



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

**Máster Universitario en Gestión de Recursos
Humanos, Trabajo y Organizaciones.**

Trabajo Fin de Máster

Curso 2021/2022

Convocatoria febrero

Orientación: Caso práctico

Título: Implantación de dos herramientas digitales durante los años 2019-2021 en una empresa del sector de la construcción.

Estudiante: Daniel Picó Martínez

Tutora: Lirios Alós Simó

Código OIR: 220124124734

Elche a 26 de enero de 2022

Índice

1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico	5
2.1. Definición de un proceso de implantación de dos herramientas digitales..	5
2.2. Necesidades que cubre un proceso de implantación de dos herramientas digitales.	7
2.3. Modos de realización de un proceso de implantación de dos herramientas digitales.	8
2.4. Agentes implicados en el proceso de implantación de dos herramientas digitales.....	9
3. Justificación	11
4. Objetivos.....	13
4.1. Metas y diseño de las acciones para la consecución de los objetivos... 14	
4.1.1. Metas para el objetivo 1	14
Meta 1.1. Estandarizar y poseer control sobre las compras.	14
Meta 1.2. Reducir esfuerzos y duplicidad de trabajo.....	14
Meta 1.3. Centralizar las compras y la planificación inicial de obra en un mismo canal de gestión.	15
4.1.2. Metas para el objetivo 2.....	15
Meta 2.1. Implantar y migrar mails a Microsoft Exchange y configurar nuevos correos.....	15
Meta 2.2. Crear espacios colaborativos y consolidar grupos de trabajo.....	16
Meta 2.3. Cambiar el gestor documental y mejorar la estructura y organización de los documentos.....	16
4.2. Calendario de actividades.....	17
5. Conclusión y discusión	18
6. Bibliografía.....	19

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso implantación herramienta digital	6
Ilustración 2. Estrategia empresarial para la implantación de una herramienta digital .	9
Ilustración 3. Fases justificación TFM	13

Índice de tablas

Tabla 1. Personal agrupado por departamentos	12
Tabla 2. Personal agrupado por sexo.....	12

RESUMEN

El aumento de necesidades de conectividad y comunicación interna de las empresas junto con la reticencia de las PYMES a implantar procesos de herramientas digitales obliga a formular planes de actuación que activen las mejoras de los procesos organizativos dentro de estas empresas.

El objetivo de este trabajo es mostrar el proceso y las actividades que se han llevado a cabo para implantar dos herramientas digitales en una empresa del sector de la construcción de la provincia de Alicante. El proceso de implantación de estas dos herramientas se lleva a cabo durante los años 2019 a 2021.

En el trabajo se definen y muestran los antecedentes teóricos de los procesos de implantación de herramientas digitales. Así mismo, se justifican las actuaciones y se exponen objetivos, metas y actividades realizadas.

Nuestro trabajo revela que, tras la realización de estas dos implantaciones, la gestión de los procesos organizativos ha mejorado notablemente. El trabajo considera que también las empresas pequeñas pueden mostrar grandes mejoras mediante la implantación de herramientas digitales.

ABSTRACT

The increase of connectivity and communication needs of the companies at inner level along with reluctance from PYMES (SMEs) to implement processes with digital tools compels to draft plans of intervention in order to activate improvements in the inner organization processes of these companies.

The aim of this paper is to show the process and activities carried out to implement two digital tools in a construction company based in the province of Alicante. The process of implementation of these two tools was developed during the years from 2019 to 2021.

This paper presents and defines the theoretical precedents of the implementation processes of these digital tools. Additionally, this paper justifies the interventions in this way and exposes the activities that have been carried out as well as the aims and goals achieved.

Our work reveals that, after the implementation of these two tools, the management of organization processes has improved significantly. In the same way, the paper shows

that small enterprises can also experiment great improvements through the implementation of digital tools.

PALABRAS CLAVE; Adaptación Digital, Herramientas Digitales, PYME.

1. Introducción

El presente estudio se centra en un caso práctico llevado a cabo durante los años 2019-2021 en una PYME del sector de la construcción de la provincia de Alicante. Nuestra empresa de análisis nace en el año 2012. Es una joven empresa constructora, altamente cualificada e integrada por profesionales que cuentan con una amplia experiencia en el sector de la construcción. La empresa está ubicada en la localidad de Alicante. Dentro de la tipología de actividades de construcción, nuestra empresa de análisis se dedica principalmente a la realización de; obra civil, edificación e instalaciones

Esta recopilación de actividades nace de las necesidades observadas por el grupo de I+d de la empresa, donde se diseñan estrategias y medidas para la satisfacer las inquietudes del personal de la empresa y cubrir las necesidades que demandan los puestos de trabajo.

En el año 2019 observé las necesidades que demandaba el personal y la propia organización: **a)** control en las compras, **b)** falta de comunicación y plan de formación, **c)** identificación de funciones, **d)** gestión documental, **e)** ineficiencia en la gestión de los recursos empresariales.

Este trabajo se centra en la implantación de dos herramientas digitales. Por un lado, la implantación plena de la ERP (***Enterprise Resource Planning**, sistema de planificación de los recursos empresariales*). En este caso de estudio, la ERP que se emplea es un Software para el sector de la construcción de alto rendimiento, denominado **M4PRO**, éste se compone de cuatro grandes áreas; *gestión de obra, gestión administrativa de obra, gestión del personal, y gestión financiera y contable* en el departamento de producción, por otro lado, la implantación de dos aplicaciones que facilitan la gestión documental y la comunicación interdepartamental; SharePoint y Teams.

La primera de las medidas que se lleva a cabo es la implantación de la ERP en el departamento de producción por medio del diseño del Procedimiento de Compras que sistematiza y unifica en un mismo canal la gestión y planificación de compra. La segunda de las medidas que se llevan a cabo es la implantación del Office 365 para empresa. Esta herramienta digital nos proporciona diversas aplicaciones para la comunicación,

gestión y planificación empresarial. En nuestro caso de estudio nos centramos en dos aplicaciones de gestión y comunicación; *SharePoint* y *Teams*. La primera aplicación es una plataforma de espacios colaborativos, sitios departamentales para almacenar cualquier tipo de documento, archivo de manera segura y compartirlos de forma rápida con los miembros de la organización. La segunda aplicación configura los equipos de trabajo según los sitios o espacios colaborativos que se hayan diseñado a partir de la estructura organizativa de la empresa. Esta aplicación se ha diseñado para formar grupos de trabajo conforme a los equipos de obra. Con la implantación de estas dos herramientas digitales se pretende, por un lado, llevar un control exhaustivo de la planificación inicial de los costes en el programa para reducir esfuerzos y duplicidad de trabajo y compartir la información de los costes de obra para una toma de decisiones más asertiva por parte de la dirección técnica. Por otro lado, con la implantación de tecnología, mejoramos la comunicación, consolidamos grupos de trabajo y compartimos con el grupo y con la propia organización todo tipo de información de forma inmediata y segura.

2. Marco Teórico

2.1. Definición de un proceso de implantación de dos herramientas digitales.

Primeramente, debemos de hacer una diferenciación entre los términos de digitalización y transformación digital. Ambos conceptos se unen y van de la mano para conseguir una exitosa transformación digital dentro de una organización. La digitalización se entiende de forma general como la implantación de una herramienta digital que obtenga el mismo uso y objetivo que se le daba a una herramienta tradicional, y que ahora por medio de una herramienta digital se consiga dicho objetivo (Moya, 2020).

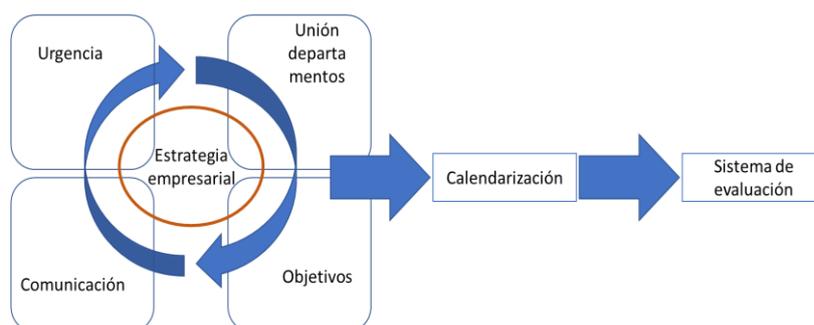
Por el contrario, una transformación digital es un proceso más complejo que requiere un estudio previo que involucra a toda una organización (Moya, 2020). La revista industrial de Comisiones Obreras (CCOO), en su publicación *La Digitalización y la Industria 4.0; Impacto industrial y laboral*, entiende el concepto de digitalización como la adopción masiva de tecnología digital a través de los servicios y de los dispositivos conectados (CCOO, 2017). Para definir el concepto de transformación digital, escogeremos la descripción que hace de ella Alberto Delgado (2016) en su libro *Digitalízate; Cómo digitalizar tu empresa*, y el esquema que diseña Ignacio Moya a partir del proceso de transformación digital que elabora (Moya, 2020) en Delgado (2016) y que nos ayudará a entender el complejo proceso de la transformación digital en una organización.

En nuestro caso de estudio, nos centramos en el proceso de implantación de una herramienta digital, que forma parte de una estrategia mayor. Principalmente lo podemos clasificar en las siguientes etapas (Delgado, 2016 & Moya, 2020);

1. **Urgencia:** es necesario crear la necesidad del cambio y concienciar al personal.
2. **Coalición:** es necesario unir todas las secciones, áreas y departamentos que tenga la organización para trabajar todas en la misma dirección.
3. **Objetivos claros:** es necesario que exista una visión clara de los objetivos de mejora que desea alcanzar la organización.
4. **Estrategia empresarial:** es necesario que la dirección tome el proyecto como estrategia empresarial y comunicar el proyecto.
5. **Calendarización:** es necesario calendarizar una serie de hitos y actividades.
6. **Actividades de retorno rápido:** es necesario trabajar con proyectos paralelos que permitan un retorno rápido a los procesos utilizados con anterioridad.
7. **Sistema de evaluación:** es necesario crear un sistema de evaluación del proceso e identificar los beneficios que el cambio pueda ocasionar a la organización.

A continuación, dibujamos un gráfico que nos muestra el proceso por el cual las empresas deben seguir para realizar exitosamente su proceso de implantación de la herramienta digital.

Ilustración 1. Proceso implantación herramienta digital



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Delgado, 2016 & Moya, (2020)

Por un lado, la implantación de una herramienta digital supone el principio de un cambio hacia una nueva era digital que provoca un cambio funcional en la cultura organizacional de una empresa (Pacheco, De Las Olas & Hombrados, 2020) cuyo fin afecta e implica un cambio en valores, creencias y costumbres tanto de profesionales y clientes, como el de la propia dirección de la organización (Torrijos, Rosado & Lacada, 2021). Por otro

lado, implica una interiorización de tecnologías que efectúen una repercusión de forma positiva en los procesos y rutinas del funcionamiento de la propia organización (Pacheco, De Las Olas & Hombrados, 2020). Por tanto, estamos ante una nueva forma de recoger, registrar, producir, distribuir y consumir la información (Torrijos, Rosado, Lacada, 2021; & CCOO, 2017). Digitalizarse implica apoyarse en las nuevas tecnologías y en las nuevas formas de trabajar que ofrece el mercado y conseguir una mayor eficiencia en nuestro desempeño rutinario y concentrar más esfuerzos en las acciones que necesiten de un mayor esfuerzo psicológico (Cámara, 2018).

Existen diferentes herramientas digitales que se pueden implantar dentro de la organización e iniciar el camino hacia la digitalización de la empresa. Para ello, contamos con una serie de herramientas digitales que fomentan la comunicación, también existen herramientas para una eficiente gestión administrativa, como son las ERP, y para la gestión de los clientes, las denominadas CRM (*Customer Relationship management*) (Terrón, 2019; & Moya, 2020) cuyos objetivos se encaminan para mejorar la productividad y conseguir más ahorro (Cámara, 2018).

La implantación de herramientas digitales en una organización tiene un impacto de desarrollo económico y funcional en la empresa, la cual las caracteriza por evolucionar en sus formas funcionales y pasar de una empresa tradicional hacia una empresa con un modelo digital (Moya, 2020).

2.2. Necesidades que cubre un proceso de implantación de dos herramientas digitales.

Un proceso de implantación de una herramienta digital, en la mayoría de las ocasiones se realiza porque se persiguen una mejora en los resultados económicos, y se requiere un mayor compromiso por parte del personal y la dirección en adquirir mayores competencias para desenvolverse en el mundo digital (Torrijos, Rosado & Lacada, 2021). No solo con el fin de mejorar resultados económicos, un proceso de implantación digital cambia las reglas del juego y modifica las relaciones comerciales; modifica las relaciones personales con los clientes y los profesionales, haciendo necesario cambiar las formas con las que se hacen habitualmente las cosas y poder afrontar nuevos proyectos que la organización lance para alcanzar el reto de la transformación digital¹. El proceso de implantación de una herramienta digital también persigue mejorar la productividad siendo más flexible (Cámara, 2018) y permitir más autonomía en las actividades llevadas a cabo en los diferentes procesos rutinarios. Un

¹ Véase el lector: Digitalización de empresas; *Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza*. Consejería de Empleo, Formación y trabajo Autónomo. Enlace web: [Herramienta-Digitalizacion-Empresas.pdf \(andaluciaemprende.es\)](https://www.andaluciaemprende.es/Herramienta-Digitalizacion-Empresas.pdf)

proceso de digitalización adapta la empresa a su contexto persiguiendo el objetivo de la supervivencia.

La implantación de una herramienta digital capacita a las organizaciones para competir y desarrollarse frente a otros perseguidores y les permite reducir costes y aumentar en términos de eficiencia (Moya, 2020). Cuando hablamos de una implantación de una práctica tecnológica dentro de una organización, estamos hablando de direccionar la organización hacia una nueva cultura digital dirigida especialmente a los empleados y las empleadas, que adquieran no solo el compromiso de competencias digitales, sino también el vínculo del compromiso de hacerlo (Torrijos, Rosado, Lacada, 2021 & Slotnisky, 2016).

2.3. Modos de realización de un proceso de implantación de dos herramientas digitales.

Para que se produzca un proceso de implantación de una herramienta digital, primeramente, será necesario crear la necesidad de un cambio (Delgado, 2016) de una transformación hacia una empresa digital. El nuevo entorno digital compromete a ilusionar y estimular al personal para que participen de las actividades digitales de la organización, de su desarrollo y transformación (Torrijos, Rosado & Lacada, 2021). Las prácticas de digitalización en una organización implican nuevas demandas por parte de los empleados y empleadas, y que se involucren y demuestren tener las capacidades tecnológicas necesarias para el nuevo desempeño digital. Para ello, es responsabilidad del área de RR.HH. de la organización quién deberá elaborar un plan de formación necesario que cubra las necesidades departamentales y las inquietudes de los empleados y las empleadas para satisfacer las exigencias competenciales de los nuevos puestos de trabajo en la nueva demanda digital.

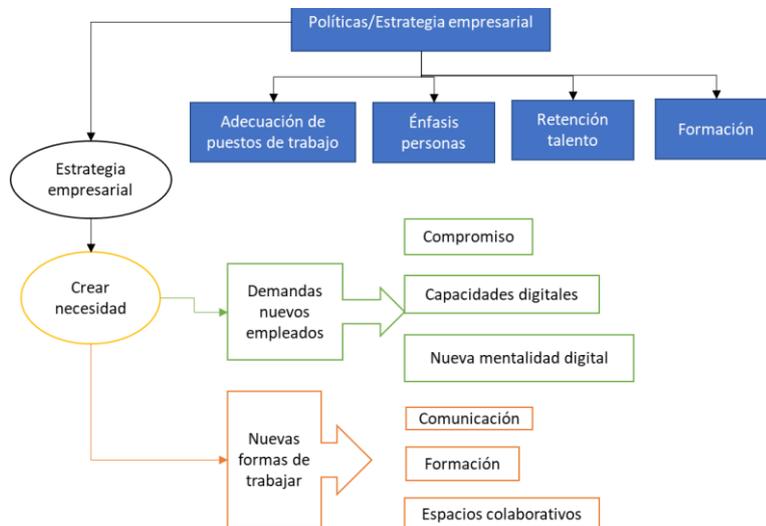
Los responsables de RR.HH. y la dirección de la organización centran estas nuevas demandas en tres aspectos fundamentales; compromiso, capacidades digitales y una nueva mentalidad digital, que convierten a los empleados y las empleadas en agentes protagonistas del cambio, convirtiéndoles en embajadores de la marca, los cuales trasladan sus experiencias a los clientes (Torrijos, Rosado & Lacada, 2021).

Esta nueva forma de pensar, de sentir y de hacer, convierte a los empleados y las empleadas en actores imprescindibles del cambio hacia una nueva era digital de la organización. Estas nuevas formas de trabajar están vinculadas a nuevos espacios colaborativos entre las áreas que componen una organización que favorezcan y fortalezcan las sinergias de trabajo, también en este nuevo espacio colaborativo surgen nuevos modelos de colaboración entre las organizaciones (Cámara, 2018), y, nuevos

aspectos vinculados en la mejora de la comunicación transversal dentro de la propia organización (CCOO, 2017). Esta nueva forma de producción, gestión y organización que proporciona el proceso de implantación de una herramienta digital basa su cambio en tres grandes modificaciones; estrategia, organización y operaciones (Terrón, 2019). Para la implantación de una nueva organización digital, contamos con diferentes herramientas digitales que nos ayudarán a dar el paso hacia una nueva era digital, para ello contamos con herramientas digitales que van desde la mejora de la comunicación, pasando por una mejora en la gestión de los datos y la información de nuestros clientes, hasta llegar a una necesaria renovación en almacenamiento de documentos (Terrón, 2019; & Moya, 2020).

La clave de cómo realizar un proceso de implantación de una herramienta digital y tener éxito en su implantación, es poner el énfasis en las personas y no en las tecnologías, de ahí la importancia de disponer el talento adecuado y maximizar los esfuerzos en adecuar los modelos de trabajo a las exigencias y necesidades del personal y del mercado, y de gestionar de manera adecuada las políticas de retención del talento (Vilaplana & Stein, 2019).

Ilustración 2. Estrategia empresarial para la implantación de una herramienta digital



Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída en; Delgado, (2016), Terrón, (2019), Vilaplana & Stein, (2019), Moya, (2020), Torrijos, Rosado & Lacada, (2021).

2.4. Agentes implicados en el proceso de implantación de dos herramientas digitales

El futuro de la industria está siendo golpeado y moldeado por megatendencias que transforman y cambian la demografía, los recursos, el clima y la tecnología, cambios

que están llevando a las organizaciones a que en un periodo breve de tiempo transformen sus estructuras y producciones en masa, por una producción más personalizada, lo que les ha derivado a la necesidad de implementar nuevos procesos de producción digital (Carro, Flores, Flores, & Hernández; 2019).

Esta lucha que están llevando la sociedad y las organizaciones, hacen que cada vez se evolucione de forma más rápida hacia una nueva era digital y ese cambio constante, hace que las empresas tengan la necesidad de estar en constante cambio e innovación que les proporcione un avance con respecto a sus competidores y les permitan ir un paso por delante de ellos (Moya, 2020).

Un proceso de implantación de una herramienta digital reporta múltiples beneficios; productividad, competitividad y creación de empleo -varios sectores- (CCOO, 2017). Las nuevas tecnologías y la era de la digitalización, nos ofrecen múltiples ventajas; acceso a nuevo mercados y clientes, flexibilidad, agilidad y eficiencia en la productividad, que nos van a llevar a nuevos procesos de producción y a nuevos modelos de negocios (Cámara, 2018).

Por contrapartida, existen amenazas y dificultades que entorpecen el proceso y ponen en peligro una implantación de una herramienta digital exitosa. La principal dificultad que se enfrentan las organizaciones para llevar a cabo una exitosa transformación digital es el coste económico elevado, y creer que llevando a cabo un par de acciones e iniciativas digitales es suficiente, lo cual provocaría el fracaso inminente de la misma (Catlin, Hirt & Willmott, 2018). Otra gran amenaza que sobrevuela en el contexto de las organizaciones es el cambio continuo de tendencias que hacen que dificulten una planificación estandarizada de sus productos y servicios, lo que se podría definir como la era de la transformación activa, que requiere de respuestas rápidas y de gran capacidad de aprendizaje y adaptación (Dosik, 2015 & Terrón, 2019).

Como consecuencia de este contexto tan dinámico, las organizaciones suelen cometer tres errores que les pueden perjudicar en el proceso de implantación digital; el primero de ello es acometer acciones cortoplacistas que buscan beneficios en tiempos cortos. La segunda de ella, la proporciona el propio cambio que les obliga a nuevas formas de pensar y trabajar y muchas de las organizaciones no se dan cuenta o no quieren ver ese cambio que les puede afectar y no invierten en las capacitaciones necesarias para ello, y, por último, muchas organizaciones no ven la necesidad de cambio hacia una nueva era digital como un proceso integral, sino como diferentes proyectos interdependientes (Hemerling, Rizvi, 2015 & Terrón, 2019). Todos estos planteamientos

se siguen llevando a cabo porque a corto plazo existen beneficios, pero no ayudan a conseguir una verdadera y ventajosa transformación digital (Terrón, 2019).

Por otro lado, es fundamental que exista un área o departamento que se encargue del proceso de su gestión y control de riesgos, por lo menos una o varias personas especializadas en la materia (Terrón, 2019). Habitualmente, estas responsabilidades recaen en el departamento de RR.HH. que suele apoyarse con empleados y empleadas y mandos intermedios (Torrijos, Rosado & Lacada, 2021) siempre con el respaldo de la dirección de la organización.

3. Justificación

Desde mi experiencia, he observado que existe un vertiginoso cambio hacia una nueva era digital que propone nuevas formas de producción, almacenamiento y distribución de la información, y donde las empresas, y especialmente las PYMES no van acompañadas en su contexto, el cual supone una adversidad añadida en cuanto a gestión y control de su producción y un riesgo de invisibilidad en el mercado.

Esta recopilación va desde el año 2019 hasta la actualidad, año 2021. Se hará una proyección de las necesidades encontradas y como se han puesto en marcha diferentes medidas para satisfacer esas necesidades empresariales que entorpecían el desempeño diario del personal de los diferentes departamentos que conforman la empresa. Hay que tener en cuenta que estamos delante de una PYME, y los recursos destinados para estas necesidades son muy limitados y cuyos beneficios se están recogiendo ahora.

Nuestra empresa de análisis nace en el año 2012. Es una joven empresa constructora, altamente cualificada e integrada por profesionales que cuentan con una amplia experiencia en el sector de la construcción. La empresa está ubicada en la localidad de Alicante.

Dentro de la tipología de actividades de construcción, nuestra empresa de análisis se dedica principalmente a la realización de; obra civil, edificación e instalaciones. Los clientes de nuestra empresa son tanto la administración pública como clientes privados. Para llevar a cabo de manera exitosa el compromiso con los clientes, la empresa cuenta con los siguientes departamentos; estudios y contratación, calidad, prevención y medioambiente, producción (responsables de jefatura de obras), administración y finanzas, dirección técnica y gerencia.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 35 personas, distribuidas en los siguientes departamentos;

Tabla 1. Personal agrupado por departamentos

	Dirección General		Dirección técnica		Personal técnico		Personal administrativo		Operarios	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
		1		1	3	9	4	4	0	13
Administración- Financias Estudios Contratación Calidad MA, PRL Producción / Jefatura de obra							3	4		
					1		1			
					1					
					2	9				13
Total		1		1	3	9	4	4	0	13
Total %		100%		100%	25%	75%	50%	50%		100%

Fuente; datos extraídos de la empresa.

Se observa que solo el 25% del personal de mandos medios son mujeres, frente al 75% que son hombres. Por regla general se tiende a la contratación del género masculino para posiciones de responsabilidad media. Se observa una masculinización radical en la contratación de operarios, actualmente no existe personal femenino, siendo el 100% una contratación masculina.

Donde si aparece una paridad es en el departamento de administración, donde existe un 50% del género masculino y un 50% del género femenino.

Actualmente en la empresa, el 80% del personal pertenece al género masculino, frente al 20% que pertenece al género femenino.

Tabla 2. Personal agrupado por sexo

	Mujeres	%/Total	Hombres	%/Total	Total
Alicante	7	20%	28	80%	35

Fuente; datos extraídos de la empresa.

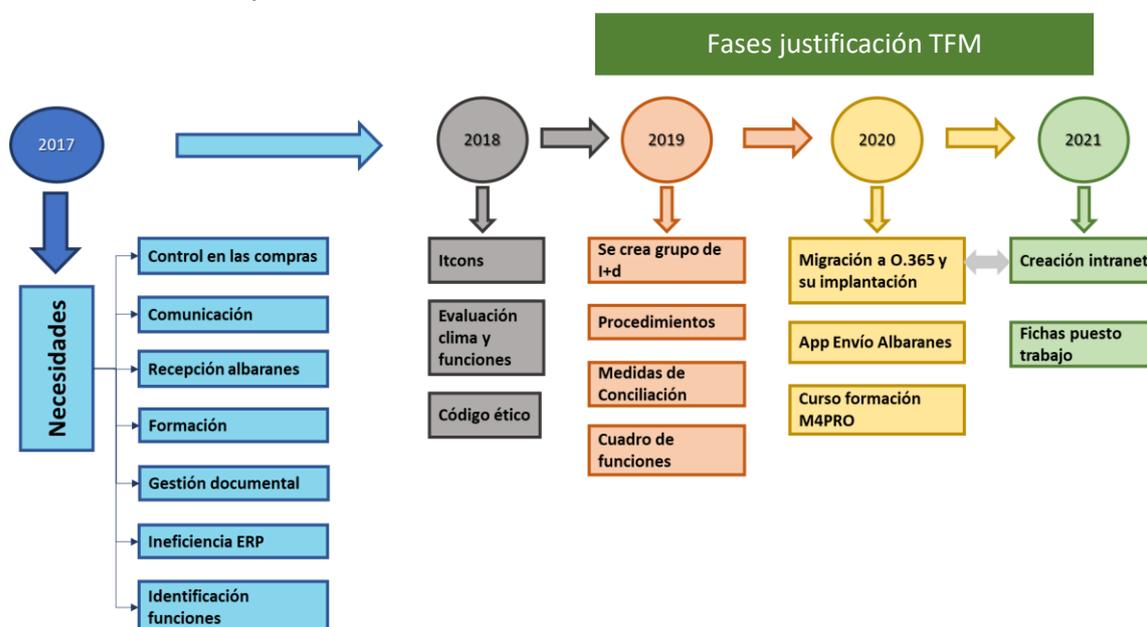
En el año 2019, entré a formar parte del grupo I+d y observé las siguientes necesidades que demandaba el propio personal y la propia organización:

- Control en las compras
- Comunicación
- Recepción de albaranes
- Formación
- Gestor documental
- Ineficiencia ERP.
- Identificación de funciones

El grupo de I+d estaba formado por siete personas que representaban los diferentes departamentos de la empresa; administración, estudios, calidad, y producción. Las personas que formaban el grupo poseían una dilatada experiencia en el sector y en gestión de proyectos. El objetivo que se perseguía en el grupo era crear estrategias para conseguir alcanzar los objetivos deseables de la empresa y acciones para motivar al personal. En este grupo se diseñó el Procedimiento de compras y el cuadro de funciones por departamento y puesto de trabajo.

En los años siguientes, 2020 y 2021, se ponen de manifiesto varias estrategias para mejorar la comunicación interdepartamental y llevar un mayor control de los costes en las obras. A continuación, se presenta un esquema gráfico de la justificación de la motivación para la realización de la siguiente investigación.

Ilustración 3. Fases justificación TFM



Fuente; elaboración propia

4. Objetivos

La presente investigación tiene como objetivo principal el de mejorar los costes de producción e incrementar la productividad del personal mediante la introducción de dos herramientas digitales durante los años 2019 - 2021.

1º objetivo: El objetivo es implantar el M4PRO, herramienta de control de costes, de forma plena en el departamento de Producción que implique una reducción entre un siete y un 10 % de los costes globales de la empresa.

2º objetivo: El objetivo es implantar las aplicaciones; SharePoint y Teams, de Microsoft 365 para empresa y mejorar la comunicación interna y la productividad que se medirá por medio de la reducción de duplicidad de documentos y reducción de las copias en conflicto con los documentos compartidos.

4.1. Metas y diseño de las acciones para la consecución de los objetivos

A continuación, establecemos un marco de las diversas acciones llevadas a cabo desde el año 2018 hasta el año 2021² que nos permitirán alcanzar los objetivos fijados en nuestro caso de estudio;

4.1.1. Metas para el objetivo 1

Meta 1.1. Estandarizar y poseer control sobre las compras.

Acción nº. 1: Implantación del Procedimiento de compras.

La primera acción que se establece en la empresa es la implantación del Procedimiento de Compras (P.C.), cuyo objetivo es la estandarización sistemática en el proceso de compras. Esta acción establece un sistema de control y gestión que permite conocer en todo momento el estado de la compra.

El P.C., establece un sistema por el cual se rigen todas las compras de la empresa. El P.C. implanta que todas las compras deben de llevar asociadas un pedido previo a la recepción del producto y/o realización del servicio. El P.C. determina quien es el responsable de la aprobación y firma de los pedidos y contratos en base a unas cantidades y si precisa de autorización por parte de dirección.

El P.C. dibuja todo el recorrido de la compra; desde la planificación (necesidad compra), hasta la emisión del pago. El P.C. proporciona una visión global de todo el proceso de compra y determina las funcionalidades del personal que intervienen en cada momento en el proceso de compras.

Meta 1.2. Reducir esfuerzos y duplicidad de trabajo.

Acción nº. 2: Implantación del cuadro de funciones.

Paralelamente a esta medida, implantación del P.C., se diseña el cuadro de funciones que establece el desempeño por puesto de trabajo. Este cuadro de funciones recoge de manera sistemática todas las funciones del personal de la empresa.

Y es aquí, donde se prioriza que son los jefes y las jefas de obra quienes deben de cargar mensualmente las producciones de coste y venta en el programa para llevar un

² Anexo III Cronograma de actividades entre el 2018 y 2021.

control sobre la planificación y poder observar si existen desviaciones y tomar decisiones en base a esos desvíos si fuera necesario.

Este nuevo desempeño precisa de una nueva forma de trabajo más colectiva que facilite la información entre departamentos para una buena toma de decisiones por parte de la dirección técnica que reduzca esfuerzos y duplicidad de trabajo para incrementar niveles de productividad del personal.

Meta 1.3. Centralizar las compras y la planificación inicial de obra en un mismo canal de gestión.

Acción n.º 3: Implantación plena del M4PRO en el departamento de producción.

Esta nueva acción conlleva la implantación de un proceso de mejora continua en el sistema de compras que necesariamente se acompaña de un plan de formación específico en la gestión de la ERP de la empresa para el departamento de administración y producción.

El plan de formación en M4PRO establece como temas prioritarios; **a)** cargar mensualmente en el M4PRO las certificaciones de venta y producción, **b)** realizar los comparativos por el programa centralizando las compras en un mismo canal, y **c)** compartir la máxima información con el departamento de administración para llevar un control más exhaustivo de los costes de obras poder establecer un sistema de *casamiento* entre producción – gestión y contabilidad.

De este modo, con la implantación del M4PRO en el departamento de producción, se obtiene una trazabilidad de la planificación inicial en base a unos cierres mensuales de obra que cargan en el programa los jefes y jafas de obra. De esta manera los cierres mensuales que presentan a dirección están consensuados entre el administrativo-administrativa y deben de coincidir y que se utilizarán para hacer los cierres mensuales de contabilidad analítica de costes de cada obra en ejecución.

4.1.2. Metas para el objetivo 2

Meta 2.1. Implantar y migrar mails a Microsoft Exchange y configurar nuevos correos.

Acción n.º 1: Volcado de correos y nuevos dominios

La empresa dispone de unas 35 cuentas de correo en un *hosting*³ tradicional de IONOS by 1&1. El objetivo principal es el de unificar todo el servicio sobre una única plataforma en la nube, de manera que garantice la disponibilidad de los archivos y la seguridad.

³ Es un servicio que te permite almacenar cualquier tipo de archivo en línea.

El proceso volcado y migración de correos, está dividido en tres fases; implantación, migración y administración.

- **Implantación:** Verificación de los dominios en Microsoft y alta de cuentas de usuarios en el panel de control en la plataforma 365
- **Migración:** Servicio para migrar de su servidor de mail heredado la información correspondiente a mails, contactos y calendarios hacia Microsoft 365.
- **Administrador:** Se crea un usuario con rol de administrador para la gestión del panel de la plataforma.

Con la migración a Microsoft 365 se consigue migrar todos los correos electrónicos y unificarlos bajo el mismo dominio. Con la instalación de Office 365 podemos crear y editar cualquier documento de Word, Excel desde cualquier dispositivo y compartirlo fácilmente con los miembros de la organización de forma sencilla y segura reduciendo las copias de conflicto y reduciendo los problemas de sincronización con los documentos compartidos, hecho que entorpecía el desarrollo rutinario del desempeño del personal.

Meta 2.2. Crear espacios colaborativos y consolidar grupos de trabajo.

Acción n.º. 1; Implantación herramienta digital Teams

Esta acción establece un nuevo entorno colaborativo donde proliferan espacios idóneos para la creación de grupos de trabajo. El *Teams*, configura los equipos de trabajo según los sitios o espacios colaborativos que se hayan diseñado a partir de la estructura organizativa de la empresa.

Esta aplicación se ha diseñado para formar grupos de trabajo conforme a los equipos de obra. En este nuevo entorno colaborativo, se pretende compartir la información fomentando la participación del equipo de obra; jefe o jefa de obra, encargado, administrativo o administrativa de obra y por último la dirección técnica de la empresa, con el fin de incrementar la productividad mediante la motivación e innovación de mejora en los diferentes procesos que afectan a los desempeños rutinarios del equipo y así poder tomar decisiones más sólidas y confiables.

Meta 2.3. Cambiar el gestor documental y mejorar la estructura y organización de los documentos.

Acción n.º. 2; Implantación herramienta digital SharePoint

El SharePoint es una plataforma de espacios colaborativos, sitios departamentales para almacenar y compartir cualquier recurso, documento, archivo de manera segura y rápida con los miembros de la organización. Es una herramienta de colaboración empresarial que fomenta la participación y mejora la comunicación con los miembros de la propia

La meta 1.1. se inicia el mes siete (julio del año 2019) y finaliza el mes de noviembre del mismo año con una duración de cinco meses. La meta 1.2. se inicia el mes de octubre del año 2019 y termina en el mes de diciembre del 2019 con una durabilidad de tres meses. La meta 1.3. se inicia el mes 13 (enero del 2020) y finaliza el mes 14 del mismo año con una durabilidad de un mes.

La meta 2.1. se inicia el mes 23 (noviembre del año 2020) y finaliza el mes de diciembre del 2020 con una durabilidad de un mes. La meta 2.2. se inicia el mes 21 (septiembre del 2020) y finaliza el mes 25 (enero del 2021) con una durabilidad de cinco meses. La meta 2.3. se inicia el mes 18 (junio del 2020) y finaliza el mes 25 con una durabilidad de ocho meses.

5. Conclusión y discusión

La acción de implantar la ERP de forma plena en el departamento de producción ha supuesto un cambio en la forma de trabajar y pensar de la actual empresa, y que ha fortalecido la toma de decisiones por parte de la dirección técnica de la empresa. La implantación de la ERP favorece el acercamiento entre los dos departamentos; administración y producción. Los cuales, con anterioridad a esta acción, trabajaban de manera individual y los resultados de los informes de cierres mensuales oscilaban una diferencia entre el 30% y el 40%. Con esta acción, la diferencia de costes se ha rebajado a niveles de 5% y un 10%.

La implantación del Cuadro de Funciones enmarca en un mismo propósito el desempeño del personal en cada puesto de trabajo. Con ello implica que cada persona sabe qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y cuándo lo tiene que hacer.

La implantación del P.C. estandariza de forma sistemática las compras de la empresa y establece en un mismo canal la gestión de las compras. Esta acción nos brinda información de la obra que permita tomar decisiones en cualquier momento. Con la implantación del nuevo P.C., la dirección de la empresa tiene mensualmente un cierre de obra consensuado entre el personal de administración y el personal de jefatura de obra y poder generar una buena previsión de cobros y pagos.

La implantación de Microsoft 365, ha proporcionado a la empresa mayor calidad en la gestión de los documentos. Con la implantación de la aplicación SharePoint, ahora los miembros de la empresa pueden compartir cualquier tipo de documento, archivo o recurso de forma fácil y segura.

El SharePoint permite que el personal de la empresa reduzca de manera notable las pérdidas de tiempo buscando documentos y aumente de forma considerable la

seguridad y confianza que supone trabajar en varios documentos compartidos sin que aparezcan copias de conflicto y problemas de sincronización con el archivo. Esta aplicación ha permitido a la empresa almacenar y gestionar de forma segura los documentos preservando en todo momento la confidencialidad de aquellos documentos que contengan información de carácter sensible gracias a la acción de administrar accesos y visionado de carpetas.

La implantación de la herramienta *Teams*, ha supuesto la aparición de un nuevo espacio colaborativo de trabajo que permite abrir un debate y una nueva ventana al optimismo y pensar que es posible una nueva forma de organizar y estructurar las empresas del sector de la construcción. Este nuevo espacio colaborativo, permite organizar y estructurar a las empresas por equipos de trabajo; por obras, rompiendo con viejos esquemas que delimitan las funcionalidades del personal por pertenecer a un departamento en concreto. La aplicación del *Teams* nos ha proporcionado un entorno participativo mejorando la comunicación entre los miembros del mismo equipo de trabajo dando visibilidad a aquellos miembros que por razones de estructura su voz no era escuchada.

Ahora la herramienta del *Teams* motiva a estas voces para dar su opinión acerca de los procesos y desempeños rutinarios aumentando su seguridad a la hora de tomar decisiones más sólidas y confiables que aumenta la productividad del equipo.

6. Bibliografía

1. Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza Consejería de Empleo, Formación y trabajo Autónomo (2017). *Digitalización de empresas*; [Herramienta-Digitalizacion-Empresas.pdf \(andaluciaemprende.es\)](#)
2. Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicio y Navegación de España (2018). *ESPAÑA EMPRESA DIGITAL; Guía básica para la transformación digital de la pyme*. [guia_espana_empresa_digital.pdf \(camara.es\)](#)
3. Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicio y Navegación de España (2018). *ESPAÑA EMPRESA DIGITAL; La digitalización como palanca de competitividad de la pyme*. [informe_espana_empresa_digital.pdf \(camara.es\)](#)
4. Carro Suárez, J., Flores Salazar, F., Flores Nava, I., Hernández Hernández, R. (2019). Revista Ingeniería nº 24; *Industry 4.0 and Digital Manufacturing: a design method applying Reverse Engineering*, 30 (1), 6-28. [Industria 4.0 y Manufactura Digital: Un método de diseño aplicando ingeniería inversa - Dialnet \(unirioja.es\)](#)

5. Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). *Why digital strategies fail*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>
6. Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera.
7. Dosik, D., Hemerling, J., & Rizvi, S. (2015). *A Leader's Guide to "Always-On" Transformation*. Retrieved from. <https://www.bcg.com/publications/2015/people-organization-leaders-guide-to-always-on-transformation.aspx>
8. Moya Rubio, I. (2020) *DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA. ANÁLISIS Y DESARROLLO EN PYMES Y GRANDES EMPRESAS EN ESPAÑA* [Trabajo Final de Grado, Universitat Politècnica de València]. [Rubio - Digitalización de una empresa. Análisis y desarrollo en pymes y grandes empresas en España..pdf \(upv.es\)](#)
9. Pacheco Mangas, J., De las Olas Palma García, M., Hombrados Memdieta, I. (2020). *Revista Prisma Social* Nº 29; *LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN*, 27 (2), 123-137. [Núm. 29 \(2020\): La Cultura de las Organizaciones en la Era de la Digitalización | Revista Prisma Social](#)
10. Secretaria de Estrategias Sectoriales de CCOO de Industria (2017). *La Digitalización y la Industria 4.0; Impacto industrial y laboral*. [4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf \(ccoo.es\)](#)
11. Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.
12. Torrijos Zurita, R., Rosado Milán, M.J., Lacasa Díaz, P. (2021). *Revista Prisma Social* Nº 32; *LAS PRACTICAS DE DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANO: ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO*, 21 (12), 498-525. [Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de Recursos Humanos: análisis crítico del discurso | Revista Prisma Social](#)
13. Vilaplana, F., Stein, G. (2019). *Revista empresa y Humanismo*, Volumen XXIII, Nº1; *Digitalización y Personas*, 16 (12), 113-137. [Digitalización y personas | Revista Empresa y Humanismo \(unav.edu\)](#)