

Propuesta metodológica, para mejorar la competitividad, a través de la digitalización del capital humano de los centros fitness.

Yesica Pérez Púa

[yperezpua@uoc.edu](mailto:yperezpua@uoc.edu)

18/06/2023

Tutor/a: Montserrat de Riquer Mestres

## Índice

Abstract/Resumen	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. METODOLOGÍA	8
3. REVISIÓN MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	9
3.1 Antecedentes y situación económica actual del sector.	9
4. LA COMPETITIVIDAD EN ESPAÑA DEL SECTOR FITNESS	10
4.1 Diamante de Porter	10
4.2 La competitividad en España del sector fitness, según el diamante de Porter	11
4.3 La competitividad del capital humano en el sector fitness.	13
4.3.1 Empleo vinculado al deporte en España	14
4.3.2 La digitalización del sector	14
4.3.3 La digitalización en los procesos de gestión del capital humano y su influencia sobre la competitividad, de las principales compañías que lideran el sector.	18
5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	22
5.2 Definición y cambios en los modelos de negocio	22
5.3 Transformación digital desde las personas y los cambios en la estructura de la organización	24
5.3.1 El valor del capital humano	24
5.3.2 La brecha digital; el mundo laboral desde la transformación digital, herramientas digitales que mejoran la experiencia del empleado y mejoran la competitividad.	25
5.3.3 Madurez Digital en el sector fitness, el Índice de Madurez Digital (MIT):	29
5.3.4 El modelo de negocio del sector, competencias digitales y nuevas tendencias:	31
5.3.5 Palancas de actuación para acelerar la digitalización:	33
6. MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN de transformación digital	34
6.1 Modelo 1, Modelo Íncipy- Personas y Procesos	34
6.2 Modelo 2, Freedom and Flow Company – El small data de la gestión de personas.	35
6.3 Modelo 3, Gartner; “Las Soluciones de Adopción Digital, (D.A.S, Digital Adoption Solution)	36
6.4 Propuesta modelo híbrido para la implementación de la estrategia digital	39
6.4.1 Enfoque operativo digital sobre el capital humano	39
6.4.2 Mejorar la experiencia del empleado para ganar competitividad	41
6.4.3 Propuesta Modelo Híbrido; Human Resources Information System (HRIS)	43
7. RESULTADOS	47
8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	48
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

## **Agradecimientos**

Gracias a mis seres queridos; pareja, familia y amigos, por estar siempre en cada momento de apoyo durante estos dos años de máster, a mi tutora Montserrat, por dejarme fluir para llevar a cabo este trabajo y responder con rapidez y dedicación a mis dudas, a toda la UOC y especialmente a todo el profesorado del máster de Dirección de Empresas, gracias a todos, este máster me ha ayudado a salir de mi zona de confort, hacía el conocimiento de nuevas posibilidades, realidades y escenarios maravillosos.

## Resumen

En la actualidad, y tras lo acontecido por la crisis sociosanitaria de la COVID19, el mundo ha experimentado un cambio drástico en la forma de operar de las organizaciones, la digitalización crece a pasos agigantados, y las organizaciones deben adaptarse y utilizar tecnologías digitales para mejorar su funcionamiento. La transformación digital, implica un cambio de paradigma sobre el modo de gestión ya que implica cambios profundos en la forma en que las empresas operan y se relacionan con todos sus “stakeholders” (clientes, empleados y proveedores).

La transformación digital, optimiza los procesos, proporciona nuevos productos y servicios, por lo que se transforma en una ventaja competitiva dentro de un entorno económico globalizado, que exige cada vez más, la incorporación de nuevas tecnologías que mejoren la productividad, y la eficiencia, optimizando la toma de decisiones basadas en datos, orientada en su mayoría a mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, esta orientación sobre la digitalización tomada por la mayor parte de las organizaciones, está en su mayoría orientada hacia la satisfacción del cliente, por lo que, no se produce una transformación digital, simplemente son herramientas tecnológicas operativas aisladas, que, en muchos casos, pierden valor y efectividad, ya que tiene un enfoque de carácter operativo, por lo que no llegan a adquirir todo su potencial y pueden generar un retorno de la inversión negativo y desaprovechado (ROI).

El presente estudio de investigación, trata de analizar a través de tres modelos teóricos de transformación digital, que pueden servir como herramientas para la gestión del capital humano, que ayuden a planificar e implantar la estrategia digital, ante la necesidad de transformación digital imperante, como ventaja comparativa y competitiva sobre el empleado (cliente interno) y no tanto desde la satisfacción del cliente externo. En la actualidad, el entorno competitivo del sector fitness, está atomizado y homogeneizado, esto quiere decir, que la ventaja competitiva digital orientada hacia la satisfacción/experiencia del cliente externo, ya no adquiere un sello de identidad y calidad como ventaja comparativa dentro el sector, por lo que simplemente, el cliente externo, establece su elección y cambio, a través del precio/tarifa (low-cost) que se establecen en la mayoría de los centros fitness.

La transformación digital del sector fitness, implica cambios culturales y organizativos, ya que requiere que las empresas adopten una mentalidad centrada en la innovación, la agilidad y la adaptabilidad, y sobre todo implicar la adquisición de nuevas habilidades y capacidades en materia digital, sobre sus empleados, adquiriendo un papel de especial importancia el área de recursos humanos, como área integradora de la estrategia digital para toda la organización, y sobre sus empleados.

**Palabras clave:** Transformación digital, Stakeholders, Ventaja competitiva, Estrategia digital, Recursos Humanos, Empleados, Cultura, Organización.

## Abstract

Currently, and after the events of the COVID19 social and health crisis, the world has undergone a drastic change in the way organizations operate, digitalization is growing by leaps and bounds, and organizations must adapt and use digital technologies to improve their performance. Digital transformation implies a paradigm shift in the way of management, as it involves profound changes in the way companies operate and relate to all their stakeholders (customers, employees and suppliers).

Digital transformation optimizes processes, provides new products and services, thus becoming a competitive advantage in a globalized economic environment, which increasingly demands the incorporation of new technologies that improve productivity and efficiency, optimizing data-driven decision making, mostly oriented to improve the customer experience. However, this orientation on digitization taken by most organizations, is mostly oriented towards customer satisfaction, so there is no digital transformation, they are simply isolated operational technology tools, which, in many cases, lose value and effectiveness, as it has an operational approach, so they do not reach their full potential and can generate a negative and wasted return on investment (ROI).

The present research study, tries to analyze through three theoretical models of digital transformation that can serve as tools for human capital management, to help plan and implement the digital strategy, the need for digital transformation, as a comparative and competitive advantage of the employee and not so much from the customer satisfaction. Currently, the competitive environment of the fitness sector is atomized and homogenized, this means that the digital competitive advantage oriented towards customer satisfaction/experience, no longer acquires a seal of identity and quality, so that the customer simply establishes his choice by price/rate.

The digital transformation of the fitness sector, involves cultural and organizational changes, as it requires companies to adopt a mindset focused on innovation, agility and adaptability, and above all involve the acquisition of new skills and capabilities in digital matters, on their employees, acquiring a role of special importance the area of human resources, as an integrating area of the digital strategy for the entire organization, and on its employees.

**Keywords:** Digital transformation, Stakeholders, Competitive advantage, Digital strategy, Human Resources, Employees, Culture, Organization.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

En la actualidad, las instalaciones del sector fitness en España, han experimentado un fuerte avance en la adquisición e incorporación de nuevas herramientas y dispositivos tecnológicos, que mejoran principalmente la experiencia, el entrenamiento, una mayor personalización, seguimiento, fidelización y feedback con el cliente externo. Sin embargo, la tecnología empleada, a pesar de ayudar a generar una mayor rentabilidad, o mejorar la experiencia del cliente, no está alineada dentro de los procesos de negocio, funcionando como meras herramientas externas que ayudan a lograr objetivos específicos, sin tener en cuenta la repercusión o alcance dentro de todas las áreas de negocio, por lo que se está minimizando el verdadero potencial de las mismas. Esta propuesta metodológica, tratará de mostrar como la digitalización del capital humano y de sus equipos de trabajo, pueden ayudar a mejorar la competitividad dentro del sector, ya que, para las instalaciones del sector fitness en España, la digitalización como nueva palanca del cambio sobre el rendimiento, debe ser una estrategia integral que abarque todas las áreas del negocio, desde la experiencia del cliente externo hasta la gestión del personal y las instalaciones.

La implementación de tecnologías innovadoras puede mejorar significativamente la eficiencia, eficacia del negocio, no solo con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, sino también de sus empleados, lo que se traducirá en un mayor éxito a largo plazo, si se vinculan y alinean dentro de los procesos y unidades de negocio, por lo que esta propuesta digital, ayudará a sacar el máximo partido a las herramientas tecnológicas que se vayan aplicar. El presente trabajo, está enfocado hacia el cumplimiento de la meta **número 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** establecidas por la ONU a conseguir para el año 2030, para que promueva el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenido, que fomente el empleo pleno, productivo, más concretamente enfocado hacia el punto **8.2; “Lograr políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”**.

Los motivos personales que me han llevado a la elección del tema son que, a través de la visión adquirida como profesional del sector, he podido experimentar personalmente las consecuencias directas durante la pandemia de la COVID, y sus repercusiones en los momentos más críticos, no solo a nivel personal sino a nivel corporativo. La crisis afectó de manera drástica principalmente, sobre la manera tradicional de ofrecer los servicios dentro de la instalación a los clientes, los cuales eran presenciales, por lo que, no disponíamos de ninguna herramienta tecnológica eficiente y desarrollada, que pudiera en ese momento cumplir las expectativas y necesidades de los clientes, así como las mías a nivel profesional, generando frustración, incertidumbre, y un vacío en la capacidad de respuesta.

Más allá de la democratizada conexión a internet a través de plataformas domésticas (pc, tablets...) y redes sociales, que permitieron con evidentes carencias, ofertar clases “in streaming” desde el hogar, empezaron a surgir problemas como, un escaso feedback en la interacción con los clientes, la imposibilidad de adquisición de material deportivo que facilitase la realización de las clases, un espacio inadecuado en muchos casos para la grabación de clases, una escasa o mala comunicación director/técnicos, entre otros. Estos problemas, cambiaron mi visión sobre la necesidad de reajustar y cambiar la metodología en la gestión imperante, hacia la inclusión de nuevos procesos, herramientas tecnológicas y en definitiva sobre una reestructuración del paradigma de todo el sector, hacia la innovación e inversión en nuevas tecnologías, no solo durante aquella situación imprevista, sino ante lo que se predecía como una necesidad futura y de cambio a largo plazo.

Dentro del sector deportivo, existen escasos planes o proyectos que marquen y unifiquen los procesos dentro de la planificación estratégica, por lo tanto, no existe una gestión holística que involucre a todos sus interesados (stakeholders), en la actualidad, se escogen herramientas

tecnológicas, que ayuden a generar mayores beneficios, basados en un único objetivo, mejorar la experiencia del cliente para fidelizar y adquirir nuevos socios con el fin de generar mayor rentabilidad.

Este aspecto, es muy positivo para hacer frente a posibles futuras complicaciones como la acontecida, y para ampliar aún más el campo sobre la demanda, sin embargo, no se adquieren en muchos casos las tecnologías más adecuadas, ni se llegan a dar el máximo potencial sobre dichas herramientas, ya que no están involucradas/alineadas dentro de los procesos de negocio, ni de los agentes que los conforman, olvidándose en muchos casos de establecer metas u objetivos que mejoren su competitividad, y por lo tanto de identificar las áreas de mejora o la necesidad de reajustar la estrategia.

## 1.2. Objetivos y alcance

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es realizar una **propuesta metodológica** sobre cómo la digitalización del capital humano puede mejorar la competitividad del sector del fitness, con el fin de sentar unas bases de análisis y desarrollo iniciales, que puedan servir de instrumento para futuras investigaciones.

Para alcanzar este objetivo, se tratará de conectar tres elementos, que de alguna manera han estado muy presentes en estos últimos años no solo a nivel académico sino también social: **la transformación/disrupción de la digitalización, el cambio organizacional de la gestión sobre los recursos humanos de las organizaciones y por último poner la mirada y hacer una propuesta de valor sobre el capital humano**, como agente y recurso fundamental dentro de la implantación de la estrategia digital, que pueda mejorar el rendimiento, la productividad, y establecer una ventaja comparativa y competitiva dentro del sector.

Para lograr este objetivo será necesario conocer el marco conceptual y teórico que respondan a las siguientes preguntas y que se desarrollarán en cada uno de los apartados del presente trabajo:

- Transformación Digital; definición, cambios en los modelos de negocio.
- Transformación Digital desde las personas y la cultura; nuevos tipos de trabajo (competencias digitales), características del trabajo del futuro y presente del sector fitness, elementos de la transformación digital.
- Diagnóstico de las tecnologías de la información y de la comunicación; ¿Cuáles son las tendencias y características actuales en la digitalización del capital humano en el sector fitness?; análisis de la madurez digital del sector y dentro de los procesos (Modelo Madurez del MIT).
- ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la digitalización en términos de competitividad con respecto al capital humano?; flexibilidad, eficiencia, capacitación etc.
- ¿Cuáles son las recomendaciones y mejores prácticas para implementar la estrategia de innovación sobre el capital humano? ¿qué herramientas tecnológicas se utilizan en la actualidad en las principales empresas que ayuden al sector fitness a mejorar su competitividad?; herramientas digitales que ayuden a la capacitación, formación, comunicación, gestión interna, etc.
- ¿Qué modelos teóricos de transformación digital pueden servir como herramientas para la gestión del capital humano que ayuden a planificar e implantar la estrategia digital, de manera efectiva, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia dentro del sector?; Describir, analizar los modelos.

## 2. METODOLOGÍA

El presente trabajo fin de máster, tiene como objetivo principal tratar de ofrecer una ventaja comparativa y de propuesta valor para las empresas del sector fitness a través de su capital humano, no tanto desde la perspectiva de cliente, como se viene haciendo en los últimos años. Se trata pues, no solo de mejorar la experiencia del cliente en el uso de las herramientas digitales, así como de generar mayor eficacia en los procesos operativos y de gestión, sino, además, tener en cuenta y hacer una propuesta de valor sobre los equipos de trabajo que participan activamente dentro de la cadena productiva.

Puesto que la evaluación del desempeño de manera cuantitativa y de forma generalizada para todos los sectores es difícil de determinar en muchos casos, en la actualidad se está consiguiendo resultados, que miden la rentabilidad de cada trabajador, gracias a la implantación de herramientas digitales, las cuales evalúan diferentes parámetros y establecen los niveles de “confort y bienestar”, como una de las principales variables a tener en cuenta, que repercuten de manera directa en los resultados sobre un mayor o menor beneficio para las organizaciones, ya que la satisfacción y motivación del cliente interno, repercutirá de forma positiva en la retención de clientes y por ende en el éxito de la organización (Amah, 2009; Koustelios, 2009).

Una de las deficiencias en la gestión de los centros fitness y de manera particular en la digitalización de los procesos, es que se toma en cuenta de manera prioritaria el factor tangible (instalación, actividades, cliente etc) por encima del valor intangible (capital humano). Se trata pues de investigar como la digitalización del capital humano no solo puede evaluar los resultados en la labor del desempeño, sino, además, facilitar las tareas, mejorar la eficacia de las actividades, establecer nuevos canales de comunicación, realizar un seguimiento del bienestar, salubridad enfocados a mejorar la experiencia del cliente interno (empleado), con el fin de mejorar la productividad y la competitividad dentro del sector.

Dado que el factor humano (Mayo, 1945), las motivaciones de los trabajadores (Maslow, 1954; Herzberg, 1968, y McGregor, 1960) y sus relaciones en la organización de mantenimiento pueden tener una alta incidencia en el éxito o fracaso de una empresa, es necesario extraer, por métodos inductivos y a partir de determinadas experiencias particulares, el principio general que en ellas está explícito.

Dicho esto, aunque se está avanzando en la toma de datos cuantitativos, a partir del uso e implementación de herramientas digitales, para lograr el objetivo planteado en este trabajo, el método escogido será el de tipo cualitativo, siguiendo los dos centros básicos de actividad que cualquier investigación del enfoque que sea (cualitativo o cuantitativo), partiendo del hecho de que el investigador desea alcanzar unos objetivos que, a veces, están orientados hacia la solución de un problema, los dos centros fundamentales de actividad son (Martínez, M., 2006):

1. Se ha recogido toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos, ilustrar lo acaecido o solucionar ese problema.
2. Se ha estructurado toda esa información en un todo coherente y lógico, es decir, ideando una estructura lógica, **un modelo** o una teoría que integre esa información, integrándola en un todo coherente y lógico, por medio de una hipótesis plausible que dé sentido al todo.

Para dar explicación del estudio cualitativo, se han utilizado modelos conceptuales existentes (Polit et al., 2000), y que en la actualidad se están aplicando como modelos de gestión estratégica, siendo la digitalización la palanca principal en la gestión de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas.

A través de la comparativa de los tres modelos seleccionados, se desarrollará una propuesta de modelo híbrido de gestión propia, que ayude a mejorar o afianzar los modelos existentes propuestos, que pueda servir de guía a futuras investigaciones.



### 3. REVISIÓN MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

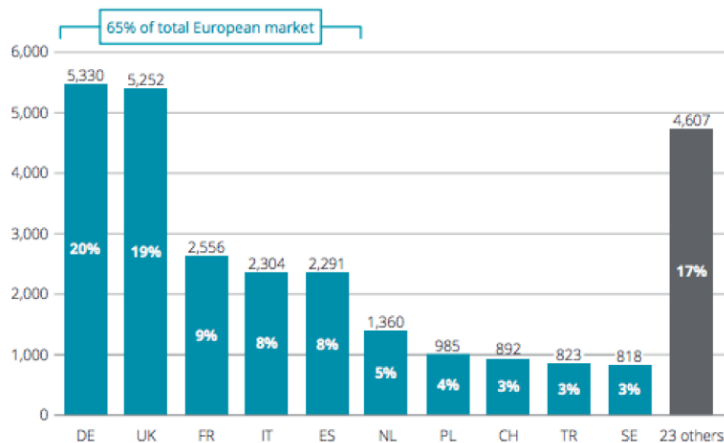
#### 3.1 Antecedentes y situación económica actual del sector.

La industria deportiva en España proporciona un **3,3 % del PIB**, generando en 2018, **39.117 millones de euros**, dentro de esta industria destaca el sector de los gimnasios. El mercado del fitness en España, sigue la misma dinámica europea, es un sector que se encuentra claramente en crecimiento, España en el año 2019, se posicionó en quinto lugar dentro del mercado europeo en cuanto a facturación se refiere (*Figura 1*). El sector servicios deportivos, supone el **segundo sector más importante en la generación de producto interior bruto o VAB, con 43.075 millones de euros**, muy por encima de otros sectores como la hostelería, y el comercio.

La dimensión económica del deporte queda reconocida en el **Libro Blanco sobre el Deporte en Europa** desde dos puntos de vista complementarios. Se reconoce al deporte como **sector económico en auge** con capacidad para contribuir al desarrollo local y regional, al crecimiento económico y la creación de empleo. Destaca también la interrelación con otros sectores como el de la educación, la salud y el turismo. Por otra parte, se reconoce el déficit de información estadística homogénea sobre la medida de la importancia económica del deporte.

En un 2020 marcado por la pandemia de COVID-19, los 2.600 gimnasios repartidos por todo el territorio español contaban con aproximadamente 4,3 millones de socios. Esta cifra, descendió un millón con respecto al año anterior. Los gimnasios han logrado mantener un 60% de socios gracias a las cuotas congeladas de sus socios, sin embargo, se estima que los ingresos se han visto reducidos a los peores datos estimados hasta ahora. Esto es así porque **sus ingresos dependen del número de abonados y de sus cuotas**, que varían en función al segmento o modelo de negocio del centro.

Pero pese al revés de 2020, el del fitness en España sigue siendo un sector en constante evolución. Los **nuevos modelos de negocio** se han unido a los gimnasios tradicionales y a las cadenas privadas que desde hace años gestionan instalaciones municipales en régimen de concesión administrativa.



Esta situación de crisis, y de cambios en la demanda, ha provocado **nuevas tendencias**, sobre todo para poder seguir ofertando sus actividades en otros **formatos digitales** para asegurar la entrada de sus cuotas en posibles momentos de crisis y volverse más competitivos abarcando nuevos nichos de mercado.

Ilustración 1. Top 10 mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros.

Fuente: Deloitte y Europe Active, European health & fitness market, 2011

La reconstrucción, renovación e innovación de la mayor parte de los sectores de la economía que se han visto afectados, ha supuesto un cambio de formas, con la incorporación de nuevas metodologías de trabajo (trabajo remoto, videollamadas, programas in streaming, etc).

**Las nuevas tecnologías** se han abierto paso como una necesidad para las organizaciones para ser más competitivas y para prever y garantizar qué en momentos de crisis a partir de la vivida con la

COVID-19, se sigan generando ingresos y no pérdidas que lleven a la quiebra, pérdida de rentabilidad y cierre de las mismas.

## 4. LA COMPETITIVIDAD EN ESPAÑA DEL SECTOR FITNESS

### 4.1 Diamante de Porter

Debido a la escasez o falta de datos/estudios en lo que se refiere únicamente al sector fitness, (ya que este se inserta dentro del sector servicios, el cual acapara una gran variedad de actividades según CNAE 2009; actividades recreativas, deportivas y de entretenimiento), he estimado oportuno analizar los diferentes factores que lo hacen más competitivo, para determinar y estimar su competitividad, a través del análisis del **diamante de Porter**.



Ilustración 2. El Diamante de Porter. Fuente; CompetitividadyEstrategia.com

Este modelo económico ayuda a comprender la posición competitiva en los mercados globales, todos los factores son importantes en la competencia empresarial mundial, estando vinculados e interrelacionados entre sí.

El diamante de Porter, establece 4 factores, influyen directamente sobre la competitividad, estos 4 factores son:

- **Condiciones de los factores de producción;** hacen referencia a la mano de obra cualificada, así como de un conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuadas...
- **Condiciones de la demanda;** hacen referencia a la presencia de una demanda local exigente y que influya en las empresas hacia una mejora continua de sus productos y/o servicios, empujándolas a una continua innovación acompañada de altos estándares de calidad.
- **Sectores relacionados y de apoyo;** hacen referencia a la existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios, así como la presencia de intercambios de información entre empresa/proveedor que les permita crecer mutuamente.
- **Estrategia, estructura y rivalidad;** hacen referencia al proceso y la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como el grado de rivalidad que mantienen entre ellas.

Adicionalmente a estos 4 factores Porter definió otros 2 factores externos que influyen en el diamante y por ende en la competitividad, estos 2 factores adicionales son:

- **Causalidad**; hace referencia a los acontecimientos imprevistos capaces de generar discontinuidades, generando eventos súbitos y asimétricos.
- **Gobierno**; hace referencia a las leyes y decisiones por parte de la administración y que pueden afectar a los 4 factores anteriormente mencionados.

## 4.2 La competitividad en España del sector fitness, según el diamante de Porter

### A. Condiciones de los factores de producción:

Factores positivos:

- España cuenta con un clima mayoritariamente **templado, soleado** y con horas de luz mayores que en resto de Europa y el mundo, este aspecto favorece la práctica de actividades deportivas al aire libre. En el contexto actual de pandemia, este factor se ha establecido como una de las necesidades más demandadas, ya que se aconseja prácticas dichas actividades al aire libre por el riesgo menor de contagios.
- **Alta capacidad de formación** y cualificación del capital humano de formación reglada dentro del sector, por Universidades y centros de formación (INEF, TAFAC, Certificados de Profesionalidad)
- **Creciente preocupación por la salud** y el aspecto físico por parte de la población española.
- **Apoyo institucional** a través de la inversión en centros públicos de carácter deportivo para fomentar el deporte local.
- **La infraestructura del deporte** y recreación comprende las instalaciones, sistemas, bienes y servicios que permiten el deporte y la recreación; Las infraestructuras municipales, el agua y los sistemas de suministro de energía, transporte, comunicaciones, seguridad y otros sistemas que proporcionan bienes y servicios para la operación y mantenimiento, son partes de la infraestructura. Existen varios tipos de instalaciones deportivas y recreativas, en este caso, relacionado con el sector fitness, contamos con diferentes tipos de instalaciones donde pueden ofrecerse diferentes tipos de actividades (cinco segmentos bien diferenciados: concesional, *low cost*, *medium*, *premium* y *boutique*).

Factores negativos:

- **Falta de aprovechamiento de actividades al aire libre**, a pesar que la climatología afecta de forma positiva, con la crisis de la COVID19, muchas de estas instalaciones no se vieron preparadas para gestionar este cambio, y trasladar muchas actividades al exterior, en algunos casos, las instalaciones no permitían esta posibilidad ya que están diseñadas para un uso interior.
- **Precariedad laboral**, a pesar de tener unos niveles altos de cualificación, el personal humano, tiene una alta rotación en los horarios, un convenio poco remunerado y una alta economía sumergida, entre otras causas anteriormente analizadas.
- **Infraestructuras no sostenibles**, Miles de nuevos centros del deporte representan, con la utilización de grandes áreas, un enorme consumo de agua, energía y otros recursos naturales y contribuyen a los cambios ambientales rápidamente.
- La mayor parte de estas infraestructuras **no se localizan en entornos rurales** si no en grandes urbes o ciudades, con el lema de llevar el deporte a toda la población para mejorar la salud, buscan rentabilizar al máximo su actividad.

### B. Condiciones de la demanda:

Factores positivos

- **Expansión y crecimiento del sector**, ocho de cada diez operadores consideran que también hay oportunidades de expansión a través de la apertura de nuevos centros para atender a la demanda.
- **Creciente número de personas que realizan deporte**, cambios de hábitos de vida y nutrición, acudir a un centro fitness, es cada vez más barato y accesible para todos.
- **Apoyo institucional**; El Ejecutivo estatal ha incluido al deporte entre las 10 palancas de la recuperación de España, junto con la Cultura, los califica como “industrias indispensables para el desarrollo de una sociedad libre y abierta”. Ubicado como novena palanca, el deporte

compartirá con la Cultura **el 1,1% del presupuesto total**. Ante la amenaza de este sector de la actual crisis, se insertó dentro del “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia”.

Factores negativos

- **Alta estacionalidad de la demanda**, sobre todo durante el invierno y zona estival, propiciado por el culto al cuerpo y teniendo en cuenta que tres cuartos de la población española no hacen ejercicio, es un sector donde la demanda fluctúa a lo largo del año. Hay recorrido para crecer en número de abonados, pero también las dificultades de influir en la sociedad.
- La presencia de **grandes firmas multinacionales** ejerce una fuerte competitividad sobre las pequeñas y medianas empresas, por lo que prácticamente no existen pequeños centros ya que estos no pueden competir en precios y servicios con las grandes firmas.
- **Los clientes, tienen un alto poder de negociación**, ya que para los clientes el coste de cambiarse de un gimnasio a otro o a un sustitutivo es bajo, también se debe a que existe poca diferenciación en lo relativo a los servicios que ofrecen y a que los compradores representan el factor más importante del total de las ventas en el sector.

### C. Sectores relacionados y de apoyo:

Factores positivos

- **Gran gama de proveedores de venta** on line de equipamiento, productos y artículos relacionados con la práctica deportiva, mayoristas y proveedores para gimnasios. Los proveedores en el sector fitness son muchos en España dentro los cuales destacan marcas como Technogym, Precor, Rocfit y FFittech
- **Apoyo institucional** en la concesión pública de muchas instalaciones para su funcionamiento deportivo.

Factores negativos

- **Falta de especialización**, inclusión e innovación de nuevas tecnologías por parte de los proveedores, especialmente en el uso y manejo de las herramientas digitales (TICs).

### D. Estrategia estructural y rivalidad:

Factores positivos

- **Creciente preocupación a nivel global por la salud**, las instituciones políticas apoyan iniciativas relacionadas con el deporte.
- **La fuerte rivalidad en los precios** supone una mayor ventaja para el usuario que utiliza dichas instalaciones, se ofrecen precios bajos y con mayor calidad.
- El sector fitness, ofrece una **imagen universal** que sirve para mimetizarse e insertarse dentro de prácticamente todas las culturas, debido a su formato estandarizado.

Factores negativos

- **La competencia en España** en el sector de los gimnasios **es muy alta**, hay un número limitado de clientes posibles y cada vez tienen más donde elegir.
- **Las barreras de salida** son obstáculos que dificultan a una empresa la salida del mercado en el que opera. En este sector **son muy elevadas**, y por ello las empresas luchan por sobrevivir en el mercado y seguir compitiendo para ganar cuota frente a sus competidores
- **Barreras de entrada** en el sector fitness son altas, debido a que se precisa de grandes inversiones para acceder a este mercado, ya que obtener el edificio, instalaciones, cumplir con todas las normativas y costosos materiales deportivos.

### • Factores Externos:

Causalidad

- **Impacto de la crisis socio-económica de la COVID19**, que perjudica al funcionamiento y a la generación de beneficios de carácter anual, con el cierre temporal y las diferentes crisis que han obligado a cerrar, con la influencia del temor por parte del consumidor a acudir a entornos cerrados y masificados.

Gobierno

- **Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte en España**, regula la contratación de profesionales del sector deportivo a través de ley que explicita los actos profesional

concretos para educadoras y educadores físico deportivos, según denuncian desde Consejo Colef.

- Pocas leyes que ayuden a emprender en este sector, los costes son muy altos así que las franquicias presionan a las Pymes, las cuales no pueden competir contra ellos y terminan cerrando.

### 4.3 La competitividad del capital humano en el sector fitness.

Una vez analizados todos los factores a nivel general, puede estimarse cuales son las principales estrategias competitivas y comparativas que se vienen aplicando en el sector, por parte de los centros fitness, estas son; estrategia basada en el **liderazgo sobre el precio/coste** (bajo coste) y estrategia por **diferenciación/especialización** (segmentación del mercado).

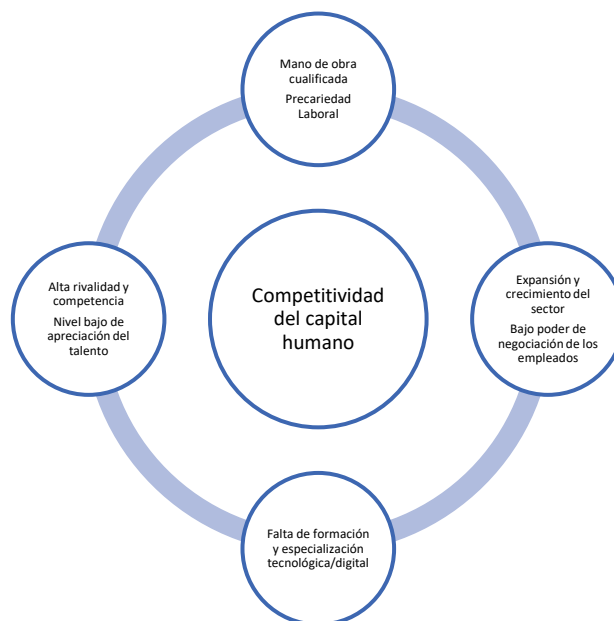


Ilustración 3. Diamante de Porter sobre la competitividad del capital humano del sector fitness. Fuente; elaboración propia



Ilustración 4. La ventaja comparativa/competitiva por diferenciación/especialización del servicio a través de la digitalización del capital humano. Fuente; elaboración propia.

Para determinar cuál es el estado de nivel de competitividad que sufre el capital humano en el sector, se han tomado en cuenta el modelo de Diamante de Porter, los principales factores que determinan los valores positivos y negativos antes mencionados, y su grado de influencia. Así en la *ilustración 3*, se puede determinar que el nivel de **competitividad sobre el capital humano se torna negativo**,

principalmente por su bajo poder de negociación, mano de obra cualificada, pero en condiciones precarias, falta de formación y especialización en el entorno digital, y por último debido a un rápido

crecimiento y expansión del sector, el cual, favorece la alta rivalidad y competencia sobre su especialización, lo que conduce a una desvalorización del talento.

Sin embargo, el presente trabajo, trata de aportar una visión sobre la necesidad de establecer una ventaja competitiva, comparativa, y puesta en valor, basada en el capital humano de dichas organizaciones, y gracias al análisis anterior, se ha podido mostrar los diferentes aspectos positivos y negativos a los que debe hacer frente, y la creciente necesidad de establecer una diferenciación/especialización sobre su producto y servicio.

La digitalización de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y más concretamente, sobre la gestión de sus recursos humanos, pueden agilizar, mejorar el rendimiento y bienestar de su capital humano, ayudando en los procesos de gestión de manera efectiva, con el fin último de establecer una mayor/mejor ventaja comparativa y competitiva.

### 4.3.1 Empleo vinculado al deporte en España

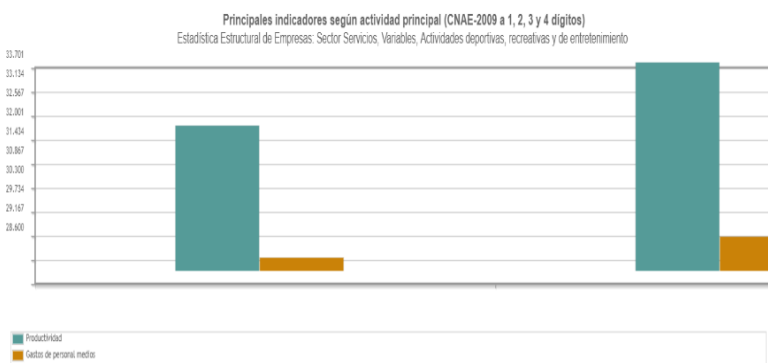


Ilustración 5. Principales indicadores según actividad principal 2009. Fuente; Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el año 2011 trabajaban 150.000 personas en el sector deportivo. En el año 2017 hablamos de más de 203.000 personas. Esto significa un crecimiento del 35% en 6 años. En el año 2011 encontrábamos más trabajadores con educación secundaria que con educación superior. Esta tendencia se ha invertido, superando los profesionales en educación superior a los de secundaria. Esto nos revela la **profesionalización del sector** y la importancia de la **formación** como palanca para el desarrollo del ámbito deportivo. La

última estadística nos dice el porcentaje del empleo vinculado al deporte respecto al total, que en el año 2017 ya representa más del 1%.

Por otro lado, vemos que es un sector donde la productividad aumenta considerablemente y donde el gasto de personal medio es casi ínfimo a lo relativo a la riqueza que genera, es decir, nos encontramos con un sector **especializado en su capital humano y quizás con bajos niveles de remuneración**, demostrando que se consolida como una de las industrias más importantes dentro del sector servicios, esto es así debido a que la tasa de multiocupación (más de un trabajo) es casi del 50%, gran parte de esa tasa afecta a los titulados más jóvenes. ¿Por qué?, A nivel personal, puede deberse principalmente a que, se trata de trabajos precarios, temporales y mal remunerados.

### 4.3.2 La digitalización del sector

El negocio digital en España se encuentra actualmente en un estado de madurez en muchos sectores, sin embargo, el sector fitness se ha quedado un poco atrás en esta evolución hacia la transformación digital de sus operaciones, debido principalmente a su proceso tradicional de venta, basado en captar abonados y en qué su labor de desempeño es principalmente se desarrolla en un lugar físico muy concreto.

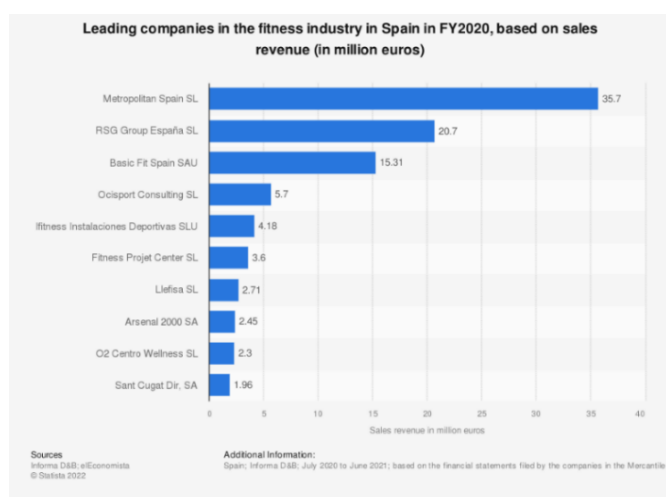
A grandes rasgos, la **digitalización del sector** está enfocada hacia el cliente (captación, experiencia y fidelización), por lo que existen carencias tecnológicas que ayuden a desarrollar nuevos procesos que mejoren la optimización de los recursos, no solo con la incorporación e inclusión de herramientas digitales, sino también a nivel de su capital humano.

Según el informe desarrollado por Datasocial para 2023, el sector fitness en un futuro próximo, no solo se centrará en mejorar el servicio al cliente a través de una experiencia integral y personalizada a través de herramientas digitales, sino además, tratará de mejorar las operaciones de los equipos, para que estén más alineados, que gestionen las **capacidades, la experiencia, las destrezas y habilidades** que tienen los empleados, que les permiten solucionar las necesidades y problemas de los clientes, con el fin último de aportar más valor, eficiencia y rentabilidad.

Algunos datos de interés relevantes sobre el estado de digitalización del sector según el informe de Datasocial para el mismo año, son:

- El 66,6 % de las empresas analizadas utilizan como **CMS y plataforma blog, WordPress**.
- Solo la mitad de los players del sector cuenta con alguna **tecnología de marketing** automatizado. Destaca HubSpot como plataforma favorita entre los que la usan.
- El análisis web y el **tageo** está copado al completo por las herramientas de Google. También encontramos píxeles de seguimiento de gran parte de las redes sociales, el **70% son TikTok y Facebook**.

Para poder comprender la situación del sector en cuanto a la transformación digital, se hace necesario analizar previamente a grandes rasgos, cuáles son las principales compañías que lideran el sector, cuál es su grado de implicación con respecto a la estrategia digital y si gracias a ella se torna en una ventaja competitiva y comparativa.



Cómo se puede apreciar en la *ilustración 6*, **Metropolitan Spain SL** fue la principal empresa de fitness en España en el ejercicio fiscal 2020, generando más de 30 millones de euros en ingresos.

La compañía opera en 11 ciudades españolas y en Niza, Francia. Le siguen **SRG Group España S.L** con una facturación de 20,7 millones de euros y **Basic Fit Spain S.A.U**, con 15,31 millones de euros.

Ilustración 6. Empresas líderes en la industria del fitness en España en FY2020, según ingresos por ventas. Fuente; Statista

Gracias a los datos extraídos en Wappalycer, se ha podido conocer cuáles son las principales herramientas digitales conforme a las tres compañías que lideran el sector y cuál es su grado de implicación con respecto a la transformación digital de su capital humano, se muestran a continuación en la *Ilustración 7*:

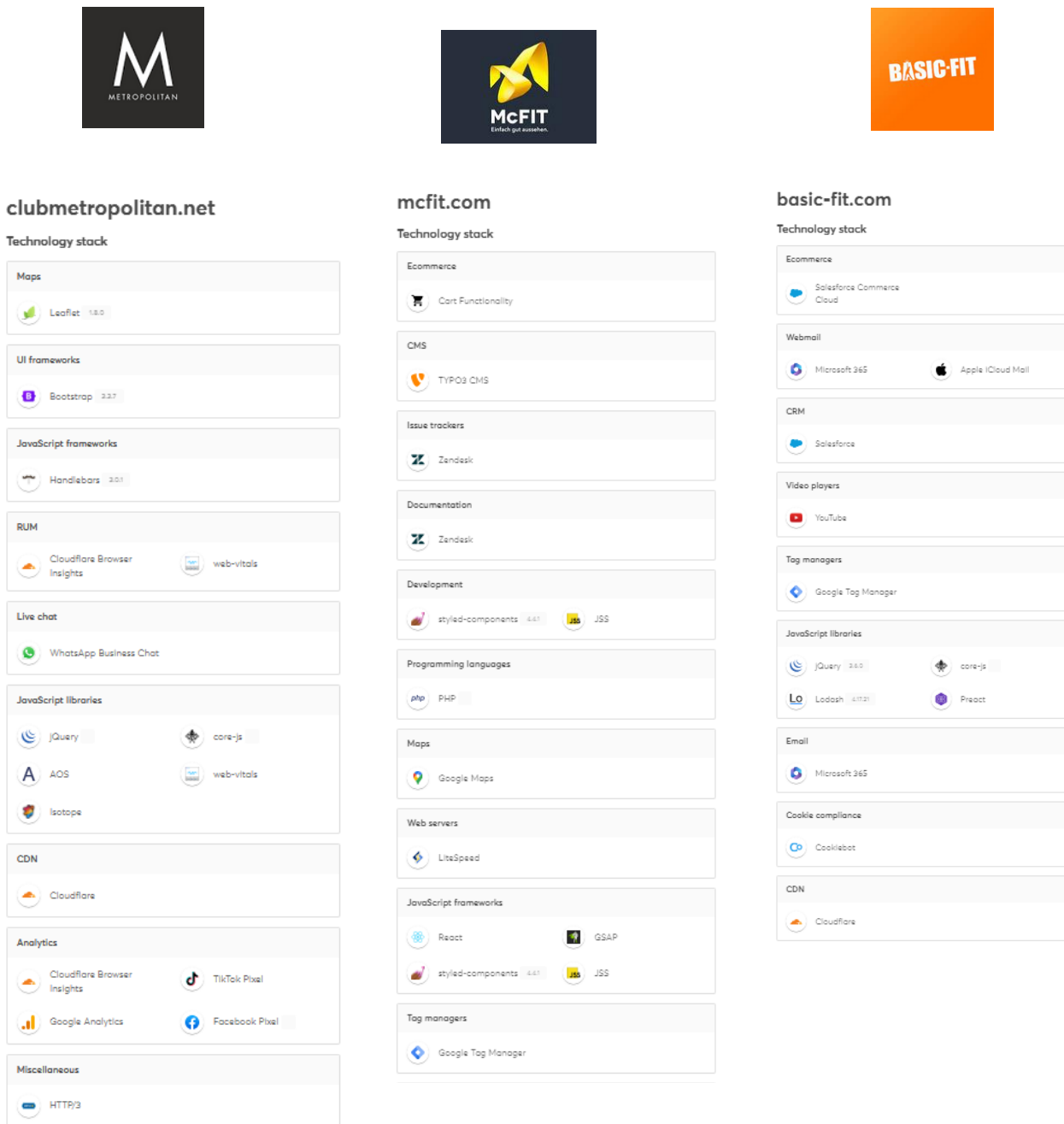


Ilustración 7. Pila tecnológica principal, utilizada en las cadenas líderes del sector fitness en España, 2023. Fuente: Wappalycer.



En conclusión, las principales compañías que lideran el sector fitness en España, utilizan una variedad de tecnologías para mejorar sus servicios y operaciones, donde se incluyen **herramientas de software**, diseñadas para administrar el acceso de sus clientes externos, sobre los recursos y servicios que se ofertan. Estos sistemas, permiten crear, mantener y gestionar la segmentación del mercado y de los diferentes perfiles donde opera, permitiendo y facilitando algunas operaciones como son; **procesar pagos, operaciones, generar informes, análisis, recopilar y generar información sobre bases de datos recopilados (BigData)**, entre otras.

Algunas de las características comunes que ofrecen estos sistemas de software incluyen:

- Registro y gestión de perfiles de miembros
- Procesamiento de pagos y renovaciones de membresía
- Seguimiento de la asistencia a eventos y actividades
- Comunicación y gestión de correos electrónicos y boletines informativos
- Gestión de la seguridad y el acceso a los recursos y servicios de la organización
- Generación de informes y análisis sobre la membresía y el desempeño de la organización

Estas herramientas tecnológicas, ayudan a mantener una base de datos actualizada de sus clientes, gestionando su relación con ellos de manera efectiva, además como se puede apreciar en la ilustración anterior, las **redes sociales** funcionan como una herramienta básica de marketing, sobre la cartelera de clientes como herramienta de captación y fidelización, con la finalidad de aumentar el número de cuotas. Las redes sociales, en la actualidad, son un recurso fundamental, para mantenerse actualizado y ayudan a prever nuevos estilos y actividades que genera la demanda, a través de un feedback que fomenta la comunicación gimnasio/cliente.

### 4.3.3 La digitalización en los procesos de gestión del capital humano y su influencia sobre la competitividad, de las principales compañías que lideran el sector.

#### 4.3.3.1 *Basic-Fit*, gestión integrada del capital humano, alineada con la estrategia corporativa:



Ilustración 8. Áreas de gestión sobre las que opera la plataforma Workday sobre el área de recursos humanos de Basic-Fit. Fuente; elaboración propia

**Workday** es una plataforma de software de recursos humanos y finanzas en la nube que muchas empresas utilizan para gestionar sus procesos internos de manera más eficiente. Basic Fit, como empresa, utiliza Workday para administrar su personal y finanzas.

En términos de gestión de recursos humanos, Workday permite a Basic Fit realizar una serie de tareas, como la contratación, el seguimiento del desempeño, la gestión de horarios y turnos, la planificación de la sucesión y la formación de los empleados. Además, Workday permite a Basic Fit administrar la nómina de sus empleados, lo que incluye el cálculo de salarios, impuestos y deducciones.

También ayuda a Basic Fit, a planificar su presupuesto y gestionar sus finanzas de manera más efectiva. Workday proporciona informes financieros en tiempo real, análisis de costos y presupuestos y una visión general de la salud financiera de la empresa. Workday es una herramienta valiosa para Basic Fit en la gestión de su personal y finanzas, lo que les permite **mejorar la eficiencia, reducir costos y tomar decisiones informadas basadas en datos.**

Esta herramienta de software, ayuda a mejorar la productividad y competitividad ya que proporciona recursos que automatizan los procesos de gestión sobre el capital humano, como son:

- **Automatización de procesos:** Workday ayuda a Basic-Fit a automatizar muchos de sus procesos de gestión, como la gestión de nóminas y la gestión del desempeño de los empleados. Al automatizar estos procesos, Basic-Fit puede ahorrar tiempo y recursos, lo que puede mejorar su productividad y eficiencia.
- **Informes y análisis:** Workday proporciona información y análisis importantes sobre los empleados de Basic-Fit y sus operaciones. Esta información puede ayudar a la empresa a tomar decisiones más informadas y estratégicas en relación con su personal y sus operaciones comerciales en general. Al tomar decisiones más informadas, Basic-Fit puede mejorar su competitividad y aumentar su eficacia.
- **Mejora de la gestión de talento:** Workday también ayuda a Basic-Fit a mejorar su gestión de talento. La plataforma proporciona herramientas para la gestión del desempeño y la planificación de la sucesión, lo que puede ayudar a la empresa a identificar y desarrollar a los empleados con mayor potencial. Al mejorar la gestión del talento, Basic-Fit puede aumentar la motivación y el compromiso de sus empleados, lo que puede mejorar su productividad y eficacia.

#### 4.3.3.2 Grupo RSG Group España; McFit, calidad del personal, gestión del talento como estrategia competitiva:

Externalización de los procesos de gestión de los recursos humanos, sobre la consultora de selección - Employer of Record Specialists:



Ilustración 9. Áreas de gestión sobre las que opera la plataforma newtandem sobre el área de recursos humanos de McFit. Fuente; elaboración propia

Los principales servicios que ofrecen en materia de gestión sobre una parte del área de recursos humanos de la cadena Mcfit, son captar y localizar de forma permanente a **nuevos candidatos**, a través de canales y herramientas digitales, además con estas herramientas mantiene actualizado aquellos perfiles que están registrados en la base de datos.

Posteriormente, realiza una selección muy cuidada, dedicando el tiempo necesario para conocer en profundidad tanto a los candidatos como a las empresas. Esto permite, por un lado, identificar fortalezas y debilidades y, por otro, entender bien las necesidades y preferencias.

Para poder llevar a cabo los procesos de **captación, selección, y gestión del talento**, New Tandem, utiliza la plataforma digital Bizneo como solución tecnológica avanzada que permite la integración de los diferentes procesos contratados, y el acceso a diferentes herramientas de análisis y seguimiento sobre la gestión del talento.

Entre los servicios que ofrece Bizneo, se encuentran la **selección y reclutamiento de personal**, la evaluación y desarrollo de competencias, la **gestión de talento** y carrera, el análisis y planificación de la fuerza laboral, el desarrollo de políticas de compensación y beneficios, la gestión de la formación y capacitación, entre otros

Bizneo, es una empresa especializada en soluciones para la gestión de recursos humanos y el **talento** empresarial. Ofrece una amplia gama de servicios y herramientas para ayudar a las organizaciones a mejorar la gestión de su capital humano.

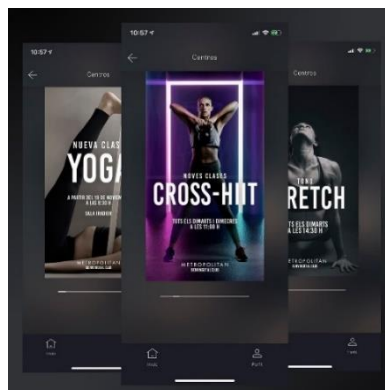
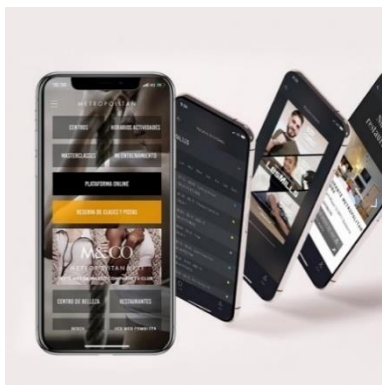
MacFit externaliza y contrata las funciones de selección y reclutamiento de personal, así como la gestión del talento, por lo que se puede deducir que, la principal fuente y potencia comparativa por la que invierte y apuesta esta compañía, reside en la **digitalizar y potenciar la gestión del talento**, a través de acciones como:

- Programa de capacitación integral y continuo para todos sus empleados, lo que les permite mejorar sus habilidades y mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos en la industria.
- Cultura corporativa; la empresa ofrece un ambiente de trabajo positivo y acogedor, con un equipo de liderazgo comprometido y orientado a resultados. Además, McFit ofrece beneficios e incentivos atractivos para sus empleados, como seguros de salud, vacaciones pagadas y descuentos en membresías de gimnasios.

**4.3.3.3 Metropolitan; innovación, tecnología, diseño y vanguardia de sus instalaciones y calidad del servicio, como principal ventaja comparativa:**



**Metropolitan Wellness-app desarrollador propio:**



**Metropolitan Institute; formación interna** de sus equipos y proyección laboral, para el crecimiento profesional y personal:



Ilustración 10. Proyección laboral y formación interna del empleado de Metropolitan, como fuente de ventaja comparativa. Fuente; <https://clubmetropolitan.com/>

Metropolitan es la mayor cadena nacional de Centros de Deporte, Salud y Bienestar, Con 25 años de experiencia en el sector, Metropolitan es un referente por su capacidad de innovación y el alto nivel vocación de calidad y servicio de su equipo de profesionales. En la actualidad, consta con más de 90.000 socios en España, 1200 empleados y 18 clubs distribuidos por la península, y 1 centro en Francia.

La cadena Metropolitan, adquiere el compromiso de implantar en el modelo de gestión a través del cumplimiento de algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que marca la ONU, más

concretamente: ODS 1; fin de la pobreza, ODS 3; salud y bienestar, **ODS 4; educación y calidad, ODS 5; igualdad de género** y ODS 17; alianzas para lograr los objetivos.

**Ventaja competitiva/ comparativa principal de su capital humano;** las salas de fitness de estos centros cuentan con un amplio equipo de entrenadores e instructores de primer nivel y están equipadas con tecnología deportiva de última generación, la innovación y el alto nivel de su equipo de profesionales, se transfiere en una calidad y servicio que marcan la diferencia sobre el resto de competidores.

**La diversificación y especialización,** de sus servicios y de lo que denomina departamento de Fitness, cuenta con un amplio equipo de entrenadores e instructores de primer nivel y está equipado con tecnología deportiva de última generación. Metropolitan apuesta por el **crecimiento profesional y personal de sus empleados** a través de planes de formación, con el fin de fomentar el constante desarrollo profesional y la retención de talento de sus equipos valorando la proyección de sus carreras.

**La inversión de nuevas tecnologías,** de diseño y vanguardia, forman parte del ADN de los clubes Metropolitan, desarrollando la puesta en valor, sobre **sus instalaciones**, a través del diseño de su arquitectura de prestigio, que destaca por la implantación de sistemas basados en nuevas tecnologías. En cada centro, se cuida hasta el más pequeño detalle, para que los socios disfruten del confort y bienestar, siendo sus equipos de profesionales una pieza clave dentro de la estrategia competitiva.

Sin embargo, para esta investigación, ha sido imposible conocer, si existen, herramientas digitales, que ayuden en los procesos de gestión del capital humano de los equipos de trabajo, dentro de la gestión de sus recursos humanos, ni qué tipo de tecnología se utilizan dentro de los programas de formación interna que se llevan a cabo.

En conclusión, se estima, que, debido a la alta inversión sobre la innovación tecnológica que se lleva a cabo sobre sus instalaciones y equipamientos, la cual mejora el servicio al cliente, el **conocimiento sobre el uso de las diferentes herramientas digitales** que utilizan los empleados, debe ser especializada, por otro lado, teniendo en cuenta que el crecimiento profesional y personal es fundamental para mantener la estrategia digital como fuente competitiva, es importante para la organización y se estima, que el capital humano, es una fuente fundamental de crecimiento sobre los beneficios, que ayuda a mantener y desarrollar una imagen de calidad sobre el servicio.

## 5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 5.2 Definición y cambios en los modelos de negocio

La transformación digital, puede entenderse desde diferentes enfoques:

- Hacia la implantación de nuevas tecnologías de la información, plataformas digitales sobre la actividad de la organización.
- Hacia la implementación de un plan de marketing y canales digitales dentro de los procesos.
- **Hacia una nueva manera y visión de cambiar el negocio**, sobre la que se basa principalmente este proyecto de investigación.

Lo que, si es seguro que toda transformación digital, lleva a la construcción de nuevos modelos de negocio y la explotación de nuevas oportunidades (Catlin, Scanlan and Willmott, 2015; Lorenzo 2016). La transformación digital implica la inversión en el desarrollo de **capacidades digitales que deben estar muy bien alineadas sobre la estrategia de la empresa**, el desarrollo de estas capacidades a su vez, deben integrarse en todas las áreas y dimensiones de la organización;

estrategia, cultura, estructura organizacional, sistemas de gestión (UEN), procesos de negocio, y finanzas, todo ello asentado sobre la tecnología.

Además de sus grandes dimensiones desde el punto de vista tecnológico, el presente trabajo quiere enfocar el proceso de transformación digital desde un punto de vista del cambio que implica sobre los modelos de negocio, a los desarrollos que en la organización corporativa requiere y a los cambios sociales. La transformación es disruptiva, afecta no solo a las relaciones con los clientes, sino también a procesos internos y propuestas de valor (Westerman *et al.*, 2011; Morakanyane, O'Reilly y McAvoy, 2020). Las tecnologías digitales y las innovaciones empresariales relacionadas están impregnando todo lo que nos rodea: introducción de **nuevas culturas, cambios en la sociedad, remodelación del panorama competitivo**.

Las organizaciones menos maduras digitalmente tienden a centrarse en las tecnologías individuales y tienen estrategias decididamente con un enfoque operativo. Las estrategias digitales en las organizaciones más maduras se desarrollan con la intención de **transformar el negocio** (Kane *et al.*, 2015). En la siguiente figura, puede verse como los nuevos modelos de negocio, influyen de manera directa sobre la implantación e implementación de la estrategia digital sobre el capital humano:

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Organizadas para eficiencia y eficacia	Organizadas para el aprendizaje, innovación e impacto en el cliente
La compañía es vista como toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica	La compañía es vista como una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en funciones de negocio con líderes funcionales y grupos funcionales globales	Estructura basada en trabajo y proyectos, con equipos basados en proyectos, clientes y servicios
Progreso a través de la promoción ascendente con muchos niveles de por medio	Progreso a través de muchas asignaciones, diversidad de experiencias, y asignaciones multifuncionales de liderazgo
Las personas "se vuelven líderes" a través de la promoción	Las personas "crean seguidores" para crecer en influencia y autoridad
Dirigir bajo supervisión	Dirigir por orquestación
Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros	Cultura de seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en guía
Roles y títulos de puesto claramente definidos	Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos de puesto cambian regularmente
Basado en procesos	Basado en proyectos

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Modelo de negocio transformador que contribuyen a una experiencia de empleado positiva:


 Trabajo significativo	 Gestión de apoyo	 Ambiente laboral positivo	 Oportunidad de crecimiento	 Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	Coaching	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
<b>Colaboración y comunicación a través de la organización</b>				

Ilustración 11. Modelos de negocio transformadores que contribuyen a mejorar la experiencia del empleado. Fuente; Deloitte University Press.

## 5.3 Transformación digital desde las personas y los cambios en la estructura de la organización.

### 5.3.1 El valor del capital humano

Para Rouse (2015), la transformación digital se define como; “**La reinención de una organización** a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen”. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos”.

Actualmente el contexto digital, provoca continuos **cambios adaptativos** que las empresas deben asumir para seguir siendo competitivas. En uno de los actores clave como es el talento (Becker y Huselid, 1998), deberían introducir cambios más profundos con el fin de asegurarse las competencias necesarias, para ajustarse a esos cambios conservando y adquiriendo nuevas **ventajas competitivas** (Ashton y Morton, 2005).

Diferentes estudios previos (Palacio y Soriano, 2010; Peris-Ortiz, 2009; Rodríguez, y Santos, 2009; Wakkee, Elfring y Monaghan, 2010) enfatizan la necesidad de brindar formación y desarrollo a los empleados para prepararlos para los cambios que se avecinan. Bedell y Kritz (2006), en lo que se refiere al entorno digital.

Actualmente la dirección de RRHH tiene tres retos (Eaglebarger, 2016):

- 1- **Competir** por el talento en un escenario de escasez.
- 2- Las dificultades creadas por los cambios demográficos para **atraer y retener el talento**, lo que provoca que los departamentos de RRHH se focalicen en tener planes sucesorios.
- 3- La gestión de la reputación a través de la construcción de la marca de empleador (**employer branding**), con la finalidad de generar confianza entre los empleados potenciales y la empresa.

**La dirección estratégica de RRHH** debe estar enfocada a respaldar los objetivos y resultados del negocio a largo plazo. Las personas son una gran parte del éxito de la empresa y el activo principal de RRHH, también son el mayor factor determinante del éxito de una empresa. Existen tres razones principales por las cuales el reconocimiento de los empleados es una gran manera de ser estratégico e impactar en los objetivos de la compañía: el Compromiso, la Retención y la Evaluación del desempeño (Quigley, 2017).

**La transformación digital** ofrece una oportunidad única para que los RRHH influyan en la cultura y el bienestar y el compromiso de los empleados. Si se hace bien, será realmente transformador y permitirá a los RRHH dejar huellas digitales importantes en cualquier organización, impulsando su evolución y aportando valor a la organización (Rimon, 2017). La digitalización de empresas ha permitido mejorar la capacidad de generar **ventajas competitivas a través de la reducción de costes, la mejora de la eficiencia o las nuevas formas de producción** (Fitzgerald *et al.*, 2013).

Para poder desarrollar una **metodología digital que aproveche la fuerza del trabajo** y que diagnostique los problemas que pueden interferir en la contribución y creación del valor, se hace necesario aprovechar algunas herramientas digitales, que puedan aportar datos, agilizar y facilitar la labor del desempeño sobre algunas tareas, que automaticen procesos, y que generen nuevas vías de comunicación integrada, que contribuyan a mejorar la fuerza del trabajo, repercutiendo de forma directa en un aumento sobre los resultados en la rentabilidad y eficacia.

Una de las variables contingentes principales que encontramos en la era digital, es la **necesidad de adaptar las estructuras organizativas** (Vacas, 2018) con motivo del proceso de transformación digital, ya sea por el diseño de un nuevo modelo de negocio o por propia evolución innovadora (Berber, Đorđević y Milanovic, 2018). La estructura organizativa se forma al dividir y coordinar el trabajo (Mintzberg, 1979). Posteriormente se definirá una forma u otra de configuración estructural dependiendo de **variables internas y externas**, entre las que encontramos la tecnología, crecimiento organizativo, las incertidumbres del entorno y la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1978;



Mintzberg, 1979, Rodríguez, 2001), luego al afrontar los retos empresariales propios, habrá implicaciones en la gestión de los RRHH (Jackson y Schuler, 1995).

Lo que sí está claro es que, el capital humano es un elemento clave del proceso de cambio necesarios e incluso pieza fundamental para alcanzar el éxito de la organización y hacerla más competitiva.

### 5.3.2 La brecha digital; el mundo laboral desde la transformación digital, herramientas digitales que mejoran la experiencia del empleado y mejoran la competitividad.

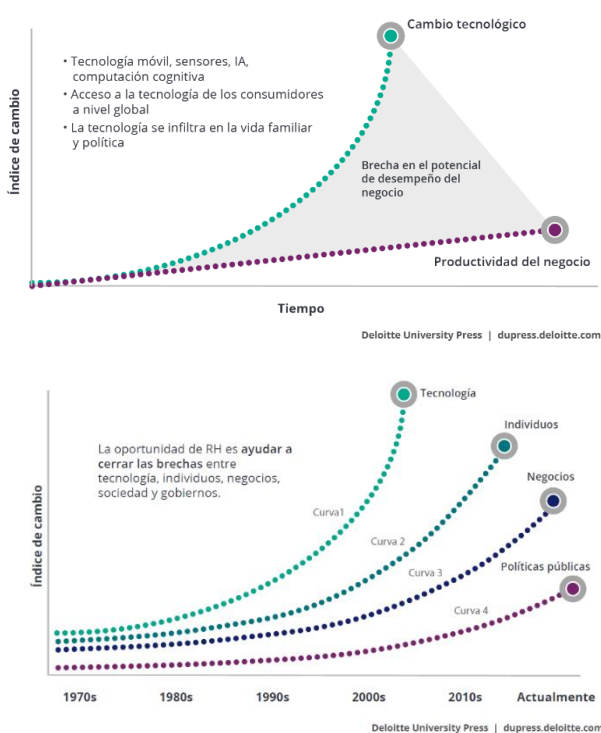


Ilustración 12 Brecha digital en España. Fuente: Deloitte University.

Las organizaciones se enfrentan a un cambio radical y acelerado en el contexto de la fuerza laboral, la digitalización implica una nueva manera de visión de negocio, nuevas maneras de gestión que influyen directamente sobre la manera de liderar, organizar, motivar y gestionar para comprometer a la fuerza laboral de manera actualizada y efectiva, es imposible ignorar la necesidad de cambio.

La productividad de los negocios a nivel mundial, se ha mantenido un tanto rezagada en comparación con el crecimiento tecnológico y digital, el principal problema, ilustrado en la *ilustración 13*, es la **brecha digital** que existe entre el grado de sofisticación de la tecnología la cual, crece mucho más rápido en comparación al volumen de trabajo que realmente se realiza, dando como resultados, **menor productividad, falta de equidad y estancamiento salarial**, que repercute a su vez en la política y economía general local y global.

Esta brecha digital, se relaciona directamente con el tipo de estrategias sobre el capital humano que se llevan a cabo por parte de las organizaciones, en la forma en que se organiza,

gestionan, desarrollan y alinean la fuerza de trabajo, ya que no está bien integrada dentro de los diferentes procesos productivos.

En la siguiente ilustración, puede verse como la curva 1, relacionada con la evolución de la tecnología experimenta un crecimiento acelerado frente a la adaptabilidad de los empleados la cual, crece más lenta, sin embargo, las personas (a nivel social), se adaptan a las innovaciones relativamente más rápido y de manera más hábil que las organizaciones y negocios, que se mueven de forma más lenta.

Esto indica como se ha dicho anteriormente, que las prácticas de negocio sobre la planificación corporativa, la estructura organizacional, las skills de los puestos, los objetivos sobre la gestión, en la mayor parte están **anclados en el pasado, desarrolladas en la primera etapa industrial**, esto indica qué es necesario una revisión constante sobre las prácticas y modelos de gestión, para mantenerse actualizados.

El entendimiento de estas cuatro curvas y las brechas crecientes entre tecnología, individuos, negocios y políticas públicas, es esencial para desarrollar de manera efectiva el capital humano. El rol que juega el **área de RRHH**, es fundamental para ayudar a las organizaciones adaptarse a la nueva era digital de los profesionales y líderes, sobre **nuevos modelos de carrera y skills**, ante la necesidad de una gestión holística que promueva cambios en las organizaciones, en sintonía con la evolución tecnológica y digital.

Las tecnologías como la **Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores, sistemas de colaboración (internas/externas)**, han revolucionado la sociedad en común, en la manera de comunicarnos y trabajamos. Este cambio acelerado y disruptivo, puede ocasionar en muchos casos estrés y malestar, debido a la falta de formación, adaptación, y a que se requieren nuevas skills, que implica que las organizaciones deban enfocarse y hacer una propuesta de valor de manera más profunda, sobre la creación de **estrategias relacionadas con el desarrollo profesional, gestión del talento, y crear ecosistemas y redes** que faciliten la reinención individual y organizacional sobre las nuevas tendencias.

Según Deloitte University Press, las **10 tendencias por importancia sobre el capital humano futuras**, para las organizaciones son:

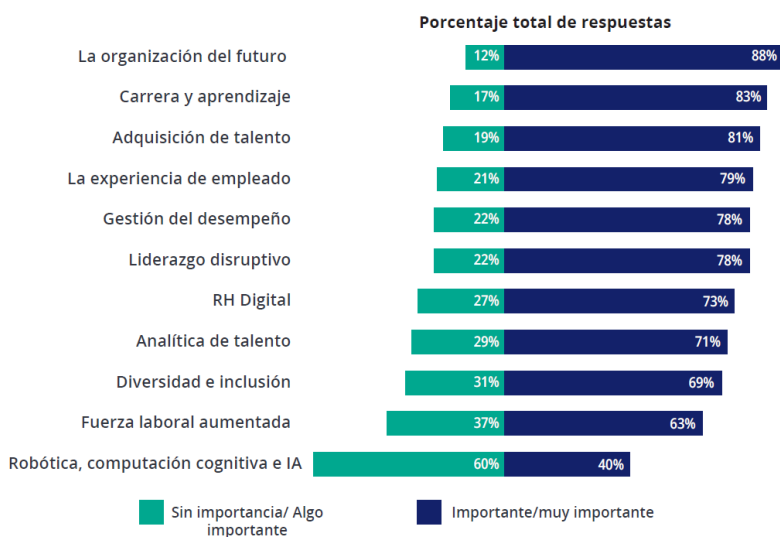


Ilustración 13. las 10 tendencias por importancia sobre el capital humano futuras, para las organizaciones. Fuente; Deloitte University.

Está claro que la tendencia más importante esta sobre la necesidad de cambiar las organizaciones, hacia **nuevas formas de crear ecosistemas** que sean más ágiles en el futuro, donde se compite para reemplazar jerarquías estructurales por redes, equipos humanos y tecnología, que adquieran un mayor nivel competitivo, a través de la inclusión de herramientas digitales de sus procesos productivos.

En segundo lugar, el **aprendizaje y formación continuo**, sobre las nuevas herramientas y modelos tecnológicos y digitales, cobra una vital importancia ya que pueden construir nuevas habilidades rápida y fácilmente, que ayuden sobre la gestión del talento, de las organizaciones.

Las **tendencias 4 (experiencia), 7 (RH digital) y 10 (fuerza laboral aumentada)**, desde el punto de vista de cómo se aprovecha la tecnología para diseñar y mejorar el trabajo, el lugar de trabajo y por lo tanto la fuerza laboral, están cobrando especialmente valor en la actualidad, ya que desde un punto de vista de estrategia digital que mejore la competitividad, que es el objetivo principal que se quiere mostrar en el presente trabajo, las organizaciones están mirando la vida del empleado en todas las etapas, estudiando las necesidades de la fuerza laboral, utilizando indicadores a través de

**plataformas digitales como (net promo-ter scores-NSP) para entender su experiencia.** Los resultados obtenidos, ayudan a resolver algunos de los principales problemas que pueden ir surgiendo, como mejorar el espacio de trabajo, nivel de satisfacción y bienestar etc. Los sistemas digitales de productividad, son un reflejo de los niveles de experiencia y satisfacción de la fuerza laboral.

En cuanto a la tendencia 7, para que la digitalización de las organizaciones cobre valor, implica que el despliegue de la tecnología cambie la forma de como los empleados han venido realizando siempre su labor del desempeño, y hacia **nuevas maneras de relacionarse y comunicarse.**

La tendencia 10, implica que, por ejemplo, la robótica, IA, sensores y computación cognitiva, entre otros, que la fuerza laboral deje de verse como empleados en nómina, para empezar a considerarlos como trabajadores independientes y lo que se ha denominado como, **trabajadores de la economía "gig" y masas**, a través del uso de herramientas y plataformas digitales. Estas tendencias resultarán en el **rediseño de la mayoría de los trabajos**, así como en una nueva manera de pensar sobre la planeación de la fuerza laboral y la naturaleza del trabajo.

En la encuesta realizada por Deloitte para el año 2017, se reflejaba que, el 41% de los participantes habían implementado totalmente o progresado considerablemente en la adopción de tecnología cognitiva e IA, mientras que un 35% reportó programas pilotos.

Cerca del **80% de los ejecutivos calificó la experiencia del empleado como muy importante** (42%) o importante (38%), pero sólo el 22% reportó que sus compañías son excelentes en la construcción de una experiencia del empleado.

El 59% de los participantes de la encuesta reportaron que no estaban preparados o que estaban muy poco preparados para abordar el desafío que implica la experiencia del empleado.

- **Herramientas digitales que mejoran la experiencia/ satisfacción del empleado:**

El auge de las herramientas móviles y digitales surge para ayudar con el diseño en RRHH y generar una gran experiencia a los empleados:



Ilustración 14. Principales herramientas digitales que mejoran la experiencia y satisfacción del cliente, que ayudarán a mejorar la competitividad de las organizaciones: Fuente; elaboración propia.

**Aplicaciones de productividad y colaboración:** Las nuevas herramientas van más allá del correo electrónico tradicional para mejorar la productividad y el compromiso. Productos como *Workplace de Facebook, Slack, Microsoft Skype para equipos, G-suite de Google*, y soluciones de compañías como *Basecamp, Trello, Assana y 15Five*, pueden apoyar ahora el trabajo colaborativo centrado en equipos y ofrecer plataformas de participación para el aprendizaje, alineación de objetivos, gestión del desempeño y procesos tradicionales de RH.

**Aplicaciones de compromiso y retroalimentación:** Las nuevas herramientas para la aplicación de encuestas periódicas están invadiendo el mercado, reemplazando a las encuestas anuales de compromiso. Se trata de herramientas diseñadas para fomentar la participación y la comunicación efectiva en el entorno laboral. Estas aplicaciones ayudan a las empresas a recopilar los comentarios de los empleados, medir el compromiso y mejorar la comunicación interna, por ejemplo; *Slack, Pulso Tyni* entre otras.

**Aplicaciones de gestión del desempeño:** Una nueva generación de productos de gestión de desempeño que incluyen herramientas de retroalimentación, ha surgido por parte de proveedores como *Reflektiv, BetterWorks, Zugata, Highground, Workboard* y *SuccessFactors*.

**Aplicaciones de bienestar:** Un nuevo mercado para las aplicaciones de bienestar trae consigo competencias, acondicionamiento físico, comunidades, integración de tecnología, y micro-aprendizaje por parte de proveedores como *Limeaid* y *VirginPulse*.

**Plataformas de servicio del empleado:** Estas herramientas ofrecen una experiencia de empleado integral para necesidades transaccionales y de servicio, integrando *chatbots* y procesadores de lenguaje natural con gestión de casos, gestión de contenido y portales web y móviles fáciles de usar.

Estas son algunas de las herramientas tecnológicas y digitales, que mejoran la experiencia del empleado, y que facilita **realizar transacciones, reportes, soluciones orientadas y basadas en la trayectoria del empleado**, mejorando la comunicación que apoye la confianza, a través de una personalización dentro de las necesidades y competencias de cada individuo, que fomente y aproveche el talento a nivel individual y también colaborativo, con el fin de mejorar la productividad y convertir al empleado o conjunto de ellos, una fuente de ventaja competitiva y comparativa, todo ello, gracias a la digitalización del componente humano y de la labor de desempeño que realice.

Estas herramientas son valiosas, pero en la actualidad, los mercados no trabajan bajo el enfoque de la experiencia del empleado en toda su etapa evolutiva dentro de la empresa, los conjuntos de herramientas son escasos, aunque cada vez más se está avanzando sobre esto, creando **programas y estrategias de experiencia del empleado**.

En conclusión, la satisfacción y motivación del cliente interno repercutirá de forma positiva, en la retención de clientes y por ende en el éxito de la organización (Amah, 2009; Koustelios,2009), desarrollando un valor añadido como estrategia comparativa y aportando mayor competitividad dentro del sector.

**La importancia que adquiere el capital humano dentro del sector fitness**, depende en gran medida del grado de interacción que tengan con los clientes, y su manera de interactuar, por ello como se ha visto antes se requiere una cualificación alta, sino que además, hay que dar resaltar que es fundamental otra serie de habilidades como pueden ser la proactividad, la empatía, adaptabilidad, etc. todo ello para poder reportar feedback en la gestión del centro, y servir de agente principal de comunicación de cambios sobre los comportamientos hacia nuevas ofertas, actividades, servicios o procesos internos (Clavel 2017).

**El empleado fitness**, se convierte en un "*partner estratégico*" sobre el marketing y la publicidad, ya que mantiene un contacto directo con el cliente, promueve, aumenta y mantiene la asistencia y participación de los mismos, motivando la asistencia al centro. Es por esto, qué, la digitalización sobre la labor del desempeño, puede agilizar e incluso ayudar a aumentar la **efectividad y rendimiento** en el trabajo, con la automatización de algunas tareas (clases in streaming, seguimiento personalizado, gestión del tiempo y horarios a través de apps, etc), **disminución de la carga laboral**, agilizando ciertos procesos, y por lo tanto aporta no solo un mayor rendimiento. Desde un punto de vista de gestión del departamento de RRHH, deben integrarse herramientas digitales, que ayuden a conocer cuál es el nivel de **experiencia/satisfacción y necesidades** de sus empleados, que repercuten sobre la calidad del servicio hacia el cliente. Se trata de disminuir la temporalidad y altos índices de rotación que sufre de manera general, el empleado de este sector, sobre las condiciones laborales un tanto precarias, que mantiene en la actualidad.

Gran parte de la mejora del sector, pasa por la mejora de este agente, el primero de los errores del sector fitness, es que, sobre la gestión de los centros, prima antes los valores tangibles, como son las instalaciones y las actividades, por encima del valor intangible, como es el factor humano. Este debería ser el valor diferencial y primordial que brinde una estrategia competitiva, puesto que el sector fitness, **se basa en la continua interacción y obtención feedback del consumidor** (Bedford 2009, Gambau, 2011, McCarthy, 2007).

### 5.3.3 Madurez Digital en el sector fitness, el Índice de Madurez Digital (MIT):

Es importante volver a recordar que, el proceso de transformación digital requiere de un cambio de cultura organizacional, el cual conlleva a nuevos modelos de negocio, y nuevas oportunidades de mercado. Para ello es necesario el desarrollo de nuevas capacidades, e integrarse en todas las dimensiones de la organización; estrategia, personas y cultura, estructura y sistemas de gestión, proceso de negocio y tecnología (Lorenzo, 2016). Todo ello ayudará en gran medida a determinar el Índice de Madurez Digital del sector (MIT).

**El Índice de Madurez Digital**, mide la evolución sobre cómo está el grado de involucración del sector u organización dentro del proceso de transformación digital. Este índice, a través de diferentes indicadores, aporta una medida sobre la fase del proceso en el cambio digital que haya adquirido la empresa. **El MIT (Massachusetts Institute of Technology, 2017)** define Transformación Digital como; *“la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital”*. La madurez digital de la gestión de RRHH implica un cambio del paradigma tradicional en el lugar de trabajo hacia la **participación, el aprendizaje, el desarrollo de los empleados y la búsqueda de talento** (Mihalcea, 2017).

El indicador de madurez digital, describe lo que una empresa ya ha logrado gracias a los esfuerzos de transformación, y muestra cómo se prepara sistemáticamente para adaptarse competitivamente a un entorno cada vez más digital (Teichert, 2019). De acuerdo con este modelo, las organizaciones pueden tener cuatro posibles niveles de madurez digital: alta intensidad digital y gestión de la transformación, baja intensidad digital de gestión de la transformación o una mezcla de ambas.

Se ha tomado como referencia el **mapa de madurez digital del MIT de Westerman, llevado a cabo por Bonnet and McAfee, 2012**, para poder explicar a través del desarrollo de los diferentes niveles propuestos, cual es el índice de madurez digital de las tres principales empresas líderes del sector anteriormente analizadas (Metropolitan, Basic Fit y McFit):

- **Nivel 1:** Principiantes digitales o *Beginners*; aquellos que han experimentado e implantado soluciones tecnológicas y aunque algunas de ellas aportan valor al negocio, la mayoría no lo hace, falta de estrategia coordinada y visión de transformación integral.
- **Nivel 2:** Seguidores de la Moda Digitales o *fashionistas*; fuertemente motivados para provocar el cambio digital, pero su estrategia desalineada y no está basada con el conocimiento real de como esta transformación puede y debe aportar al negocio.
- **Nivel 3:** Conservadores digitales o *conservatives*; entienden la importancia de la estrategia, de la coordinación, alineado con la cultura y estructura organizacional a la hora del proceso de transformación digital, pero son escépticos sobre el valor que aporta dentro de los procesos. Actitud positiva para el cambio e inversión digital, pero a un nivel lento.
- **Nivel 4:** Dirigidas o *digital masters*; saben cómo aportar valor desde la transformación digital, estrategia alineada con la visión y el compromiso sobre la inversión. Visión global, transformadora para toda la organización, logran desarrollar una cultura digital que les permite incorporar nuevos cambios a su modelo de negocio.

#### FOUR LEVELS OF DIGITAL MASTERY

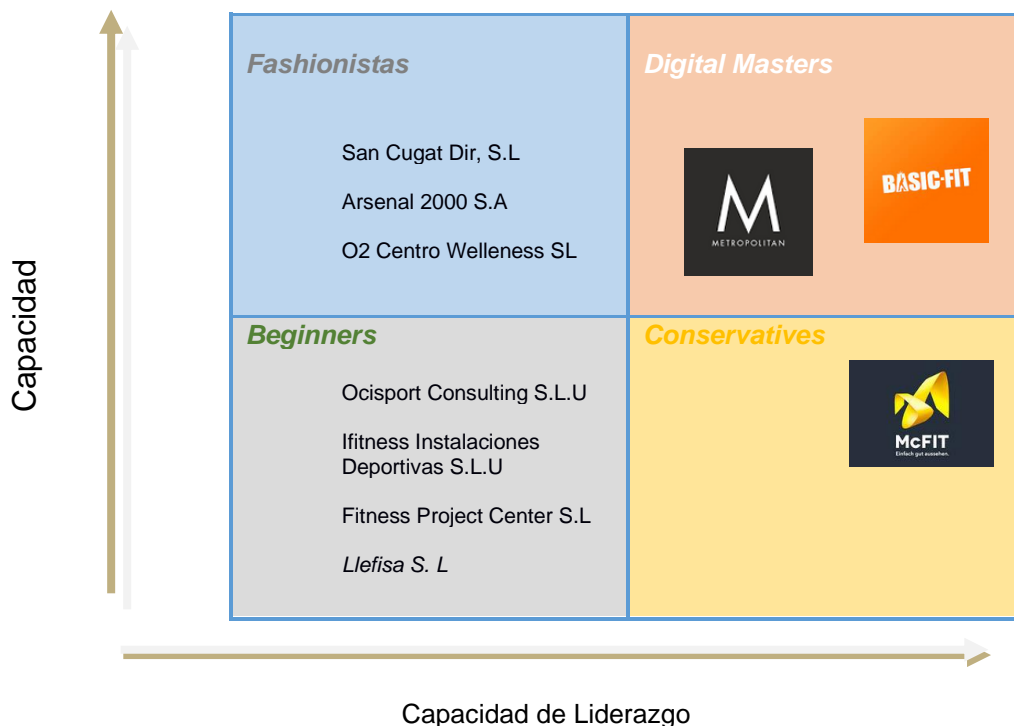


Ilustración 15. Capacidad de liderazgo digital de las principales organizaciones que lideran el sector fitness en España. Fuente; elaboración propia a partir del modelo Westerman, Bonnet y McAfee, 2012,2014.

Como se puede apreciar en la *ilustración 16*, se han insertado dentro de estos cuatro estados de madurez, las tres principales empresas que lideran el sector, conforme a la implicación y grado de digitalización sobre su capital humano. Dando como resultado, qué **Metropolitan y Basic-Fit**, lideran el sector no solo por su productividad y generación de beneficios económicos, si no qué además a mantienen unas capacidades digitales elevadas, y una capacidad de liderazgo alineada con la estrategia digital sobre la gestión de sus recursos humanos, generando una ventaja competitiva y un aumento de su valor añadido.

En tercer lugar, del ranking que lideran el sector, se encontraba **McFit**, el cual se sitúa en el nivel 3, ya que tiene una capacidad de liderazgo bastante alta que entiende la importancia de la estrategia alineada con la cultura organizacional, una actitud positiva sobre el cambio y la inversión digital, sin embargo, la inversión sobre las capacidades digitales de su capital humano, se estiman bajas e insuficientes.

El resto de empresas, se localizan en los niveles 1 y 4, teniendo un liderazgo digital bajo en todos los casos, o en algunos de ellos, las capacidades y la inversión digital es alta pero no está bien alineada, planificada, o no se ajusta a las necesidades reales de manera integrada y coordinada, por lo que la inversión sobre la digitalización no es efectiva, y puede generar cierta pérdida y retorno negativo sobre la rentabilidad de la inversión tecnológica y digital sobre la empresa (**ROI, retorno de la inversión**).

En conclusión y a modo resumen, el sector fitness, tiene un **bajo Índice de Madurez Digital**, ya que aunque experimenten y apliquen soluciones digitales, éstas no están completamente alineadas con todas las áreas de negocio, utilizando estas herramientas principalmente como una vía de captación, comunicación, y fidelización, usándose como plataformas de marketing y publicidad (app) en su mayoría enfocadas hacia el cliente, y no tanto como palanca para un nuevo modelo de gestión de su capital humano, ganar productividad y competitividad de cara al sector.

#### 5.3.4 El modelo de negocio del sector, competencias digitales y nuevas tendencias:

Como se ha descrito anteriormente, el **modelo de negocio** que desarrolla este sector, está basado en unas deficientes prácticas de recursos humanos, por la inexistencia o escasa implicación de un departamento específico (Hornsby & Kuratko, 2003), falta de discreción en decisiones de remuneración o promoción, menor capacidad de retener y seleccionar al personal (Rubio & Aragon, 2008), o la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales (Reid, Morrow, Nelly & Adams, 2000). No obstante, este modelo de negocio puede facilitar mejores canales de comunicación entre los empleados, que favorecerían la transferencia y creación de conocimiento debido a la disposición más sencilla de sus estructuras jerárquicas de una forma más horizontal (Rubio & Aragon, 2008). Esta situación puede verse favorecida si a través de la estrategia digital se incluyesen dentro de los procesos de comunicación interna herramientas digitales, pudiéndose convertir en una ventaja para los centros fitness, donde generalmente, solo existen entre dos y tres niveles de responsabilidad, por lo que se establecen niveles de comunicación más rápida y directa.

Dentro de las competencias digitales, que deben estar presentes a nivel general y en todo ámbito profesional, son; **gestión de la información, comunicación digital, trabajo en red, aprendizaje continuo, conocimiento digital, orientación al cliente, liderazgo en red y visión estratégica:**



Ilustración 16. Principales competencias digitales que se requieren para todas las organizaciones. Fuente; Marquina, Julián. 2018.

En el sector del fitness, **las competencias digitales que se requieren para los empleados**, pueden variar según su rol y responsabilidades en la organización, pero como se ha visto antes la estructura de las instalaciones suele basarse en un modelo sencillo, donde no existen organigramas complejos, sino más bien de estructura horizontal, donde la comunicación suele ser colaborativa y fluida, entre director/coordinador del centro con sus empleados. En general, las competencias digitales que son importantes para los trabajadores del sector fitness, están relacionadas con la **comunicación digital, el aprendizaje continuo, el conocimiento digital, capacidad de gestión**

**de la información**, estas podrían ser algunas de las habilidades necesarias en la actualidad sobre las competencias digitales de los empleados:

1. **Conocimiento de aplicaciones y herramientas digitales;** Deben estar reforzados con aplicaciones y herramientas digitales utilizadas en la industria, como software de gestión de membresías, aplicaciones de seguimiento de entrenamientos, programas de nutrición en línea y dispositivos de seguimiento de actividad física.
2. **Habilidades de comunicación digital;** ser capaces de comunicarse de manera efectiva a través de canales digitales, como correo electrónico, mensajes de texto, chat en línea y redes sociales. Esto implica tener habilidades de escritura clara y concisa, así como comprender cómo adaptar el tono y el estilo de comunicación según el medio utilizado.
3. **Conocimientos de marketing digital;** para promover sus servicios y atraer clientes, los trabajadores del sector fitness deben tener conocimientos básicos de marketing digital. Esto puede incluir la comprensión de estrategias de marketing en redes sociales, publicidad en línea, creación y gestión de contenido digital y uso de herramientas de análisis web para evaluar el rendimiento de las campañas.
4. **Competencias en uso de redes sociales:** Las redes sociales desempeñan un papel importante en el sector fitness, ya que permiten a los profesionales compartir contenido, interactuar con los clientes y promover sus servicios. Los trabajadores del sector fitness deben tener habilidades para utilizar diferentes plataformas de redes sociales de manera efectiva y entender cómo generar contenido atractivo y relevante.
5. **Conocimientos sobre seguridad y privacidad en línea;** Los trabajadores del sector fitness deben comprender los conceptos básicos de seguridad y privacidad en línea para proteger la información confidencial de sus clientes y garantizar que se cumplan los requisitos legales pertinentes. Esto incluye saber cómo proteger los datos personales, cómo establecer contraseñas seguras y cómo evitar estafas y ataques cibernéticos.
6. **Competencias en educación en línea;** En el contexto actual, donde la educación en línea se ha vuelto más común, los trabajadores del sector fitness pueden necesitar adaptarse a la enseñanza a través de plataformas digitales. Esto implica tener habilidades para crear contenido educativo en línea, utilizar plataformas de videoconferencia y facilitar la interacción y participación de clientes a distancia.

En general, serán necesarias nuevas competencias como son; **digitales, de capacidad analítica, inteligencia de los datos, social y colectiva, pensamiento crítico, creatividad, innovación y agilidad**. Es importante destacar que estas competencias digitales pueden variar y evolucionar con el tiempo, ya que la tecnología y las necesidades del sector fitness cambiarán. Los trabajadores del sector deben mantenerse actualizados y dispuestos a adquirir nuevas competencias digitales a medida que surjan nuevas herramientas y tendencias en la industria.

Las **tendencias digitales más representativas en materia de gestión de personas**, que se vienen desarrollando en los últimos años pueden resumirse en:

- **Plataformas de gamificación;** viene mostrándose como un instrumento de implementación muy positivo una vez se instaura dentro de las empresas, posibilitando tener empleados más comprometidos, comunidades colaborativas (crowdsourcing), de innovación y/o mejora del rendimiento de los empleados, y, quiz por eso, se ha convertido en la herramienta digital más comúnmente utilizada por las organizaciones más innovadoras. De acuerdo con un estudio de Gartner (abril, 2015) más del 50% de las organizaciones que gestionan los procesos de innovación han gamificado procesos, y más del 70% de las organizaciones de la lista Forbes Global ha tenido al menos una aplicación gamificada.
- **Utilización de Kpi's de rendimiento neuro físico y de medición del desempeño:** un mayor y más eficiente uso de los Key Performance Indicator (KPI's) a través de herramientas digitales, que permitirán medir y mejorar la administración de personas en los departamentos de Recursos Humanos.
- **Tecnología aplicada al recruiting;** a través de la medición de niveles frente a la exposición de escenarios de estrés, la incorporación de este tipo de KPI's, los departamentos de RRHH podrán disponer de mediciones más exactas que pongan en valor a aquellos candidatos/as



que apuesten de forma decidida por su rendimiento profesional incorporando de forma complementaria a los méritos académicos y/o laborales, hábitos de vida saludable que garanticen la productividad y rendimiento a medio y largo plazo.

**La planificación estratégica del futuro** estimada por Gartner en materia digital es que:

- Para 2025, el 15 % de la información y la comunicación se promoverá o degradará algorítmicamente.
- Para 2024, el 30% de los usuarios de servicios de voz se aprovisionarán a través de sus plataformas de reunión y colaboración de flujo de trabajo en lugar de los servicios de telefonía tradicionales.
- Para 2025, más del 80 % de las organizaciones utilizarán la accesibilidad como un criterio clave para las inversiones en tecnología del lugar de trabajo digital, frente al 20 % en 2021.
- Para 2025, los cambios generacionales masivos obligarán al 75% de las organizaciones a adaptar sus estrategias de trabajo híbrido para incluir demandas de flexibilidad radical.

### 5.3.5 Palancas de actuación para acelerar la digitalización:

Para conseguir que la digitalización y la necesidad de cambio, sean un elemento fundamental que sirvan de herramienta para mejorar la competitividad, como palanca estratégica que mejore la productividad sobre el capital humano dentro de los centros fitness, son necesarias **diferentes actuaciones** que se tomen como referencia para insertar la estrategia digital, estas son:

- **Sensibilización;** el éxito en la digitalización de los centros fitness, se lograrán con el apoyo de la directiva, y de la implicación de todas las unidades de negocio, a través de un seguimiento, diagnóstico, contratación TIC, etc.
- **Talento digital;** la gestión del talento, impulsará el capital humano digital, con el objetivo de impulsar, atraer y retener talento digital, así como de incorporar formación digital para mantenerse actualizados.
- **Inversión;** Cuanto mayor sea la financiación y condiciones, mayores posibilidades tienen los centros de innovar, capacitar a sus recursos humanos e incorporar Tics, emprendiendo proyectos específicamente dirigidos a acelerar la incorporación de la dimensión digital en su estrategia y operativa.
- **Reducción de las barreras regulatorias y la burocracia;** se trata de impulsar el crecimiento digital de las empresas, a través de una mejora en la regulación económico-empresarial y simplicidad administrativa, que impulse la utilización de tecnologías de las empresas.

## 6. Modelos teóricos de transformación digital que pueden servir como herramientas para la gestión del capital humano que ayuden a planificar e implantar la estrategia digital

### 6.1 Modelo 1, Modelo Íncipy- Personas y Procesos

El modelo de transformación e innovación digital que propone Íncipy, se basa en 4 estrategias clave, que se reflejan a continuación:



Ilustración 17. Modelo Íncipy de transformación e innovación digital sobre el capital humano. Fuente: <https://www.incipy.com/>.

Para esta investigación, la parte de éste modelo que puede ayudar a conocer los aspectos de la transformación digital de los recursos humanos y de los procesos que tienen un mayor impacto sobre los resultados, se ha tomado como referencia el eje estratégico de transformación digital sobre la **experiencia de los empleados y la organización**.

La transformación digital de personas y procesos, pasa por diferentes actuaciones sobre la organización, estas actuaciones inciden sobre los diferentes departamentos, estableciendo el cumplimiento de objetivos a través de proyectos específicos, estas actuaciones que facilitarían la implementación de la estrategia digital sobre el capital humano son:

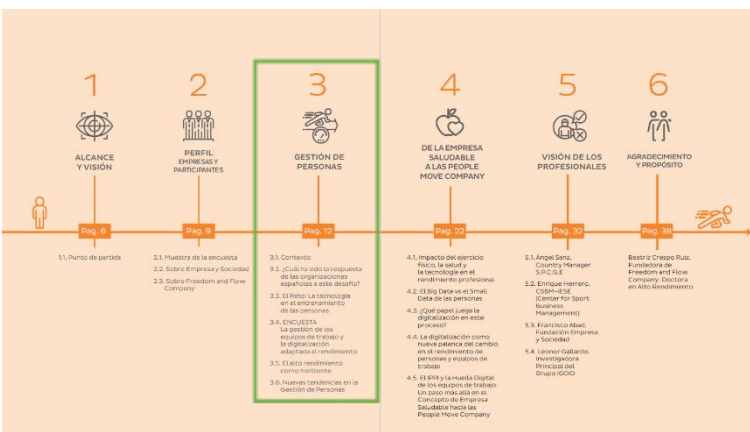
- **Employee Centricity**; trata de preveer y preparar a toda la organización (colaboradores y directivos) para las nuevas tendencias y cambios sobre la digitalización, a través de la adquisición de nuevas competencias digitales y una actitud emprendedora, innovadora y proactiva. Ésta estrategia se desarrolla a través planes y objetivos como son:
  - Implementar redes sociales corporativas y colaborativas que fomenten la comunicación y el conocimiento.
  - Capacitación de los equipos de trabajo colaborativo y de gestión de proyectos.
  - Capacitación de competencias digitales.
  - Potenciar el liderazgo abierto.
  - Potenciar la innovación.
  - Desarrollar una cultura de experiencia.
  - Desarrollar una cultura global e internacional.
  - Reconocer, admitir y corregir errores.
  - Definir nuevas estrategias de *employer branding*, y reclutamiento y selección 2.0 para atraer al mejor talento.
  - Impulsar una organización centrada en el cliente.
- **Atracción digital del talento**; el objetivo principal es diseñar y establecer nuevas fórmulas de atracción de talento, recopilar mejor la información sobre el candidato, para poder brindarle una red interna basada en:

- Establecer redes de comunicación y relación, entre departamentos y compañeros, conocer el trabajo y la labor que se desempeñará para el nuevo empleado.
- Conversaciones, reuniones, pruebas etc, en un entorno digital seguro, con reclutadores y equipo seleccionador.
- Acceder a información, acontecimientos, actualizaciones de la empresa, y específicas del equipo/área de selección sobre oportunidades de empleo.
- Las nuevas estrategias de employer branding están orientadas a:
  - Conocer más a fondo a los candidatos.
  - Involucrar a los empleados como embajadores.
  - Mostrar de una forma real a los interesados cómo es la compañía.
- **Digitalización de procesos y tareas;** La automatización permite a las empresas a orientar y reorientar a su personal hacia áreas más estratégicas, haciendolos más eficientes en las tareas que desempeñan, y por ende mejorando la mayor parte de los procesos de la organización, a través de:
  - Automatización de los flujos de investigación y análisis de datos. Permite a los investigadores centrarse en la innovación y la creatividad en lugar de realizar esfuerzos repetitivos. Los procesos de analítica digital, big data o business intelligence permiten a los analistas centrarse en la obtención de conocimiento, conclusiones y mejoras.
  - Digitalización de los procesos de diseño digital o productivos: permiten la colaboración de partners externos de diseño o producción.
  - Digitalización de los procesos de reclutamiento y selección.
  - Digitalización de catálogos físicos de productos o servicios.
  - Digitalización de los elementos de marca: brand center.
  - Digitalización de los procesos de venta B2B, B2C o e-commerce.
  - Digitalización de la comunicación interna con redes sociales corporativas.
  - Digitalización de la comunicación externa.
  - Digitalización de los procesos de innovación o co-creación.

## 6.2 Modelo 2, Freedom and Flow Company – El small data de la gestión de personas.

Para este modelo, el eje estratégico principal es el desarrollo y bienestar de las personas, ya que son claves para alcanzar el éxito de la organización. La **“gestión del estrés”, “mejora de competencias” o “adaptabilidad”** entre muchos otros, pueden empezar a ser analizados, entrenados y cuantificados en términos absolutos, dentro del ROI de las compañías, gracias a la estrategia digital.

La recopilación de datos **“Small Data”** del empleado, aporta información valiosísima sobre patrones



de aprendizaje innatos, capacidades individuales de desarrollo y monitorización de respuestas del organismo al exterior que aportan, entre otras variables, la base sobre la que construir programas de Rendimiento Profesional basados en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología, que sirvan para multiplicar el potencial de las personas, de una forma organizada, estratégica y técnicamente.

Ilustración 18. Gestión de personas en el contexto digital. Fuente;

<https://freedomandflowcompany.com/>

El objetivo principal de esta metodología sobre la implantación de herramientas digitales es que aporten **datos cuantitativos** sobre la experiencia del empleado, a través de la generación de equipos de alto rendimiento profesional con ayuda de la adquisición de datos de manera no invasiva “Small Data” sobre la gestión de personas, utilizando herramientas basadas en **indicadores de mejora y evidencia científica, con base tecnológica, que sean viables y sostenibles en el tiempo.**

Propone un nuevo modelo de gestión de personas a través de la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología para generar organizaciones y equipos de alto rendimiento a través de la implementación de la **Fórmula de Rendimiento Profesional (IPPI)**, impulsando las **3 dimensiones** de la persona/empleado:

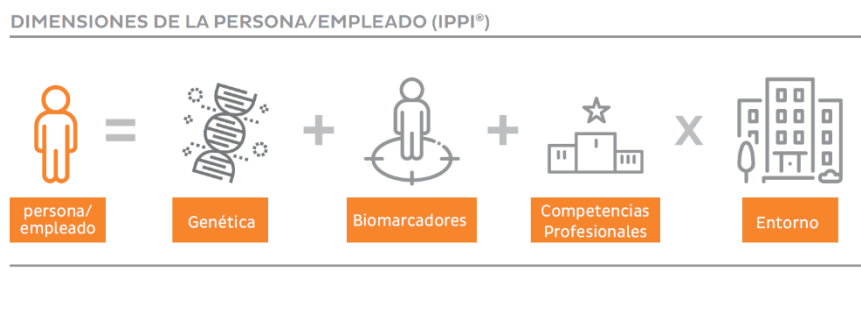


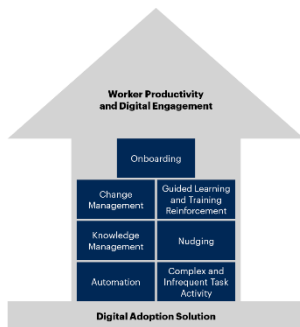
Ilustración 19. Fórmula de Rendimiento Profesional (IPPI). Fuente: <https://freedomandflowcompany.com/>

### 6.3 Modelo 3, Gartner; “Las Soluciones de Adopción Digital, (D.A.S, Digital Adoption Solution), mejoran la productividad de los empleados” (Hilbert, 2022).

Este modelo surge ante la necesidad y presión creciente en los últimos años de mejorar la productividad de las empresas, y de insertar nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas y digitales que ayuden a evaluar las soluciones de adopción digital como parte integral de la implementación/integración de las nuevas tecnologías y la correcta adopción por parte de los todos los miembros de una organización y especialmente sobre sus empleados.

Una “DAS”, puede ser una parte integral tanto de la estrategia como de la transformación digital de toda la organización. Dado que el entorno digital cambia muy rápidamente y repercute de manera directa en la manera de trabajar, es fundamental, **incluir la adopción de tecnología dentro de la estrategia general de las organizaciones.** Si se integra y alinea bien con todas las unidades estratégicas de negocio, es seguro que la organización reciba un mayor retorno de la inversión (ROI), y brinde una mejor experiencia sobre sus empleados, en consecuencia, para sus clientes.

Digital Adoption Solutions Capabilities Increase Engagement and Productivity



Source: Gartner  
7547832\_C

Gartner

Ilustración 21. Las capacidades de las soluciones de adopción digital aumentan el compromiso y la productividad. Fuente: <https://www.gartner.com/en/about>

Research Themes Aligning Technology and Talent



Source: Gartner  
757855\_C

Gartner

Ilustración 20. Temas de investigación que alinean tecnología y talento. Fuente: <https://www.gartner.com>

**DAS, es una categoría de tecnología en desarrollo para ayudar a los empleados a aprovechar al máximo sus carteras de aplicaciones.** DAS está fortaleciendo su posición en el mercado y es una tecnología fundamental, especialmente durante la pandemia de COVID-19 y después, ayudando los empleados con las nuevas y mejoradas formas de trabajar (procesos comerciales complejos, tareas realizadas con poca frecuencia, actividades de gestión de cambios e incluso automatización ligera (Figura x) para mejorar la productividad y el compromiso.

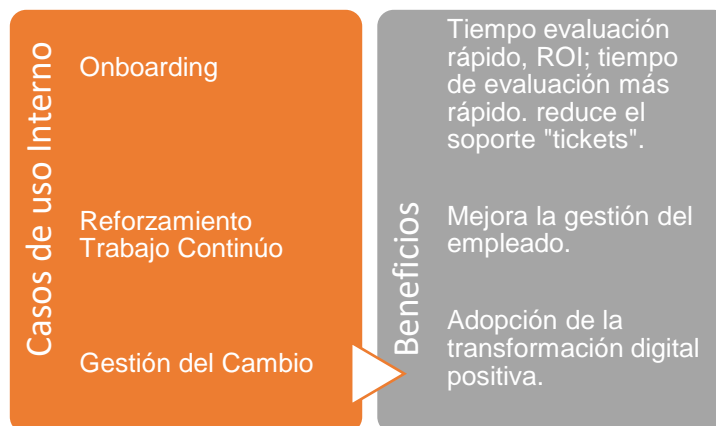
Los líderes de las organizaciones, tienen una oportunidad sin precedentes de impactar el futuro del trabajo al alinear la tecnología con el talento en su organización. Gartner describe la alineación de la tecnología y el talento en tres temas principales (ver Figura x):

- **Destreza digital:** esta es la capacidad y la ambición de un empleado para aprovechar al máximo la tecnología para impulsar los resultados comerciales.
- **Armonización de la experiencia de los empleados digitales:** esto implica la aplicación del pensamiento de diseño y otras construcciones a los centros de trabajo digitales que conforman el espacio de trabajo digital de un empleado.
- **El nuevo acuerdo de empleo:** este es un compromiso de las organizaciones para construir una cultura de trabajo basada en la flexibilidad radical, el propósito social compartido y la conexión entre el empleado y el empleador.

Este modelo, enseña algunos casos de uso con los que emplear “DAS”, las características y beneficios para cada uno de los casos estándar, y expone 3 capacidades principales de estas soluciones que, al implementarlas, contribuyen de manera directa a mejorar la participación y resultados sobre la productividad, aportando una ventaja competitiva y comparativa para la organización.

A continuación, se indican los **casos de uso (internos y externos) y los beneficios en cada caso** que desarrolla este modelo, con los que se puede emplear “DAS”:

#### INTERNAL EMPLOYEES:



## EXTERNAL EMPLOYEES:

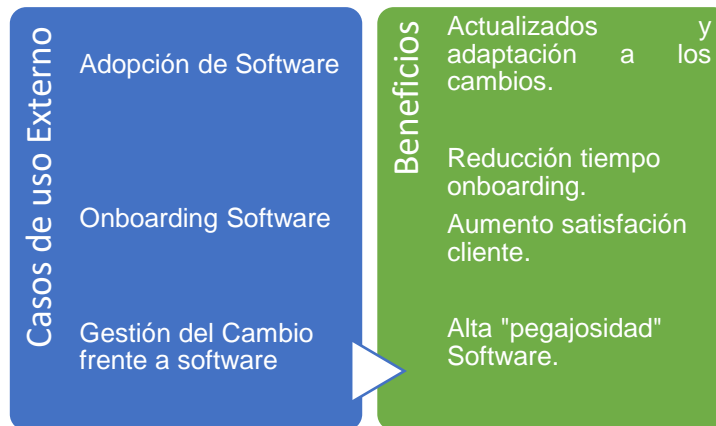
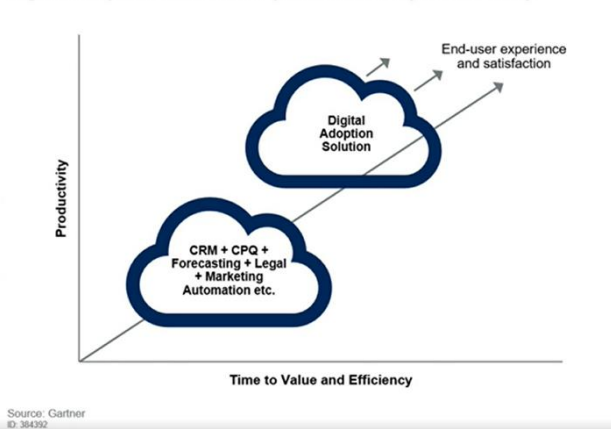


Ilustración 22. Casos de uso (internos y externos) y los beneficios, en las "DAS".

Fuente; elaboración propia.

Gartner propone **3 acciones** sobre un escenario ficticio (Retail), en los que al adoptar las soluciones digitales pueden ayudar a integrar, disminuir y reducir la fricción que pueden ir surgiendo para los empleados:

### Digital Adoption Solutions Improve Sales Rep Productivity



Source: Gartner  
ID: 384392

### 1. Aprendizaje guiado sobre la aplicación digital:

En la figura x, se expone un caso de un vendedor promedio, donde utiliza entre 5 y 7 aplicaciones digitales para su trabajo. Sin embargo, para lograr mayor fuerza, no se necesitan tantas aplicaciones, ya que creará mucha "fricción" y un mayor gasto de tiempo en aprender los diferentes tipos de soluciones digitales. Es por esto, que propone clasificar los estados críticos más importantes y conocer como repercuten en toda la actividad del área y de la organización.

Ilustración 23. Cronograma productividad eficiencia incorporando "DAS" para mejorar la experiencia del empleado. Fuente; <https://www.gartner.com>

Disminuir el número de herramientas/aplicaciones digitales, para adoptar una **solución digital efectiva**, debe ayudar de manera rápida, sencilla con el fin de generar mayor productividad para el empleado.

**2. Simplicidad en la toma de datos y métricas;** reducir el tiempo de aprendizaje sobre tutoriales y bases de datos más eficientes y claras que ayuden a la interpretación, predicción y análisis de la tarea.

**3. "Nudges";** que estimulen el comportamiento del empleado, el software, debe aportar soluciones prácticas e instantáneas frente a los problemas que surjan durante la labor de desempeño, pasando

a formar una herramienta activa de colaboración e instrucción. El software, propone ciertas acciones a desempeñar para mejorar y cambiar algunas actuaciones dentro de los procesos.

En conclusión, la fricción digital causada por múltiples experiencias de trabajo digital en herramientas y los vínculos organizacionales, con los estilos de trabajo en persona, han contribuido significativamente a la **fatiga y el agotamiento de los empleados**.

Las organizaciones han implementado los componentes tecnológicos de un marco de trabajo digital, pero pocas han mejorado la **experiencia de los empleados** o la **destreza digital** avanzada.

Mantener el ritmo de las capacidades de avance de la tecnología requiere que la destreza digital sea elevada para todos, lo que requiere un enfoque centrado en el empleado, un cambio que refleja lo logrado para la experiencia del cliente.

**Las métricas** que se pueden utilizar, y que se han escogido exclusivamente con el propósito de este trabajo de investigación están orientadas hacia la satisfacción del empleado y el tiempo de formación y aprendizaje, que aportan valor añadido

Así las métricas que pueden medir estos componentes según Gartner son:

- **Satisfacción del empleado;**
  - Medición; puntuaciones de encuestas de compromiso de los empleados, puntuación NPS o puntuaciones de satisfacción similares.
  - Resultados; una mayor satisfacción conduce a un mayor compromiso y productividad. Correlación con la satisfacción al cliente.
- **Formación y aprendizaje;**
  - Medición; reducción de horas para la gestión frente al cambio.
  - Resultados; disminución de la inversión para la formación, debido al aprendizaje en la aplicación, no se necesita un departamento de formación. La capacitación en la gestión del cambio se elimina, el refuerzo de la formación conduce a una mayor satisfacción y productividad.

## 6.4 Propuesta modelo híbrido para la implementación de la estrategia digital sobre el capital humano

### 6.4.1 Enfoque operativo digital sobre el capital humano

Para desarrollar una propuesta de modelo híbrido, sobre la implementación de la estrategia digital del capital humano no solo para el sector fitness, sino que, podría ser tomada como referencia para otro tipo de organizaciones, se ha establecido como punto de partida la necesidad de generar un cambio en la estrategia corporativa que siguen actualmente las empresas del sector, la cual está orientada bajo un **enfoque operativo**, con el fin de adquirir mayores beneficios a través de la captación y fidelización de los clientes. Es importante señalar que, según Deloitte (2017), la transformación digital, desempeña un papel muy importante en el departamento de RRHH, haciendo referencia en uno de sus informes; “un 33% de sus departamentos ya utilizada Inteligencia Artificial (IA), y hasta un 41% crea o diseña sus propias aplicaciones digitales” (*Deloitte 2017 Global Human Capital Trend*).

Sin embargo, el propósito de este trabajo, es tratar de dar una estrategia competitiva que parte de la base y la necesidad de innovar e invertir sobre su capital humano, ya que como se ha visto anteriormente, el empleado del sector fitness, es una pieza clave para mejorar la productividad, no solo sobre la labor del desempeño, si no porqué es un componente esencial que trata directamente con el cliente, pudiendo repercutir de forma positiva o negativa, sobre la imagen y calidad del servicio ofertado, por lo que se convierte en un gran aliado para la organización.

Para el desarrollo e implementación de la estrategia digital, es necesario:

1. **Cambios en el modelo de negocio**; se trata de fomentar la colaboración y comunicación sobre todas las áreas de la organización, a través de plataformas digitales internas (apps), creando redes que fomenten la confianza y el flujo de conocimiento. El modelo de negocio, debe estar preparado ante los cambios rápidos de la era digital, y para ello debe tener una cultura basada en la gestión de apoyo de sus equipos, ambiente laboral positivo, crecimiento y desarrollo profesional basado en la confianza sobre el liderazgo.
2. **Transformación digital**; la transformación del negocio, pasa por mejorar la experiencia de todos sus interesados, adquiriendo especial importancia, la gestión de sus recursos humanos. Como se ha descrito anteriormente, una mejora de la experiencia, repercute de manera directa sobre la productividad total de la organización, y el uso de herramientas digitales, permite una mayor comodidad a través de la automatización, seguimiento, orientación, apoyo, mejorando en muchos casos la facilidad en algunas tareas.
3. **Herramientas digitales**; la mejora de la experiencia no solamente pasa por los equipos de trabajo, es importante que dentro de la gestión del departamento de RRHH, y como se ha visto anteriormente, se adquieran nuevas herramientas tecnológicas y digitales para los procesos de gestión del talento, soluciones “DAS” para determinados escenarios, mejora de la “fricción digital”, **employer branding**, eliminación de la departamento de formación presencial, a través de software de enseñanza y aprendizaje, ecosistemas y redes de comunicación con el resto de áreas y los empleados (apps) , sistemas de colaboración internas y externas, rendimiento neuro físico y de medición del desempeño (KPI's), plataformas digitales de gamificación etc.  
Para el capital humano (empleados), herramientas digitales sobre la gestión de la experiencia que puedan cuantificar los niveles de estrés, fatiga, agotamiento, el rendimiento, la gestión del tiempo, niveles de satisfacción (NPS), necesidades de aprendizaje, automatización de tareas etc.  
Las herramientas digitales deben adaptarse a los diferentes escenarios, y establecer soluciones digitales específicas que mejoren la fricción, y supongan una gestión del tiempo eficaz. Para lograr mayor fuerza laboral, no es necesario incorporar numerosas herramientas tecnológicas y digitales, ya que puede sobrecargar y frustrar al empleado, lo que el modelo de Gartner llama “fricción”. Una alta fricción supone un mayor gasto de tiempo, por lo que deben incorporarse solo aquellas herramientas que den respuesta directa a los diferentes escenarios.
4. **Competencias digitales**; algunas de las competencias digitales, que debe desarrollar lo que se ha denominado como **RRHH Digital**, son:

- a. Dominio de herramientas y software de gestión de RRHH: Los profesionales de RRHH deben estar más protegidos con los sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS, por sus siglas en inglés) y otros softwares relacionados, como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés), sistemas de gestión del aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés) y plataformas digitales de gestión del talento.
- b. Gestión de datos y análisis; la capacidad de recopilar, analizar e interpretar datos digitales.
- c. Dominio de herramientas de gestión de recursos humanos basados en la nube: El departamento de RRHH debe estar protegido con el uso de sistemas de gestión de recursos humanos basados en la nube, como software de seguimiento de candidatos, sistemas de información de recursos humanos (HRIS), plataformas de gestión de aprendizaje, entre otros.

Para los **empleados**, algunas de las competencias digitales que deben desarrollar son:

- a. Conocimientos básicos de informática
- b. Competencia en el uso de aplicaciones y herramientas digitales
- c. Habilidades en redes sociales y marketing digital
- d. Conocimientos en el uso de tecnología wearable



e. Competencias en e-learning: Dada la creciente popularidad de los programas de entrenamiento en línea y las clases virtuales, es importante que los trabajadores del sector fitness sean capaces de utilizar plataformas de e-learning, participar en webinars y utilizar herramientas de videoconferencia para brindar entrenamiento a distancia.

f. Capacidad para analizar y utilizar datos: Los trabajadores deben ser capaces de recopilar y analizar datos relacionados con el rendimiento de sus clientes, la eficacia de los programas de formación y la gestión de sus negocios. Esto implica habilidades básicas en el uso de hojas de cálculo y herramientas de análisis de datos.

#### 6.4.2 Mejorar la experiencia del empleado para ganar competitividad



Ilustración 24. Conjunto de principales percepciones, emociones y vivencias que un empleado tiene durante su relación laboral con la organización: Fuente; elaboración propia a partir de diagrams.net

**Mejorar la experiencia del empleado** es clave para aumentar la competitividad de una organización. Cuando los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos, tienden a rendir mejor ya brindar un mejor servicio a los clientes. Aquí hay algunas estrategias que implementar para mejorar la experiencia son:

- **Cultura organizacional sólida;** la cultura organizacional basada en la digitalización, responde a la necesidad como se ha descrito anteriormente, de un cambio sobre el conjunto de valores, creencias y comportamientos de las organizaciones. La cultura digital, crea un ambiente de trabajo adaptado a las necesidades de todos sus miembros, ayudando a generar un sentido de pertenencia de los empleados. La adaptación de ciertas labores de desempeño a través de la incorporación de las nuevas herramientas digitales, fomenta la transparencia, la confianza y la colaboración de todas las áreas, gracias a que ayuda a mejorar la comunicación abierta y brinda oportunidades para que los empleados compartan sus ideas, conocimientos y contribuyan al crecimiento de la organización. El empleado, al transitar sobre la cultura digital a nivel doméstico y cultural, establece la necesidad de un cambio organizacional del sector fitness, que esté alineado y actualizado frente al cambio, buscando una organización que responda a las nuevas necesidades y habilidades que van surgiendo en el mercado.

- **Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento:** el desarrollo de las destrezas digitales, brinda a los empleados oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización. Esto puede incluir programas de capacitación en línea, mentorías, proponer proyectos desafiantes y la posibilidad de asumir roles de mayor responsabilidad.

Al invertir en el crecimiento los empleados, no solo se fomenta la motivación, sino que también estarás fortaleciendo tu equipo con habilidades y conocimientos actualizados. Es importante señalar, que el desarrollo digital, no solo parte ante la necesidad de adquirir nuevas habilidades por parte del empleado, sino además de hacer una apuesta sobre innovación e instalación de tecnología dentro de las instalaciones, adecuando y cambiando entornos, para hacerlos más saludables, flexibles que mejoren el ecosistema general de la organización, de materiales, estructuras y componentes.

- **Remuneración e incentivos;** cuando los empleados se sienten valorados y apreciados por su trabajo, se incrementa su motivación, compromiso y satisfacción laboral, para ello existen diferentes acciones como son el reconocimiento verbal, y las mejoras sobre el convenio colectivo, como se ha visto antes, se trata de un sector fuertemente especializado y mal remunerado. En el entorno digital, programas de incentivos y de reconocimiento de ciertas labores, que puedan registrarse y animar al empleado a realizar tareas extras, que fomenten la participación, con beneficios y compensaciones propias de tu especialidad (x ejemplo, compensación eventos deportivos, ayuda a la comunidad, etc).
- **Ambiente de trabajo, y conciliación laboral;** el entorno digital de algunos procesos trata de promover un buen ambiente de trabajo que valore y fomente el equilibrio entre la vida laboral y personal. Ofrece opciones flexibles de trabajo, como horarios flexibles, trabajo remoto o días de descanso que puedan gestionarse de manera más efectiva por parte de la organización y de sus empleados. Se trata de ayudar a promover una cultura que respalda la salud mental y el bienestar de los empleados.
- **Plataformas de comunicación abierta y transparente;** a través no solo a nivel presencial, ya que las reuniones restan tiempo de descanso y ocio, se trata de fomentar una comunicación abierta y transparente en la organización. Las herramientas y plataformas digitales proporcionan una comunicación flexible y activa de los empleados, ayuda a valorar sus opiniones y brindar canales alternativos de comunicación efectivos para que puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. La transparencia en la toma de decisiones y la comunicación clara ayuda a generar confianza y compromiso en el equipo. Si existe una correcta implantación de la estrategia digital como herramienta de comunicación, podrá ayudar a gestionar los conflictos internos que puedan ir surgiendo dentro del equipo de trabajo, de manera más eficaz y efectiva.
- **Estrés y fatiga;** como se ha podido ver, existen herramientas digitales que pueden cuantificar el estado de salud del empleado, a través de la toma sobre los niveles de estrés, puesto que dentro del sector fitness principalmente se caracteriza por una labor de desempeño donde se requiere unas altas cualidades físicas de salud, en muchas ocasiones, no se toma en cuenta, la fisionomía de cada empleado, por lo que no se llegan a repartir de manera equitativa la carga laboral, basada en casi su totalidad en impartir clases de cara al público, ya sea de manera individual o colectiva. Es importante, establecer un interés por la salud del empleado y sus descansos, ya que, en muchos casos deriva en una fatiga muscular y sucesivas bajas laborales, por lesiones.
- **Cuidado del talento, y atención personalizada sobre el empleado;** Se refiere que, a un entorno digital en este caso, que favorece, retiene y fomenta el conocimiento y la experiencia. Gracias a herramientas digitales, puede gestionarse las **necesidades** de formación, actualización, así como la posibilidad de ofrecer proyección laboral dentro de la empresa. La edad media de permanencia del empleado del sector fitness, se sitúa en torno a los 35 años (edad relativamente joven), suceden algunos escenarios como son, la retirada del trabajador que busca otro tipo de empleo que le asegure una compensación económica, menor carga física y un trabajo que pueda compaginar con su vida personal, ya que el sector tiene una alta rotación de su plantilla. Se trata de gestionar el talento, son solo en su captación, si no durante toda la etapa del empleado, aprovechando **su experiencia y conocimientos** para otros puestos de trabajo que pueda desempeñar dentro de la empresa o red. El empleado actual del sector fitness, se retira a una edad productiva relativamente joven, hacia otras labores de desempeño y especialidades, ya que en muchos casos es imposible conciliar la

vida laboral con la personal, o no se toma en cuenta la carga física en función a la edad o sexo, por lo que no se retiene el talento ni se establece una “red alumni”, al finalizar el contrato.

### 6.4.3 Propuesta Modelo Híbrido; Human Resources Information System (HRIS)

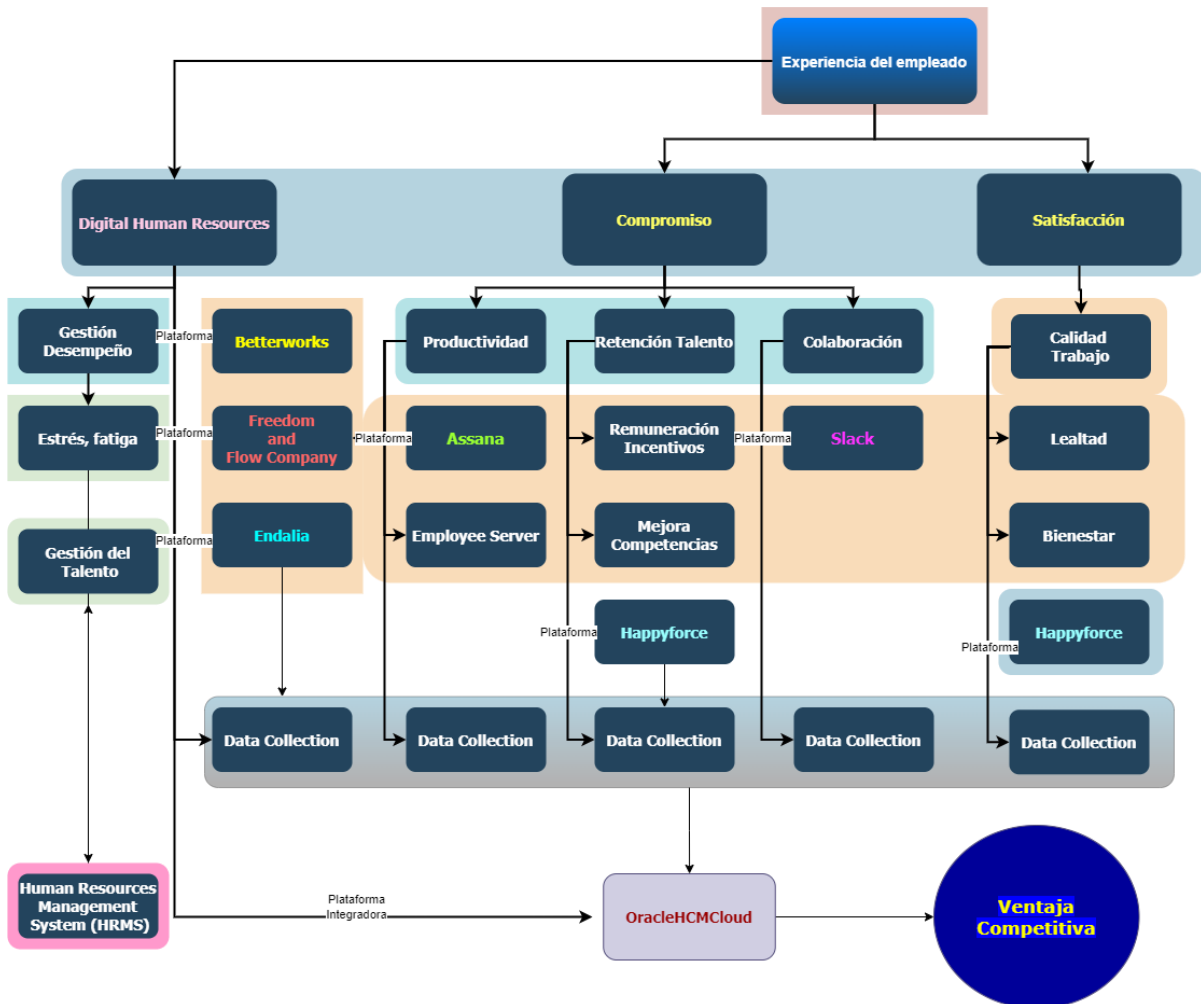


Ilustración 25. Propuesta modelo de gestión integrada, para la implantación de la estrategia digital desde la experiencia del empleado para lograr una mayor competitividad. Fuente; elaboración propia.

Este modelo, propone que desde una **experiencia positiva** que experimenta el empleado durante todo su ciclo de pertenencia para con la organización (onboarding/offboarding), y a través de las herramientas tecnológicas y digitales adecuadas que se insertan dentro de los procesos productivos y organizacionales, se logre alcanzar una ventaja competitiva y comparativa que consigan una mayor rentabilidad a largo plazo.

Se trata de entender qué, la tecnología, es una fuente indispensable de recursos y herramientas, que ayudan alcanzar una estrategia competitiva y convertirse en uno de los factores productivos más importantes de rentabilidad. En los últimos años y en especial tras lo acontecido por la COVID19, la tecnología se ha convertido en un interés prioritario (**Era de la Información o del Conocimiento**),

ya que impulsan y “obligan” a las organizaciones a ser cada vez más competitivas, sobre todo en un intento por sobrevivir, en un entorno altamente globalizado, complejo, dinámico e incierto, por lo que, el empleado juega un papel estratégico fundamental sobre la actividad empresarial, en la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias. Las personas y sus conocimientos, se convierten en la base de la nueva organización; dejan de ser recursos y son consideradas como seres dotados de inteligencia, habilidades, personalidad, etc. (Chavenato, 2007).

Los equipos de trabajo y el empleado, adquieren un valor productivo esencial, no solo por la realización de la labor de desempeño, si no qué además, la fuente de conocimientos, habilidades y experiencias positivas adquiridas en la organización, pueden constituir un factor fundamental del aumento sobre la rentabilidad empresarial, capaz de generar ventajas competitivas duraderas en el tiempo, tomando especial relevancia la **capacidad de adaptación, actitud y aptitud** que tenga el empleado frente al entorno digital imperante, ya que surgen nuevas necesidades que deben dar respuesta a los cambios en los ambientes (internos/externos) con el fin de lograr un buen clima organizacional.

**El clima organizacional**, es favorable, cuando se proporciona la satisfacción sobre las necesidades personales y profesionales que puedan ir surgiendo durante la “experiencia” del empleado en la organización. La era digital, y las nuevas tecnologías, tratan de mejorar esta “experiencia” a través de la **recopilación de datos e información “small data”** y aprovechar los nuevos canales de comunicación que ofrece la tecnología para el empleado para con la organización. Estos canales de comunicación digital, mejoran la gestión de los recursos humanos, con el fin de optimizar las condiciones laborales, en este caso sobre el sector fitness, implementando modelos que tengan como centro la gestión por competencias tomando especial importancia el bienestar y la motivación de su capital humano, el cual repercutirá de manera favorable o desfavorable en el rendimiento y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La innovación y digitalización, ayuda a **resolver problemas de negocio**, a través de la alineación de los equipos para con la estrategia corporativa, de una forma más colaborativa y ágil. Los empleados son más felices, creativos y productivos si se involucran con un proyecto y su propósito, gracias al desarrollo y la formación Maslow, (1954).

- **Experiencia del empleado:**

Dentro de la experiencia del empleado, y de los ambientes que conforman el clima organizacional, se trata de lograr un mayor **compromiso y satisfacción** para el empleado, para desarrollar un buen clima organizacional, que repercuta de manera positiva en la rentabilidad de la organización. Puesto que la experiencia es un valor cualitativo “**data collection**”, para medir los niveles de satisfacción y compromiso, que puedan aportar un valor cuantitativo real que se refleje en los beneficios, se han escogido diferentes plataformas digitales:

- Compromiso:
  - Productividad y Employee Server – **Plataforma Assana.**
  - Retención del Talento – **Plataforma HapyyForce.**
  - Colaboración – **Plataforma Slack.**
- Satisfacción:
  - Bienestar – **HappyForce.**

- **Digital Human Resources (DHR)**

Para la gestión del capital humano que ayude a mejorar la experiencia del empleado, se han tomado en cuenta solo algunos factores como son, la gestión del talento y del desempeño, así como, la toma de datos cuantitativos del estado físico del empleado del sector fitness, ya que su labor de desempeño en muchos casos desemboca en niveles de estrés, cansancio y fatiga, que pueden producir bajas laborales frecuentes (lesiones) y niveles altos de rotación de la plantilla (sustitución). Además, puede no desarrollar una correcta calidad en la labor de desempeño, ya que repercute de manera negativa en la calidad sobre la atención al cliente, por ende, para la imagen de la organización, descenso de las cuotas de socios, disminución de los ingresos y competitividad entre otros.

- Gestión del desempeño – **Plataforma BetterWorks.**
- Estrés-Fatiga – Plataforma **Freedom and Flow Company.**
- Gestión del Talento – **Endalia.**

Toda la toma de datos, tal y como se ha expuesto en el modelo de Gartner, puede llevar a una sobrecarga de información en la toma de datos y una desvirtualización de los procesos de gestión, por lo que, este modelo, propone, la creación de un área dentro del departamento de RRHH, denominado **Digital Human Resources (DHR)**, que puede brindar plena atención sobre cada uno de los factores en los que la organización quiera hacer frente especialmente ante un problema concreto y bajo un determinado momento (ciclo de vida de la organización).

Sin embargo, para permitir a las empresas ahorrar tiempo y prestar atención sobre la gestión de su capital humano, los **Sistemas Información de Gestión de Recursos Humanos (HRIS en inglés)**, proporcionan y reúnen un conjunto de programas y herramientas software, y las integra en una única plataforma de gestión, con el fin de proporcionar una mejor dinámica, resultados y eficiencia para el departamento. Un HRIS, reúne todas las soluciones bajo una misma plataforma, para poder ofrecer una herramienta única de manera integrada, digitalizando y optimizando muchas de las tareas del departamento de RR.HH., como pueden ser entre otras:

- Sistemas de control de horarios, vacaciones y ausencias.
- Encuestas on line de clima laboral.
- Portal del empleado.
- Programas de gestión de nominas
- Sistemas de reclutamiento y selección

El fin último de la integración de estos sistemas de información dentro del departamento de RRHH, consiste en, conseguir una planificación y tratamiento de los datos e integrarlos en un único sistema de gestión (HRMS).

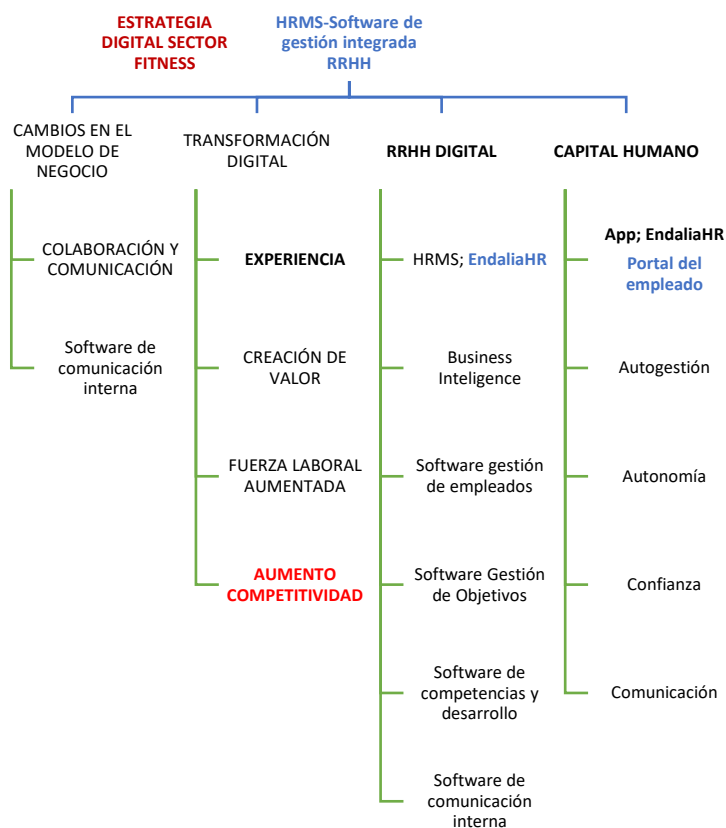


Ilustración 26. Propuesta modelo de gestión a partir de un único sistema de gestión digital (HRMS).

Fuente; elaboración propia.

○ **Endalia HR**

Se ha escogido como propuesta principal para la gestión integrada, Endalia HR, como único software de DHR, para agilizar y automatizar todos los procesos relacionados, tales como la gestión de la organización y las personas, la dirección por objetivos, el desarrollo, la formación, la selección o la compensación, por ejemplo; software endalia.com. Se trata de una app, que **conecta toda la organización**, disponiendo entre otras acciones, un espacio único para cada trabajador, desde el que pueden gestionar toda su información profesional, los procesos, solicitudes que les vinculan con la empresa; [Endalia](#)



○ **OracleHCMCloud**

Como segunda opción, para la planificación y tratamiento de datos que ayuden a integrar en un único sistema de gestión, se ha escogido [ORACLE](#). Se trata de un sistema de gestión de bases de datos en la nube, que trata de mejorar la gestión de grandes bases de datos y programación de manera segura, con un lenguaje de programación estandarizado (SQL) a través de la contratación de diferentes herramientas.

Oracle, se ha desarrollado de forma nativa sin grandes lagunas, además de incorporar otras capacidades adicionales, como aplicaciones para la vida laboral. Tras haber solucionado todas las brechas importantes en su gama de productos, Oracle se ha centrado recientemente en la innovación de la experiencia de usuario (UX), la mejora de los nuevos módulos, así como la intensificación del apoyo al personal que trabaja por horas.

Gartner estima que **más de 2.900 clientes** habían comprado el módulo Global HR de Oracle en mayo de 2019. El producto resulta muy adecuado para las multinacionales que necesitan un SOR global para la gestión de sus procesos centrales de recursos humanos y talento. En los últimos años, Oracle ha demostrado un compromiso sostenido con la expansión y profundización de sus aplicaciones HCM.



Ilustración 27. Funcionalidades de Oracle HCMC, como sistema de adopción digital integrada. Fuente; <https://www.cursosfemxa.es/blog/oracle>

## 7. RESULTADOS

1. La competitividad de la industria del fitness en España, según el Diamante de Porter, desarrollado en este trabajo, dispone de factores positivos que mejoran su expansión y crecimiento, y se consolida como una de las **industrias más importantes** dentro de la economía local, regional y mundial, en la generación del producto interior bruto. En el caso de España, existen factores como el clima, la creciente preocupación por la salud (COVID19), y el aumento de apoyo institucional, hacen que este sector esté creciendo de manera progresiva en los últimos años, situándose entre los cinco países más importantes dentro de la industria del fitness europeo, en términos de facturación y expansión.

2. Sin embargo, según informes del Observatorio Sectorial DBK, en 2023, los centros deportivos que operan en España, **no están creciendo ni facturando lo esperado**. Uno de los motivos principales por lo que las principales cadenas que lideran el sector, no logran alcanzar los beneficios estimados, se debe a que la estrategia competitiva y comparativa se basa principalmente en **la expansión y aumento de la tasa de penetración del sector**, a través de la apertura de nuevos centros, una estrategia de precios bajos (low-cost) y enfocada hacia la satisfacción del cliente.

3. Debido al **desgaste de las estrategias actuales de negocio** anteriormente descritas para ganar competitividad, el sector ve cómo surge la necesidad de establecer nuevos modelos de gestión corporativa, que ayuden a mejorar la competitividad de manera eficaz, debido en su mayor parte, al auge de las nuevas tecnologías y cambios en las necesidades de los consumidores, los cuales, tienen un alto poder de decisión. El cliente, puede acceder a una alta gama, diversidad de servicios y productos digitales a bajo coste y gratuitos, por lo que es fácil la “fuga” hacia otros centros de la competencia. El aumento de la tasa de penetración a través de la apertura de nuevos centros tomada en la actualidad como estrategia competitiva, **quedará obsoleta con el tiempo**. Se hace necesario buscar e innovar en nuevas estrategias, basadas en la integración holística de herramientas tecnológicas/digitales dentro de los procesos productivos, especialmente por parte del departamento de RRHH, como “capitán” del proceso de cambio. Es aquí, donde el capital humano adquiere una especial relevancia, ya que, el uso y manejo de estas herramientas en la actualidad, están diseñadas para el cliente y no para mejorar la experiencia/productividad del empleado.

4. Éste hecho, disminuye la capacidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para el capital humano, por lo que la organización pierde la oportunidad de mejorar, adquirir talento y en muchos casos repercute en la disminución sobre la calidad en el servicio impartido. El **empleado es un “ente” externo**, desactualizado, no vinculado e implicado con los objetivos de la organización, por lo que disminuye su capacidad productiva y motivación, no aportando el máximo beneficio (facturación) para las organizaciones.

4. En el presente trabajo, se ha mostrado a partir de **diversos modelos/propuestas digitales**, como la digitalización del capital humano en las organizaciones, puede conformarse como una de las estrategias pioneras en la actualidad y a tener en cuenta para ganar una ventaja comparativa/competitiva en el futuro, no solo dentro del sector fitness, si no de manera genérica para el resto de organizaciones. Para ello, se ha tratado de demostrar como la digitalización de los procesos es generadora de un cambio estructural y organizacional, que en muchos casos las organizaciones no están dispuestas a adaptar de forma integrada en todas sus áreas. Es necesario pues, un **cambio de cultura organizacional, basado en la satisfacción y mejora de la experiencia laboral del empleado en los centros fitness**. Gracias a la integración de herramientas digitales dentro de los procesos productivos, que ayudarán a favorecer y desarrollar, nuevas formas de interacción sobre la comunicación entre todos sus miembros, resolución y prevención de conflictos, conocimiento sobre su estado anímico, las necesidades individuales, y en definitiva que logren mejorar la experiencia del empleado y la eficacia en la realización de sus tareas, durante su

permanencia en la organización, todo ello, desembocará en una mayor fuente de ventaja competitiva/comparativa de cara al sector, y en un mayor retorno de la inversión (ROI).

## 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La digitalización del capital humano en el sector fitness ha demostrado ser un factor clave para aumentar la competitividad de las empresas en un entorno cada vez más digital y tecnológico. A lo largo de este TFM, se han abordado diversos aspectos relacionados con la transformación digital, las características del trabajo en el sector fitness, el diagnóstico de las tecnologías de la información y comunicación, los beneficios de la digitalización en términos de competitividad y las recomendaciones para implementar estrategias de innovación sobre el capital humano.

En cuanto a la transformación digital, se ha observado que las empresas del sector fitness deben adaptar sus modelos de negocio para incorporar tecnologías digitales que les permitan optimizar sus procesos internos y mejorar la relación con los clientes. La adopción de herramientas como aplicaciones móviles, plataformas de e-learning y software de gestión ha demostrado ser fundamental para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente interno (empleado). Asimismo, se ha destacado la importancia de la transformación digital desde las personas y la cultura. La digitalización implica la adquisición de nuevas competencias digitales por parte de los profesionales del sector fitness, así como un cambio en la forma de trabajar y en la mentalidad de los empleados. La promoción de una cultura de innovación y adaptabilidad es esencial para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la digitalización.

En lo que se refiere al diagnóstico de las tecnologías de la información y comunicación, se ha analizado la madurez digital del sector fitness. Si bien se han observado avances en la adopción de herramientas digitales, aún existe margen de mejora en términos de la implementación de tecnologías más avanzadas y la integración de sistemas para un enfoque más holístico de la digitalización del capital humano. La digitalización del capital humano en el sector fitness ofrece una serie de beneficios en términos de competitividad. La flexibilidad en la prestación de servicios permite adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y ofrecer experiencias personalizadas a los clientes internos. La eficiencia operativa se ha mejorado a través de la automatización de procesos y la optimización de recursos siendo la capacitación y formación continua a través de herramientas digitales la que permite a los profesionales mantenerse actualizados en un entorno en constante evolución. Además, la digitalización facilita la comunicación interna y externa, mejorando la gestión de la información y la interacción con los clientes.

En términos de recomendaciones y mejores prácticas para implementar la estrategia de digitalización e innovación sobre el capital humano, se sugiere utilizar herramientas tecnológicas específicas que se han identificado como relevantes en el sector fitness. Estas herramientas incluyen aplicaciones móviles para el seguimiento del rendimiento físico, plataformas de e-learning para la formación continua, software de comunicación y bienestar para mejorar la experiencia del cliente interno para con los diferentes niveles corporativos, entre otros. Es importante tener en cuenta las necesidades y características específicas de cada una de ellas, para seleccionar las herramientas más adecuadas y que las organizaciones puedan adaptarlas a su contexto.

Por último, se han analizado diversos modelos teóricos de transformación digital que pueden servir como herramientas para la gestión del capital humano en el sector fitness. Entre ellos, el modelo de madurez del MIT ha demostrado ser útil para evaluar el nivel de digitalización y planificar estrategias efectivas, el modelo **Íncipiy- Personas y Procesos**, basado en 4 procesos de digitalización y transformación desde las personas y los procesos, el modelo **Freedom and Flow Company**, sobre el



desarrollo del bienestar y salud a partir de herramientas digitales y por último, el modelo de **Gartner** que propone soluciones de acción digital (DAS) para los procesos y personas dentro de los procesos de las organizaciones como palanca para lograr una mayor competitividad. Estos modelos teóricos y algunos llevados ya a la práctica por muchas organizaciones en la actualidad, son obtenidos en un marco de referencia estructurado para guiar la planificación e implementación de la estrategia digital en el sector fitness. Al comprender y aplicar estos modelos, las empresas pueden asegurarse de que sus esfuerzos de transformación digital estén alineados con los objetivos estratégicos y maximicen los beneficios para el capital humano y la competitividad.

Las posibles **futuras líneas de investigación** que podrían llevarse a cabo de manera empírica, (gracias a la recopilación de datos reales, "small y big data" en los centros fitness y de sus empleados), se relacionan con la digitalización del empleado y del departamento de RHH del sector fitness, para evaluar la eficacia de los mismos, los cuales podrían abordar los siguientes temas:

1. Bienestar y salud del empleado digital: Investigar cómo la digitalización del trabajo en el sector fitness puede afectar el bienestar y la salud de los empleados para mejorar su experiencia. Analizar el impacto de la disponibilidad constante de dispositivos digitales, la carga de trabajo tecnológico y la interconexión permanente en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Estudiar cómo se pueden implementar medidas para promover un entorno de trabajo saludable y equilibrado en un entorno digital.

2. Adopción y aceptación de tecnologías digitales: Investigar los factores que influyen en la adopción y aceptación de tecnologías digitales por parte de los empleados en el sector fitness. Estudiar las barreras y facilitadores para la adopción exitosa, como la resistencia al cambio, la familiaridad con la tecnología, la capacitación adecuada y la confianza en las herramientas digitales. Además, el estudio sobre la investigación de nuevas estrategias efectivas de implementación y comunicación para promover una mayor aceptación y uso de las tecnologías digitales por parte de los empleados.

3. Impacto de la digitalización (IA) sobre; la satisfacción laboral, el compromiso, las habilidades y competencias del sector fitness, a través de futuras investigaciones, que examinen e investiguen los cambios y afectaciones que puedan ir surgiendo sobre estas y otras posibles líneas, ya que surgirán nuevas habilidades, entornos de trabajo, y diferentes formas de comunicación.

**Sobre el contraste de hipótesis y conclusiones** de otras de líneas de investigación existentes y relacionarlas con el presente estudio, se ha constatado que la mayoría están desarrolladas y fundamentadas bajo la teoría de recursos y capacidades, las cuales, buscan el modo en que las organizaciones pueden generar ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). La mayoría de los recursos a los que se ha accedido para la realización de este proyecto de investigación, se fundamentan sobre la gestión del talento como factor interno clave, como línea de creación de ventajas competitivas sostenibles (Guerra, 2021), como elemento fundamental de éxito para la transformación digital.

En la revisión de literatura, sobre líneas de investigación similares, además, añaden que, los avances en innovación tecnológica no pueden darse sin un cambio en la cultura organizativa, hacia nuevos modelos y transformación sobre el liderazgo, denominado como liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 2004). Este proceso incluye cambios a nivel de procesos, modelos de negocio, productos, servicios y aspectos organizativos clave (Matt, Hess y Benlian, 2015).

Las conclusiones de diversos estudios, parecen demostrar como la transformación digital no pasa por la digitalización a través de herramientas tecnológicas, sino que implica cambios referentes a como redefinir la propuesta de valor o cambiar de forma significativa la forma de trabajo de las personas (Meffert y Swaminathan, 2017). En la mayor parte de la literatura, se establece que el papel de las personas en los procesos de transformación digital es clave junto a la tecnología, por lo que ningún

sistema será lo suficientemente válido si se ignora el papel de éstas (Guerra, 2021), pero, casi siempre es visto y desarrollado e impulsado desde el departamento de RRHH de las organizaciones o desde el punto de vista de creación de ventaja comparativa de cara al consumidor (cliente externo).

Es aquí, donde el presente estudio de investigación, marca la diferencia, ya que ha intentado demostrar que las teorías e investigaciones mencionadas son ciertas, aportando información, perspectivas, modelos de gestión y conclusiones que pueden aportar valor añadido al resto de teorías, y orientan hacia una correcta adquisición e implantación de la estrategia digital además de aportar información de algunas de las herramientas tecnológicas que existen en el mercado actualmente, con la intención de sentar las bases sobre la adquisición, desarrollo e inclusión de una ventaja comparativa, desde la experiencia del cliente interno, y donde el proceso de transformación digital sirve de palanca principal para dotar al capital humano de las herramientas necesarias para ser más eficaz y efectivo en la consecución de sus tareas, ante un entorno organizacional que debe adaptarse y cambiar hacia nuevos modelos de gestión, y transformación cultural.

El principal sello de identidad de este trabajo, parte de la necesidad de cambiar el modelo de gestión donde tradicionalmente el empleado es visto como un ente que genera ganancias, y que se sitúa en lo último en la escala de los diferentes modelos de estructuras organizativas que existen, por lo que la intención ha sido establecer una mayor poder e influencia del mismo, para lograr alcanzar mayores niveles de rentabilidad y aumento en el ROI sobre la inversión y apuesta sobre las nuevas tecnologías.

Dentro del presente trabajo de investigación, son evidentes las notables carencias y limitaciones, debido al ajuste de tiempo establecido y a la difícil adquisición de información disponible para poder cuantificar a través de datos reales, la situación real del sector, desde el punto de vista de sus recursos humanos, así como la forma en cómo se gestiona el capital humano de las principales empresas que lideran el sector en España.

En resumen, el presente TFM ha destacado la importancia de la digitalización del capital humano en el sector fitness como una estrategia para ganar competitividad. La transformación digital implica cambios en los modelos de negocio, la adquisición de competencias digitales por parte de los profesionales, el diagnóstico de las tecnologías de la información y comunicación, la identificación de beneficios y la implementación de herramientas y modelos teóricos. Al aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización, las empresas del sector fitness pueden mejorar su flexibilidad, eficiencia y calidad de servicio, así como fortalecer su posición en el mercado y adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL JULIÁ, Juan. *El Avance del Mundo del Fitness. Valoración de una empresa de gimnasios* [en línea]. Trabajo Fin de Grado: Universidad Politécnica de Valencia, Julio 2019 [consulta: 10/04/2023]. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/125796>

JIMÉNEZ PANADERO, José Gaspar. *Competencia en el sector Fitness; diferenciación vs guerra de precios* [en línea]. Trabajo Fin de Grado: Universidad Miguel Hernández, septiembre 2004. [consulta: 10/04/2023]. Disponible en: <http://dspace.umh.es/handle/11000/7401>

MONTERO GUERRA, José Manuel. *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento* [en línea]. Tesis Doctoral: Universidad Complutense de Madrid, 2021 [consulta: 11/04/2023]. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/70435/>

LEDAHAWSKY ASTIBIA, Maddalen. *Transformación digital y su impacto en el rendimiento laboral* [en línea]. Trabajo Fin de Master: CADE Business School, febrero de 2022 [consulta: 13/04/2023]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/68068>

GARCÍA FERNÁNDEZ, Jerónimo, FERNÁNDEZ GAVIRA, Jesús, PEREIRA ELSA, CALVALHO João. *La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional*. En: *OmniaScience* [en línea]. 2014. Vol., 10 (5), 985-1002 [consulta: 15/04/2023]. Disponible en: <https://idus.us.es/handle/11441/57015>

Marcos Cerón, B. (2020). V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. La Digitalización como palanca de competitividad y crecimiento económico de las Pymes españolas. (p. 405-411). Madrid: Universidad Francisco de Vitoria. Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/30-la-digitalizacion-como-palanca-de-competitividad.pdf>

*Reinvención Digital; una oportunidad para España* [en línea] [consulta 17/04/2023]. Disponible en: <https://cotec.es/proyecto/reinvencion-digital-una-oportunidad-para-espaa/2d3cae47-db79-4340-a277-7256d6261c53>

*Instituto Nacional de Estadística (INE)* [en línea] [consulta 17/04/2023]. Disponible en: <https://www.ine.es/>

*Statista. Deportes y ejercicio* [en línea] [consulta 16/04/2023]. Disponible en: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/markets/409/topic/442/sports-fitness/#overview>

*Empresas líderes en la industria del fitness en España en FY2020, según ingresos por ventas* [en línea] [consulta 17/04/2023] <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/statistics/780616/gyms-and-fitness-clubs-leading-companies-in-spain/>

*Small Data de la gestión de personas* [en línea] [consulta 17/04/2023]. Disponible en: <https://munideporte.com/documentacion/25/Tecnologias-de-la-Informacion.html>

*Video: Las soluciones de adopción digital mejoran la productividad de los empleados* [en línea] [consulta 18/04/2023]. Disponible en: <https://www.gartner.com/document/3986310?ref=solrAll&refval=364166507>

*Reinventing Workflows Power Your Digital Transformation And Drive Greater Impact By Modernizing Processes* [en línea] [consulta 19/04/2023]. Disponible en: <https://www.ibm.com/downloads/cas/KNQQOLGG>

*Respuesta rápida: ¿Cómo puede el lugar de trabajo digital promover los lazos fuertes y débiles de los empleados?* [en línea] [consulta 21/04/2023]. Disponible en: [https://www.gartner.com/document/4019309?ref=notificationCenter&refType=Nba\\_document](https://www.gartner.com/document/4019309?ref=notificationCenter&refType=Nba_document)

*Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales* [en línea] [consulta 20/03/2023] disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000200407&lng=es&nrm=iso&tling=es#B13](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200407&lng=es&nrm=iso&tling=es#B13)

*Transformación Digital en Recursos Humanos* [en línea] [consulta 20/04/2323] disponible en: [https://www.incipy.com/wp-content/uploads/2020/02/5%C2%BA\\_ESTUDIO-transformation\\_Digital\\_RRHH\\_Cast\\_WEB\\_AF.pdf](https://www.incipy.com/wp-content/uploads/2020/02/5%C2%BA_ESTUDIO-transformation_Digital_RRHH_Cast_WEB_AF.pdf)

*Los activos de la organización* [en línea] [consulta 09/05/2023] disponible en: [http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_331/web/main/m1/v1\\_1\\_4.html](http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_1_4.html)

*Wappalyzer* [en línea] [consulta 01/05/2023] disponible en: <https://www.wappalyzer.com/>

*Ituser* [en línea] [consulta 11/05/2023] disponible en: <https://www.ituser.es/casos-de-exito/2022/09/la-cadena-de-gimnasios-basicfit-evolucion-a-la-gestion-de-sus-recursos-humanos-con-workday>

*Workday* [en línea] [consulta 12/03/2023] disponible en: <https://www.workday.com/es-es/products/human-capital-management/overview.html>

*Newtandem* [en línea] [consulta 13/03/2023] disponible en: [https://www.newtandem.com/?\\_gl=1%2A18I0hx0%2A\\_up%2AMQ..%2A\\_ga%2AMTU5NTQ0NjIwLjE2ODM1Mzc4ODA.%2A\\_ga\\_5M7NZGNJ2F%2AMTY4MzUzNzg3OS4xLjEuMTY4MzUzODY0OC4wLjAuMA..](https://www.newtandem.com/?_gl=1%2A18I0hx0%2A_up%2AMQ..%2A_ga%2AMTU5NTQ0NjIwLjE2ODM1Mzc4ODA.%2A_ga_5M7NZGNJ2F%2AMTY4MzUzNzg3OS4xLjEuMTY4MzUzODY0OC4wLjAuMA..)

*CMDSport* [en línea] [consulta 14/03/2023] disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/digitalizacion-empresarial-donde-empezar/>

*Modelos de Madurez Digital; ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos ?* [en línea] [consulta 01/06/2023] disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_Madurez\\_Digital\\_en\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_de\\_ellos/link/58a6b84aaca27206d9a7b3df/download](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos/link/58a6b84aaca27206d9a7b3df/download)

*Diagrams* [en línea] [consulta 05 /06/2023] disponible en: <https://app.diagrams.net/>

*Funciones del departamento de Recursos Humanos* [en línea] [consulta 06/06/2023] disponible en: <https://blog.kenjo.io/es/funciones-departamento-recursos-humanos>

## 10. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Top 10 mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros. Fuente: Deloitte y Europe Active, European health & fitness market, 2011.....	9
Ilustración 2. El Diamante de Porter. Fuente; CompetitividadyEstrategía.com.....	10
Ilustración 3. Diamante de Porter sobre la competitividad del capital humano del sector fitness. Fuente; elaboración propia.....	13
Ilustración 4. La ventaja comparativa/competitiva por diferenciación/especialización del servicio a través de la digitalización del capital humano. Fuente; elaboración propia. ....	13
Ilustración 5. Principales indicadores según actividad principal 2009. Fuente; Instituto Nacional de Estadística (INE). ....	14
Ilustración 6. Empresas líderes en la industria del fitness en España en FY2020, según ingresos por ventas. Fuente; Statista.....	15
Ilustración 7.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 8. Pila tecnológica principal, utilizada en las cadenas líderes del sector fitness en España, 2023. Fuente; Wappalycer.....	16
Ilustración 9. Áreas de gestión sobre las que opera la plataforma Workday sobre el área de recursos humanos de Basic-Fit. Fuente; elaboración propia.....	18
Ilustración 10. Áreas de gestión sobre las que opera la plataforma newtandem sobre el área de recursos humanos de McFit. Fuente; elaboración propia.....	19
Ilustración 11. Proyección laboral y formación interna del empleado de Metropolitan, como fuente de ventaja comparativa. Fuente; <a href="https://clubmetropolitan.com/">https://clubmetropolitan.com/</a> .....	21
Ilustración 12. Modelos de negocio transformadores que contribuyen a mejorar la experiencia del empleado. Fuente; Deloitte University Press.....	23
Ilustración 13 Brecha digital en España. Fuente; Deloitte University.....	25
Ilustración 14. las 10 tendencias por importancia sobre el capital humano futuras, para las organizaciones. Fuente; Deloitte University. ....	26
Ilustración 15. Principales herramientas digitales que mejoran la experiencia y satisfacción del cliente, que ayudarán a mejorar la competitividad de las organizaciones: Fuente; elaboración propia. ....	27
Ilustración 16. Capacidad de liderazgo digital de las principales organizaciones que lideran el sector fitness en España. Fuente; elaboración propia a partir del modelo Westerman, Bonnet y McAfee, 2012,2014.....	30
Ilustración 17. Principales competencias digitales que se requieren para todas las organizaciones. Fuente; Marquina, Julián. 2018.....	31
Ilustración 18. Modelo Íncipy de transformación e innovación digital sobre el capital humano. Fuente; <a href="https://www.incipy.com/">https://www.incipy.com/</a> . ....	34
Ilustración 19. Gestión de personas en el contexto digital. Fuente; <a href="https://freedomandflowcompany.com/">https://freedomandflowcompany.com/</a> .....	35
Ilustración 20. Fórmula de Rendimiento Profesional (IPPI). Fuente; <a href="https://freedomandflowcompany.com/">https://freedomandflowcompany.com/</a> .....	36
Ilustración 21. Temas de investigación que alinean tecnología y talento. Fuente; <a href="https://www.gartner.com">https://www.gartner.com</a> .....	36
Ilustración 22. Las capacidades de las soluciones de adopción digital aumentan el compromiso y la productividad. Fuente; <a href="https://www.gartner.com/en/about">https://www.gartner.com/en/about</a> .....	36

Ilustración 23. Casos de uso (internos y externos) y los beneficios, en las “DAS”. Fuente; elaboración propia. ....	38
Ilustración 24. Cronograma productividad eficiencia incorporando “DAS” para mejorar la experiencia del empleado. Fuente; <a href="https://www.gartner.com">https://www.gartner.com</a> .....	38
Ilustración 25. Conjunto de percepciones, emociones y vivencias que un empleado tiene durante su relación laboral con la organización: Fuente; elaboración propia a partir de <a href="https://diagrams.net">diagrams.net</a> .....	41
Ilustración 26. Propuesta modelo de gestión integrada, para la implantación de la estrategia digital desde la experiencia del empleado para lograr una mayor competitividad. Fuente; elaboración propia. ....	43
Ilustración 27. Propuesta modelo de gestión a partir de un único sistema de gestión digital (HRMS). Fuente; elaboración propia. ....	45
Ilustración 28. Funcionalidades de Oracle HCMC, como sistema de adopción digital integrada. Fuente; <a href="https://www.cursosfemxa.es/blog/oracle">https://www.cursosfemxa.es/blog/oracle</a> .....	46