posible de personas, no solo de unos pocos. Este objetivo está profundamente arraigado en el ADN de nuestra marca. Siempre hemos implementado en nuestros productos y servicios las últimas tecnologías, para ponerlas al alcance del público más amplio. Porque solo las innovaciones al alcance de todos tienen el poder de mejorar nuestro mundo” (*extraído de la pagina web de la empresa: www.opel.es*)

Elección de la empresa:

Se ha elegido la empresa Opel España para llevar a cabo la investigación debido a que es una de las empresas españolas pioneras en la implantación de las nuevas tecnologías en la gran mayoría de sus procesos productivos. Como Opel España cuenta con un gran numero de empleados tienen un departamento de Recursos Humanos propio, que además de gestionar los aspectos estratégicos, de contratación y laborales, también cuentan con alguno de los nuevos sistemas de gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa. Por lo tanto, se ha considerado como una oportunidad el poder hacer la investigación sobre los Recursos Humanos en la era de la digitalización, ya que se han podido obtener una serie de datos bastante representativos para conocer más sobre el tema en cuestión.

Investigación:

La investigación se ha realizado para obtener información sobre los diferentes métodos que están empleando en Opel España para llevar a cabo la digitalización de todos sus procesos, tanto productivos como organizativos. La información para la investigación se ha obtenido mediante dos cuestionarios y una breve entrevista telefónica.

Métodos de recogida de datos:

El primer paso para realizar el proyecto de investigación fue el contacto con ~~la~~ una persona de nivel importante dentro del departamento de Recursos Humanos de Opel España a través de llamada telefónica. Esta persona atendió a varias cuestiones en el momento de la llamada, pidiendo que ciertas cuestiones y datos se mantuvieran en confidencialidad. A continuación, se le remitió vía correo electrónico el cuestionario 1 adjuntado en el anexo. La información sobre los diferentes programas digitales que están usando para la gestión de los recursos humanos y las estrategias que utilizan en la planta, ha sido recabada mediante una entrevista telefónica.

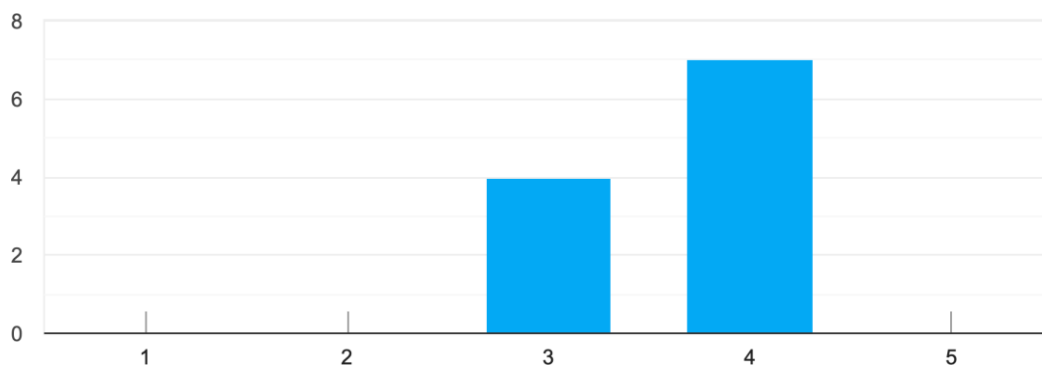
Las dos encuestas han sido realizadas a través de *Google Drive*. A través de estos cuestionarios se han obtenido una serie de datos que sirven para mostrar el nivel de digitalización de la empresa Opel España en Fiegueruelas y como se esta llevando a cabo el proceso de implantación de las nuevas tecnologías.

El primer cuestionario realizado por la persona del departamento de Recursos Humanos, trata sobre las diferentes acciones para llevar a cabo el proceso de transformación digital. La encuesta esta formada por 17 ítems, con diferentes tipos y posibilidades de respuesta, en las que se pregunta sobre la estrategia, la formación y la cultura de la empresa.

El segundo cuestionario ha sido realizado por varios operarios de producción. Los operarios que han ayudado a realizar el estudio cuentan con categorías laborales y antigüedad diferentes para hacer un poco mas variada la información de cada puesto de trabajo. En este cuestionario se ha obtenido información sobre los programas formativos y las competencias. También cuenta con varias preguntas sobre la cultura y el clima laboral dentro de la fábrica. Por último, se han realizado tres preguntas para ver en qué medida conocen qué es la digitalización y cual es la acción que consideran mas importante para poder llevar a cabo todo el proceso de digitalización dentro de la planta.

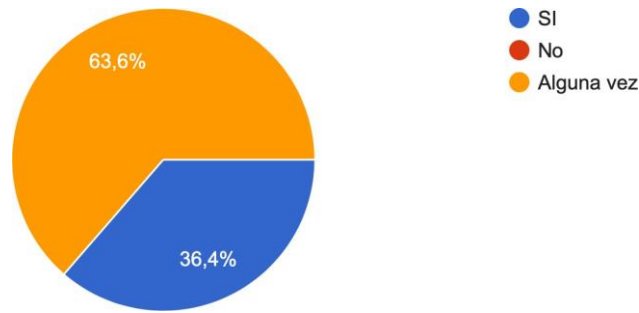
La transformación digital de Opel España

Para poder implantar las nuevas tecnologías en la planta de Opel España, se están llevando a cabo una serie de estrategias. El primer paso es el de comunicar los cambios que se van a producir en la planta, ya bien sea por la introducción de nuevas herramientas tecnológicas o de la digitalización de alguno de los procesos de la cadena de montaje.

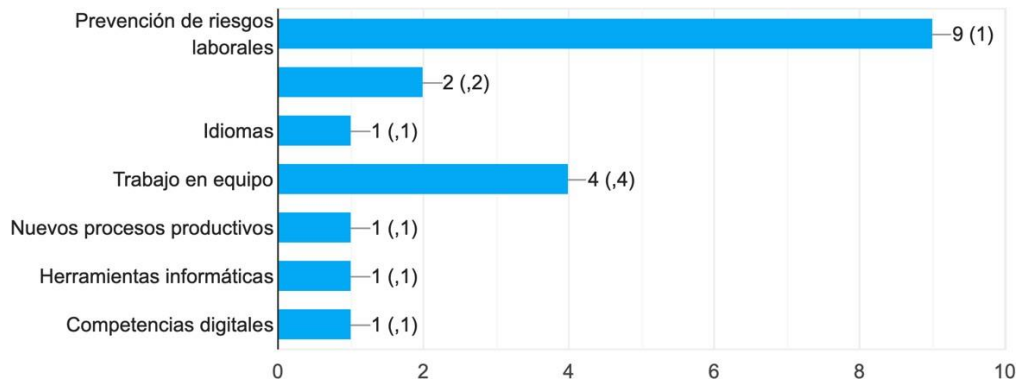


Otro aspecto al que le dan importancia es a la formación de los operarios ya que mediante estos cursos se mejoran las competencias y la capacidad de adaptación a los cambios.

A la pregunta de cada cuanto se realizan los cursos formativos en la empresa, el 63,6% de los trabajadores ha respondido que alguna vez se llevan a cabo cursos formativos. Los datos revelan que para llevar a cabo el proceso de transformación digital de la planta de Opel España es imprescindible invertir mas en la formación de los trabajadores.



Respecto a la formación que reciben los operarios de la planta, independientemente de su antigüedad (oscila entre 1 y 3 años) y categoría laboral, esta enfocada principalmente a la prevención de riesgos laborales y al trabajo en equipo. Bien es cierto que también se están empezando a implantar nuevos cursos en relación a los nuevos procesos productivos para los operarios de la planta, como son los cursos enfocados al aprendizaje del manejo de nuevas herramientas informáticas.

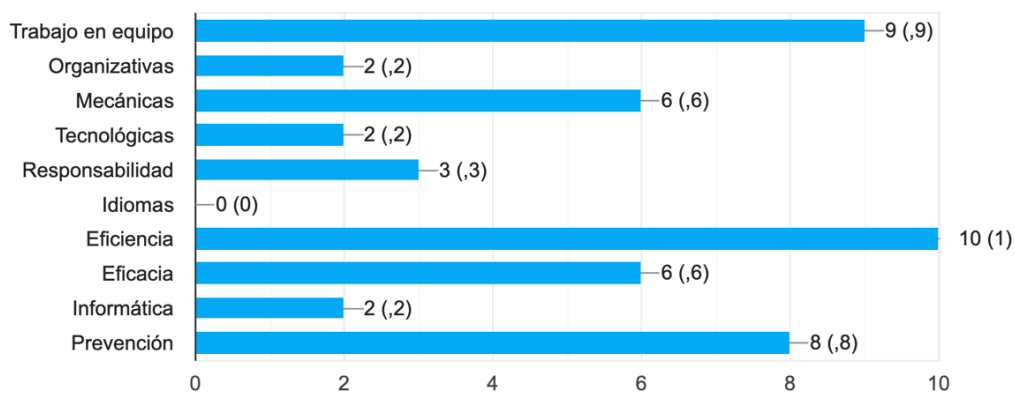


La mayoría de los cursos que imparten en la actualidad están enfocados a cubrir las necesidades de formación de cara al futuro. Actualmente se han digitalizado alguna de las tareas de la cadena de montaje, un ejemplo es que hasta hace un par de años las piezas de los automóviles eran ensambladas y soldadas por los operarios, a día de hoy esta tarea es realizada por un robot lo cual permite que varios de los operarios que antes se encargaban de una sola tarea puedan emplear su tiempo para realizar varias funciones en la cadena de montaje.

Opel España cuenta con muchos departamentos y en cada uno se realiza una acción formativa diferente, enfocada a desarrollar una serie de competencias necesarias para su puesto. En el caso del departamento de Recursos Humanos se le da más importancia a la formación en cuestiones relacionadas con el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

Respecto a las competencias que los operarios deben tener para desempeñar sus funciones, el total de la muestra, indica que las más importantes son el trabajo en equipo, la eficiencia y la prevención. Estas competencias están dentro de las competencias técnicas, es decir las que se desarrollan en cada puesto de trabajo. Hay que destacar que los técnicos dentro de la planta de producción deben de tener unas

habilidades y unas competencias que les permitan organizar y en algún caso reparar las distintas maquinas y robots dentro de la cadena de montaje, por lo tanto, este grupo de trabajadores reciben una formación acorde a las funciones de su puesto.



Actualmente las funciones que principalmente se llevan a cabo dentro del departamento de Recursos Humanos de Opel España son las de selección, formación, contratos, nóminas, seguridad social, prevención de riesgos, análisis de puestos, entre otras. Todas estas funciones están recogidas dentro de un sistema que posee la propia empresa para facilitar la gestión de los Recursos Humanos.

¿Se utilizan herramientas digitales para la gestión de los recursos humanos? ¿Que programas se utilizan?

-Si que se utilizan diferentes programas informáticos, ya que nos sirven de ayuda para gestionar las diferentes tareas y poder dedicar el tiempo a otras actividades.

-Utilizamos un programa de gestión propio de Psa que incorpora todas las funciones en un mismo programa.

-También utilizamos sistemas de recogida de datos de los empleados en planta para comprobar su desempeño y poder realizar ajustes que mejoren su productividad. Es un sistema de análisis del desempeño.

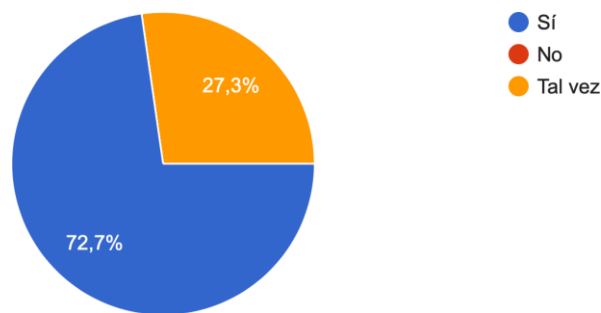
A parte de utilizar nuevos sistemas informáticos dentro del departamento de Recursos Humanos ¿Se están utilizando otras tecnologías?

-Si, por supuesto, hace un tiempo se instalaron nuevos sistemas robotizados dentro de la cadena de montaje, los cuales permiten aumentar considerablemente la producción y reducir los costes.

Muchos de las funciones de los operarios están siendo complementadas a través de las nuevas tecnologías. Uno de los avances mas significativos ha sido la manera en la que ha cambiado la manera de operar de las maquinas. Anteriormente los operarios de planta eran los que se encargaban del funcionamiento de las maquinas, ahora son controladas mediante sistemas informáticos remotos, los cuales también tienen la capacidad de registrar los datos de producción y las incidencias y digitalizarlos para hacer ajustes dependiendo de la demanda del momento.

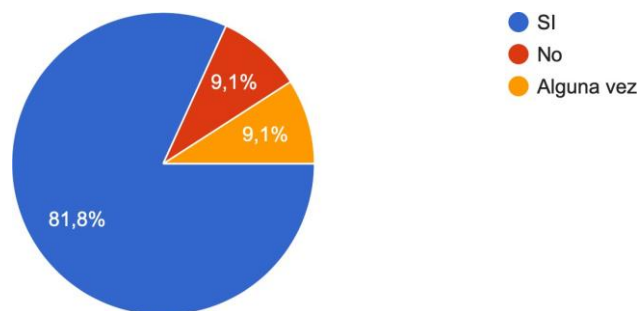
Otra de las nuevas tecnologías que han implantado es el sistema de impresión 3D que sirve para realizar las diferentes piezas y componentes de los vehículos y comprobar como pueden ser mejoradas antes de empezar a producirlas en cadena. También se están incorporando herramientas de trabajo, que facilitan el trabajo de los operarios, como es el caso de la renovación de las atornilladoras por aire comprimido a las eléctricas. Estos cambios pueden parecer insignificantes, pero además de reducir los posibles riesgos laborales derivados de las herramientas de trabajo, se incrementa considerablemente la eficiencia de estas.

Para poder llevar a cabo el proceso de transformación digital de toda la fabrica están llevando a cabo una estrategia que consiste en reorganizar a los trabajadores según sus competencias. Las nuevas tecnologías además de presentar grandes ventajas también suponen cambios en la organización del trabajo y en consecuencia también suponen nuevos riesgos laborales que han de ser identificados mediante análisis de riesgos en el puesto.



Los ajustes que se hacen entre las competencias y el puesto de trabajo de cada operario se realizan a través de la codificación de una serie de datos obtenidos en los análisis de puestos.

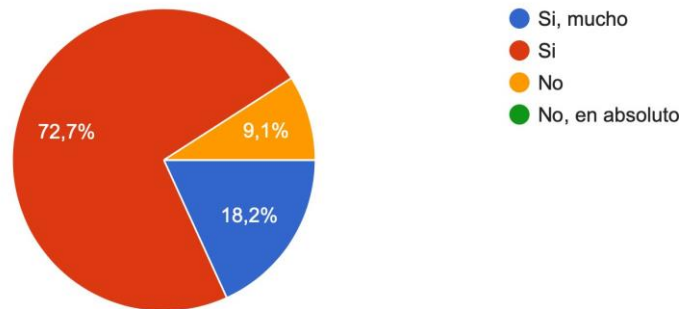
Las nuevas tecnologías y los cambios en el trabajo hacen que el trabajo en equipo tenga mucha importancia ya que tiene una serie de ventajas frente al trabajo individual, de hecho, el 81,8% de los encuestados le da importancia a trabajar en equipo.



Actualmente en Opel España los operarios están organizados en equipos de trabajo formados por tres y cuatro personas que trabajan con los nuevos robots en la cadena de producción. Mediante los equipos de trabajo se consigue que la división de las funciones de los operarios sea mas precisa evitando así que se

produzcan pérdidas de tiempo innecesarias. Además de conseguir mayor productividad también se crea un ambiente de trabajo mas estimulante aumentando la creatividad de los trabajadores.

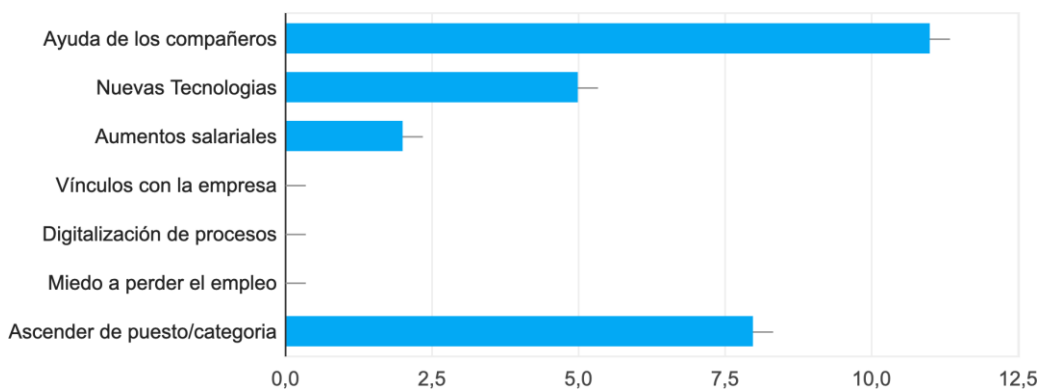
Además del trabajo en equipo en la fabrica se intenta crear un buen clima laboral y una fuerte cultura de empresa. Los valores y el sentimiento de marca junto a las posibilidades que se ofrecen de ascenso, sirven de motivación para todos los trabajadores, que son los que hacen posible que se implanten las nuevas tecnologías en la fábrica.



La estrategia de digitalización de Opel España comienza definiendo los objetivos que se quieren alcanzar. Una vez que se establecen, depende de toda la plantilla que se consigan por eso existe un constante feedback entre todos los departamentos. Otro ejemplo del proceso de digitalización de la planta de Figueruelas son los cambios que se han producido en la manera de comunicarse con los trabajadores, la cual se hace mediante correo electrónico, garantizando de esta manera que la información llegue a todos los trabajadores en el menor tiempo posible. (Gráfico pregunta 15 del anexo)

Pese a los cambios que se están produciendo en la planta de Figueruelas siguen existiendo carencias en el grado de aplicación de las nuevas tecnologías. (Tabla pregunta 20 cuestionario del anexo)

En varios de los comentarios, se puede observar como varios de los encuestados hacen alusión a las nuevas tecnologías para poder ser mas productivos en sus puestos de trabajo.



El 45,5% de los trabajadores encuestados manifiesta que a través de las nuevas tecnologías conseguirían aumentar la productividad. No obstante, hay que resaltar que todos los encuestados siguen apostando por el trabajo y por las diferentes maneras de motivación como pueden ser la posibilidad de ascender o los aumentos salariales.

Aunque la muestra de los encuestados no sea muy representativa (11 operarios), hay que destacar que a pesar de las estrategias que se están llevando a cabo para poder implantar las nuevas tecnologías en Opel España, la encuesta indica un alto nivel de desconocimiento sobre que es la digitalización (como se muestra en el gráfico de la pregunta 21 del anexo), y cuales son las consecuencias que van a traer las nuevas tecnologías.

De los datos obtenidos se pudo llegar a la conclusión de que el nivel de digitalización de las empresas en la actualidad sigue siendo bajo y que por lo tanto es una tarea pendiente.

Aunque existe cierto desconocimiento sobre como nos van a afectar en el trabajo las nuevas tecnologías, el gráfico de la pregunta 23 sobre cual es la mejor opción para llevar a cabo el proceso de transformación digital de una empresa, indica que la mejor opción sigue siendo la de apostar por la formación continua y el trabajo en equipo.

7- CONCLUSIONES

En España, la digitalización sigue siendo un tema desconocido, pero siguiendo una serie de actuaciones, como son la formación, los cambios en la dirección y la cultura organizacional, se pueden reducir las consecuencias negativas y aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías

Las consecuencias a corto plazo son evidentes: aumento considerable de la brecha salarial, tasas de empleo bajas, desigualdad, y sobre todo incertidumbre de cara al futuro del trabajo. Estas consecuencias vienen producidas por los grandes cambios en la naturaleza fundamental de los trabajos y en las habilidades necesarias para poder desempeñarlos. No obstante, a largo plazo las nuevas tecnologías van a contribuir al desarrollo y al progreso social y económico. De ahí que la clave para poder trabajar está en la anticipación, ya que las oportunidades laborales exigen especialización, formación y capacidad para anticiparse.

Mediante el estudio realizado en la planta de Opel España de Figueruelas, se ha llegado a la conclusión de que la digitalización es un proceso lento y costoso que requiere la participación de todas las personas de la organización. Además, también exige que las personas estén capacitadas y reúnan las competencias necesarias para poder trabajar junto con las nuevas tecnologías.

La digitalización de una empresa tiene que seguir un proceso ordenado, y mediante la implicación de todos sus miembros y el diseño de una estrategia se tienen que alcanzar los objetivos establecidos. También se ha llegado a la conclusión del valor que tiene el trabajo en equipo para poder trabajar junto con las nuevas tecnologías.

8- ANEXOS

La naturaleza de los trabajos esta cambiando como consecuencia de la creciente implantación de las nuevas tecnologías. La automatización, la robótica y los diferentes sistemas digitales están transformando la manera de trabajar, es por ello que la formación de los trabajadores sea una tarea imprescindible dentro de las organizaciones para adaptarse a los cambios que se están produciendo.

1. ¿Existe algún tipo de formación para los trabajadores?

- SI
 NO

2. ¿Quién recibe la formación?

- Operarios
 Ventas
 Administración
 Marketing
 Calidad
 Dirección

3. ¿Cada cuánto se realiza la formación?

- Semanal
 Mensual
 Anual
 Sonstiges: muy frecuentemente

4. ¿Cómo se realiza la formación?

- Presencial
 Semi-presencial
 Online

5. ¿Dónde se realiza la formación?

- En el puesto de trabajo
 En aulas
 A través de aplicaciones informáticas
 Sonstiges: _____

6. ¿Qué formación reciben los trabajadores?

- Prevención de Riesgos Laborales
 Manejo de nuevas tecnologías
 Idiomas
 Trabajo en equipo
 Informática
 Competencias Digitales
 Sonstiges: _____

7. ¿Quién lleva a cabo las acciones formativas?

- Personal de la empresa
 Formadores externos
 Formadores internos
 Sonstiges: en otras plantas de PSA, Francia, Madrid, Portugal

8. ¿En qué medida los programas formativos responden a las necesidades de formación de cara al futuro?

- 1 2 3 4 5
POCO MUCHO

9. ¿Se promueve el uso de las nuevas tecnologías en los cursos formativos?

- SI
 No

10. ¿Cuál es la finalidad de los cursos formativos?

- Adquirir nuevas competencias y habilidades
 Potenciar las posibilidades de promoción
 Proporcionar mayor participación e innovación
 Mejorar capacidad de adaptación a los cambios
 Manejo de herramientas informáticas
 Sonstiges: todas las anteriores

11. ¿Se utilizan herramientas de recogida de datos del desempeño de los trabajadores?

- SI
 NO
 A veces

12. ¿Que necesidades formativas se han identificado?

Auditorias de calidad, Formación de Liderazgo además de las indicadas en el punto

¿Existe alguna estrategia definida para llevar a cabo el proceso de digitalización?

-Si, además como estamos dentro del sector del automóvil que es uno de los sectores que mas necesidad tiene que tener de anticiparse a los cambios tenemos que tener clara una estrategia digital que comienza por definir los objetivos que se pretenden conseguir mediante la acción conjunta por parte de todos los miembros de la empresa.

¿Cómo se consiguen los objetivos establecidos para implantar las nuevas estrategias digitales?

-Si, se lleva a cabo mediante el establecimiento de unos objetivos que sean claros y realistas, llegan desde el departamento de dirección...

¿Se utilizan herramientas digitales para la gestión de los recursos humanos? ¿Que programas se utilizan?

-Si que se utilizan diferentes programas informáticos ya que nos sirven de ayuda para gestionar tareas y poder dedicar tiempo a otras actividades.

-Utilizamos un programa de gestión propio de Psa que incorpora todas las funciones en un mismo sistema

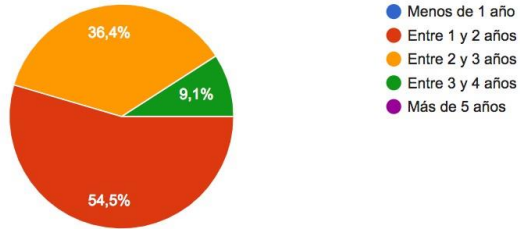
-También utilizamos sistemas de recogida de datos de los empleados en planta para comprobar su desempeño y poder realizar ajustes que mejoren su productividad. Es un sistema de análisis del desempeño.

A parte de utilizar nuevos sistemas informáticos dentro del departamento de Recursos Humanos ¿Se están utilizando nuevas tecnologías en otros departamentos?

-Si, por supuesto hace un tiempo se instalaron nuevos sistemas robotizados dentro de la cadena de montaje, los cuales están aumentando considerablemente la producción y reduciendo los costes de la planta.

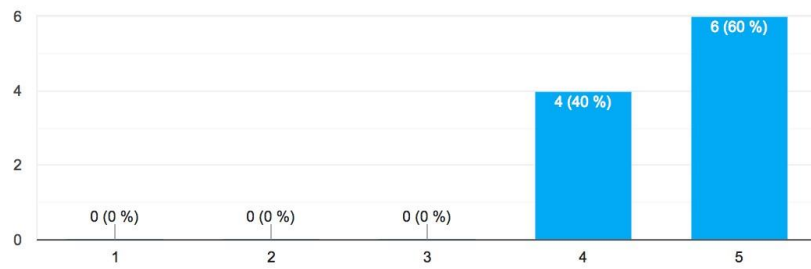
1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

11 respuestas



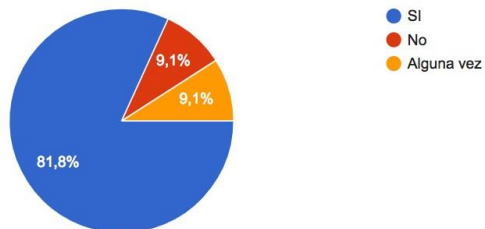
2. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros?

10 respuestas



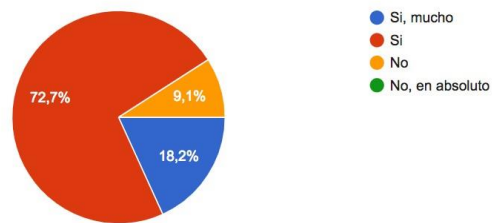
3. ¿Se da importancia al trabajo en equipo?

11 respuestas



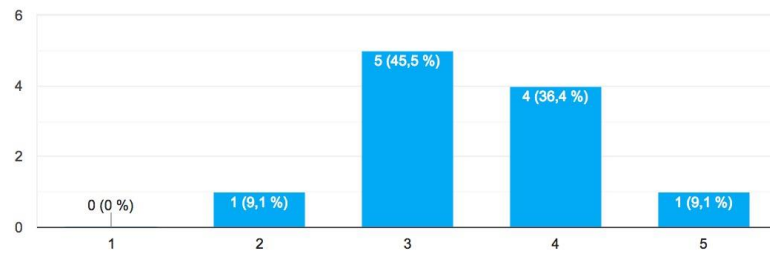
4. ¿Está orgulloso con los valores y la cultura de la empresa?

11 respuestas



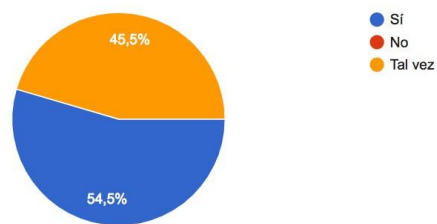
5. ¿Cómo considera la relación con sus jefes?

11 respuestas



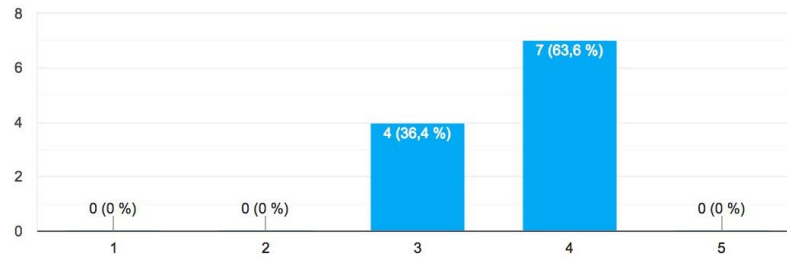
6. ¿Existe feedback entre los diferentes puestos?

11 respuestas



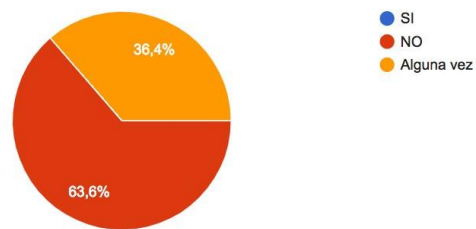
7. ¿Cómo es la comunicación entre departamentos?

11 respuestas



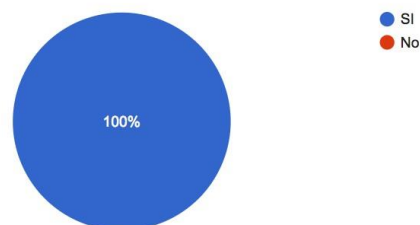
8. ¿Se llevan a cabo actividades fuera del horario laboral?

11 respuestas



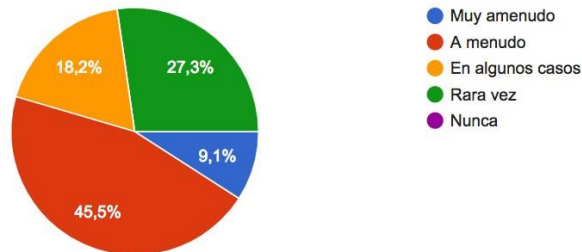
9. ¿Existe la posibilidad de desarrollo profesional dentro de la empresa?

11 respuestas



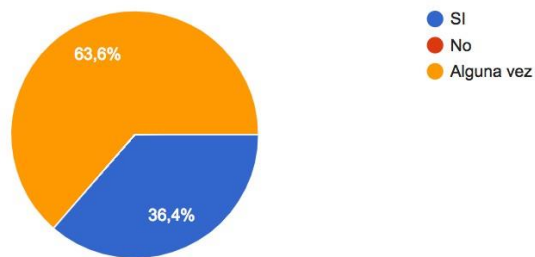
10. ¿Con qué frecuencia le ayudan las tareas asignadas a desarrollar sus competencias profesionales?

11 respuestas



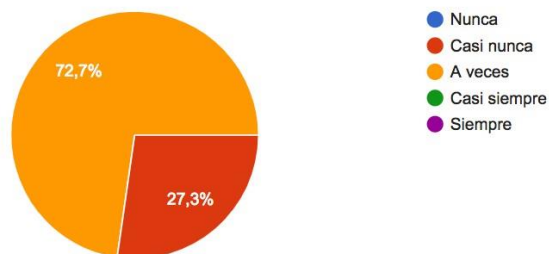
11. ¿Se realizan cursos formativos?

11 respuestas



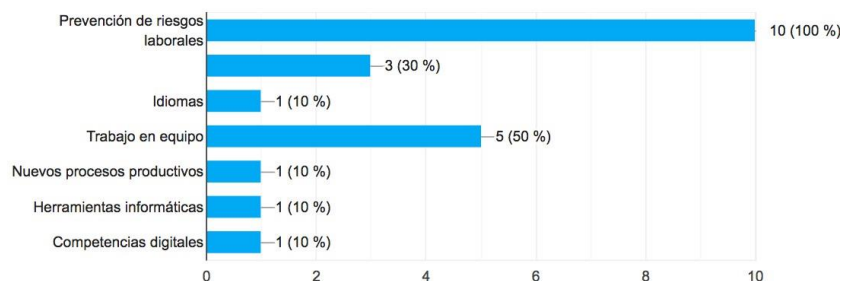
12. ¿Cada cuánto se realizan cursos formativos?

11 respuestas



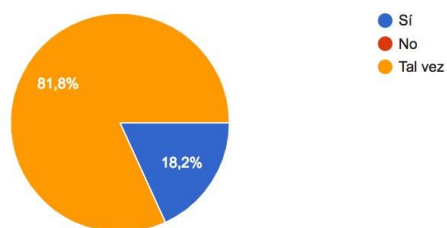
13. ¿Qué formación se recibe?

10 respuestas



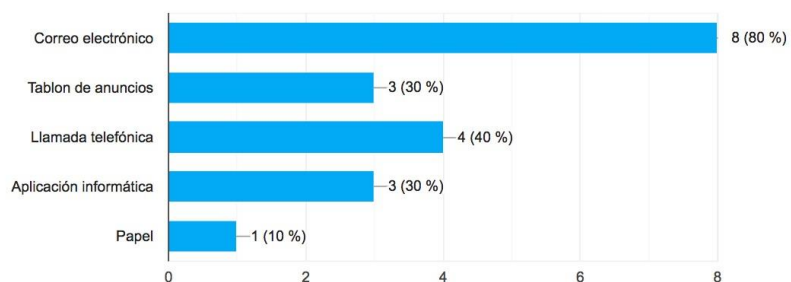
14. ¿Se utilizan aplicaciones para la gestión de los trabajadores?

11 respuestas



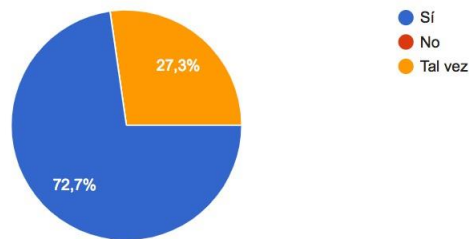
15. ¿Cómo se informan los cambios que se producen?

10 respuestas



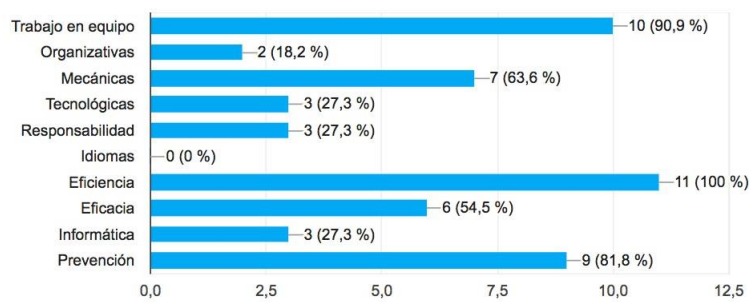
16. ¿Se realizan análisis de puestos?

11 respuestas



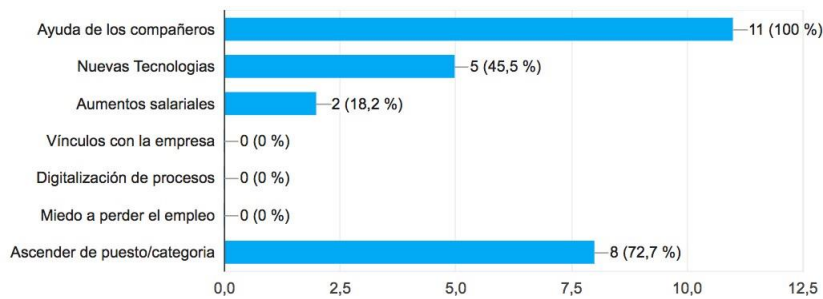
17. ¿Cuales son las competencias que debe tener para desempeñar su trabajo?

11 respuestas



18. ¿Qué es lo que actualmente hace que sea más productivo?

11 respuestas



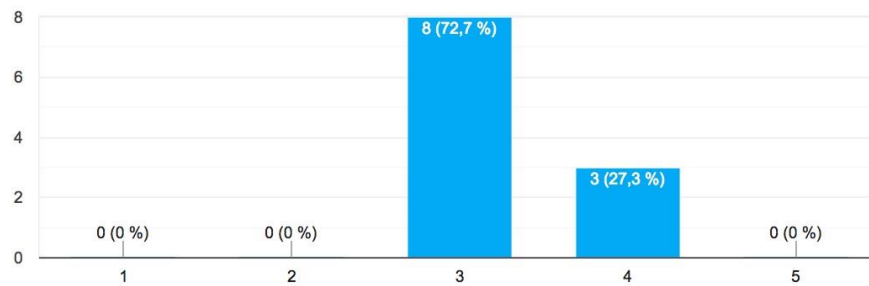
19. ¿Hay algo que le ayudaría a ser más productivo?

4 respuestas

Actualizar las herramientas del trabajo.
Que a través de nuevas máquinas se llevarán a cabo las tareas repetitivas
Nuevos sistemas productivos. Entorno de trabajo
Más tiempo de descanso!

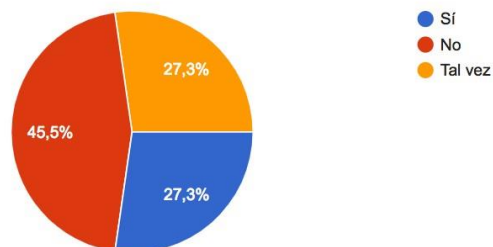
20. ¿En qué grado se están utilizando y aplicando las nuevas tecnologías en su puesto de trabajo?

11 respuestas



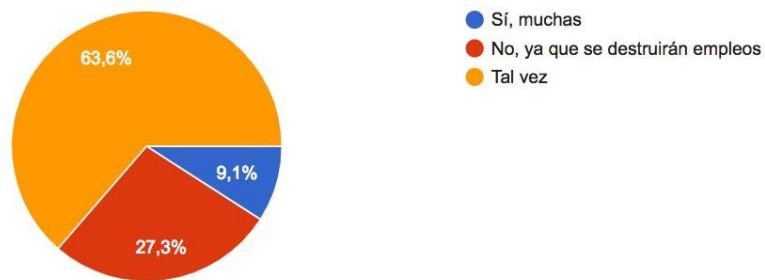
21. ¿Sabe en qué consiste la digitalización?

11 respuestas



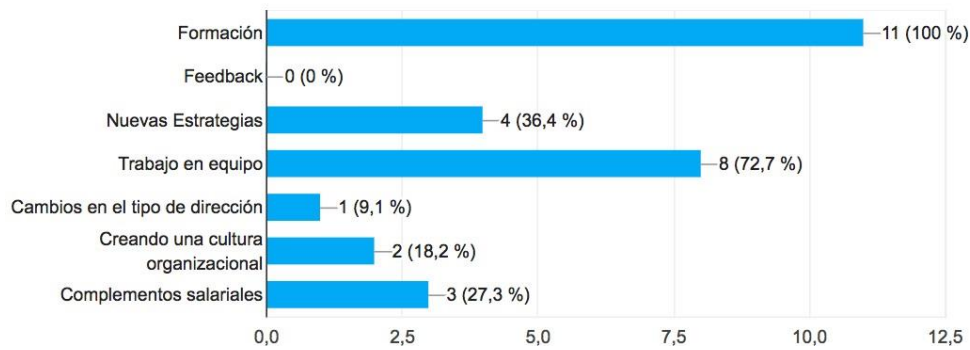
22. ¿Piensa que las nuevas tecnologías crearán nuevas oportunidades?

11 respuestas



23. Indique la que considere que es la mejor opción para llevar a cabo el proceso de transformación digital de una empresa

11 respuestas



9- BIBLIOGRAFÍA

- Luis Lombardero (2015) *Trabajar en la Era Digital*. LID Editorial Empresarial.
- Pereda y Berrocal (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Universitaria Ramón Arces.
- Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo.
- Manual Formación y Desarrollo Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo.
- Manual de la Empresa responsable y sostenible. Libro Verde de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Curso de Dirección Estratégica. Escuela de negocios Kühnel. Por Guillermo Martínez.
- El arte de dirigir personas hoy*. de Santiago García
- Cifras sobre la digitalización de las empresas españolas*. www.sage.com
- Como digitalizar tu empresa*. www.emprendedores.es
- Empleos del futuro en España*. www.economiadigital.com
- La formación, clave para afrontar la era robótica del mundo laboral*. www.educaweb.com
- Noticias sobre el futuro del empleo www.eleconomista.es y www.elpais.com
- Datos estadísticos y predicciones de cara al futuro del trabajo* World Economic Forum
- La Revolución de las Competencias* www.manpowergroup.es
- The Future of Jobs Report 2018*. Weforum.org
- Las 10 tendencias en la gestión de capital humano*. www2.deloitte.com
- Las competencias para el futuro empleo*. www.infojobs.com