

Barómetro DCH sobre Digitalización de la función de Recursos Humanos (I)

Equipo de investigadores: Luisa Fernanda Rodríguez, Mar Perona, Fernando Martínez, Susana Reichardt, Miguel de la Fuente y Luis Martínez

Universidad Alfonso X el sabio, Villanueva de la Cañada

Capital Humano, Nº 371, Sección Tendencias / Informes, Enero 2022, Wolters Kluwer

La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) ha presentado los resultados del **V Barómetro sobre la Digitalización de la Función de RR.HH. en España**, con la finalidad de analizar el grado de digitalización de la función de RR.HH. en las empresas españolas y buscar las claves para que los Departamentos de capital humano aborden la digitalización en sus áreas. Los resultados del estudio que ha sido articulado en torno a cinco dimensiones: Big Data, Cloud Computing, Redes Sociales, Movilidad y Gamificación reflejan que cada vez se percibe y entiende mejor la transformación digital, pero se hace imprescindible redoblar el esfuerzo en formación y capacitación para poner en práctica herramientas de big data y analíticas, así como dispositivos en la nube.



El Barómetro DCH sobre la Digitalización de la Función de Recursos Humanos en España indaga sobre el grado de digitalización de las diferentes funciones de los recursos humanos de las empresas españolas. Se trata de un estudio longitudinal que pretende analizar a lo largo del tiempo el proceso de transformación digital de los departamentos de recursos humanos.

En esta V edición, como en la anterior, también se incluye para su estudio empresas ubicadas en diferentes países del ecosistema latinoamericano (LATAM), en concreto Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Establecer una definición unánime sobre qué se entiende por digitalización de la función de recursos humanos no ha sido fácil. En la presente investigación, después de una exhaustiva revisión bibliográfica y su revisión junto a la comisión de expertos en digitalización de DCH, se concluye que el concepto de digitalización debe girar en torno a cinco dimensiones basadas en diferentes pilares tecnológicos que se han denominado: *big data y analytics, cloud computing*, movilidad y gamificación (Oxford Economics, 2014; Del Brío y López de Echazarreta, 2014; Rodríguez et al., 2020c).

En lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, para este estudio se han definido **nueve grupos de políticas** donde se engloban las siguientes funciones:

- **Selección de talento:** Toda la actividad relacionada con el reclutamiento, la selección y la integración del nuevo personal contratado.
- **Formación y desarrollo:** Contempla la actividad orientada al aprendizaje del personal, el desarrollo de profesigramas, mapa de procesos, el desarrollo de carreras y la evaluación del desempeño
- **Administración de personal:** Recoge la actividad de la empresa relacionada con la gestión de nóminas, vacaciones, bajas etc.
- **Compensación y beneficios:** Incluye la actividad relacionada con la retribución y con los procesos sustractivos.
- **Salud laboral:** Actividad relacionada con la prevención de riesgos laborales
- **HRBP:** Responde a las siglas *Human Resources Business Partner*, y es la función consistente en la comunicación de las distintas políticas y operativas de recursos humanos a cada una de las áreas funcionales que constituyen la línea de operaciones de la empresa
- **Digitalización:** Encargada de gestionar la transición digital de las organizaciones identificando las necesidades y creando las herramientas requeridas.
- **Employer branding:** Función orientada a potenciar la imagen de marca y el compromiso con los empleados de la empresa y con futuros candidatos
- **Relaciones laborales:** Relación con sindicatos, y negociación

Este estudio pretende ofrecer una perspectiva global sobre el grado de utilización de las cinco tecnologías en cada una de las diferentes funciones de recursos humanos descritas. Permite detectar cuáles son las herramientas más utilizadas y dónde están los principales problemas que dificultan su aplicación. Por último, se presentan una serie de reflexiones y recomendaciones sobre posibles áreas de mejora en la gestión digital de los recursos humanos. En las dos últimas ediciones también se ha incluido un análisis del impacto que la pandemia ocasionada por el COVID 19 está teniendo en la digitalización de la función de recursos humanos.

MARCO TEÓRICO

La gestión de las personas es uno de los principales objetivos de las empresas y el desarrollo de las «nuevas tecnologías» está cambiando la manera de conseguir este objetivo. La revolución tecnológica y digital ha abierto un nuevo escenario para las empresas caracterizado por la fácil disposición de un gran volumen de información y de datos. También, fruto de esta revolución tecnológica es la aparición de numerosas herramientas que pueden ser de gran utilidad en la gestión de la empresa en general y de los recursos humanos en particular (Merino, 2017; Deshwal, 2015; Blštáková et al., 2020).

Un reto importante al que se enfrentan las empresas en cuanto a la gestión de sus recursos humanos es saber cómo poder capturar y cómo procesar el enorme volumen de datos y de información para que sean de utilidad en la empresa. Asimismo, cómo apoyarse en las nuevas tecnologías digitales para conseguir estos objetivos (Dixit, 2017). Otros autores señalan la falta de talento especializado en la empresa como la principal barrera para la transformación digital (Szabo y otros, 2020).

El Barómetro DCH sobre la Digitalización de la Función de Recursos Humanos en

España analiza el grado de destreza de las empresas en la consecución de estos objetivos. No existe una definición clara y unánime de digitalización (Pérez y Berzal, 2017). Para este estudio se han identificado una serie de factores de digitalización o «pilares tecnológicos» y se ha indagado sobre su grado de aplicación en las distintas políticas de recursos humanos.

El primer paso ha sido la identificación de los pilares tecnológicos en los que se apoyan las empresas para la gestión de su talento. Se ha partido del informe «New Digital Economy» (Oxford Economics, 2014) que sostiene que la digitalización en los mercados globales se estructura en torno a cuatro herramientas: data analytics, movilidad, *cloud computing* y redes sociales. A estos cuatro pilares hemos añadido un quinto factor «gamificación» (Del Brío y López de Echazarreta, 2014).

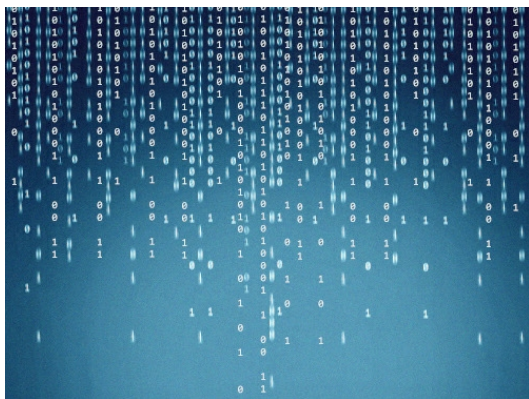
Estos cinco pilares constituyen las cinco dimensiones del presente estudio como a continuación se detalla:

Se entiende por **BIG DATA Y ANALYTICS** la utilización de grandes volúmenes de datos complejos para identificar patrones de comportamiento en los empleados y la extracción de informes en tiempo real de las principales políticas de Recursos Humanos.

La incorporación del *Big data* y los *analytics* a la gestión de recursos humanos es una de las tendencias más actuales en los recursos humanos. El poder contar con datos cuantitativos como sustento para la toma de decisiones, permite eliminar subjetividades y alejarnos de las suposiciones a la hora de gestionar personas en la organización organizacional (Del Brío y López de Echazarreta, 2014; Corral 2017; Fenech, Baguant, Ivanov, 2019; Ashraf, 2020).

En concreto, con el apoyo de datos cuantitativos se puede predecir más fácilmente lo que va a pasar en el futuro. Esta herramienta va a ayudar a las organizaciones a anticiparse a las necesidades de sus trabajadores y del propio área de recursos humanos (Giacumo y Bremen, 2017). Son numerosas las actividades del ciclo de vida del trabajador que se pueden gestionar apoyándose en *big data* y *analytics*:

En cuanto a los **procesos de selección y contratación**, se entiende por **huella digital** toda la información que dejamos al utilizar internet (Internet Society). Los comentarios en redes sociales, llamadas virtuales o envío de correos electrónicos contribuyen a delinear nuestro retrato en línea. El análisis de la huella digital depositada gratuitamente por el candidato permite acceder de primera mano a información valiosa para la contratación de candidatos como pueden ser sus intereses, aficiones o red de contactos. Si se contempla el área de formación, el **big data es de utilidad en la predicción de la eficiencia de las distintas acciones formativas** y ayuda a decidir sobre qué acciones de formación pueden ser más valiosas en la organización. También puede resultar de utilidad para predecir qué trabajadores muestran interés por salir de la compañía, lo que permitirá a las empresas tomar las medidas oportunas para su fidelización (SuriyaKala, y Aditya, 2017)



El segundo pilar del estudio es la utilización de dispositivos en la nube o **CLOUD COMPUTING** entendida como la tecnología que permite acceder a un *software* en remoto a través de internet, además de la posibilidad de compartir y acceder a la información en remoto.

Cada vez es mayor el número de empresas que alojan sus aplicaciones en la nube y la tendencia es creciente. Las ventajas son claras: por un lado, genera flexibilidad al permitir acceder a las aplicaciones de la empresa desde cualquier dispositivo con conexión a internet y desde cualquier lugar geográfico. Por otro lado, la inmediatez para comunicarse u obtener información supone un ahorro de costes.

La tercera dimensión del estudio son las **REDES SOCIALES**. Para este estudio se definen como sitios web que facilitan de forma virtual la interacción entre sus miembros con el objetivo de compartir contenidos. España es uno de los países con mayor número de usuarios de redes sociales y las empresas no pueden desaprovechar este activo para la administración de sus recursos humanos. Redes como *facebook*, *linkedin* o *twitter* constituyen herramientas cada vez más poderosas para el reclutamiento, y para detectar oportunidades de formación a los trabajadores.

No solo hacia el exterior, también en el interior de la empresa, las redes sociales se posicionan como un vínculo entre trabajadores que facilita la comunicación formal e informal (Del Brío y López de Echazarreta, 2014)

La siguiente dimensión es la **MOVILIDAD** referida a la utilización de los dispositivos móviles en general y de los *smartphones* en particular.

España es, de nuevo, uno de los países con mayor nivel de penetración de dispositivos móviles. Este hecho está siendo aprovechado por las empresas en distintas actividades. En concreto los modelos de selección de personas (*e-recruiting*) y los modelos de formación (*e-learning*) son muy positivos en términos de flexibilidad y del ahorro en costes.

La última dimensión de este estudio es la **GAMIFICACION**. La utilización de juegos digitales tales como realidad virtual, o los juegos multimedia se posicionan como una herramienta de formación empresarial y de motivación a los empleados.

En lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, para este estudio se han definido nueve grupos de políticas de recursos humanos. En la siguiente tabla se muestran estas políticas y las principales funciones que engloba cada política.

| Dimensiones Clave en Digitalización | Principales Políticas RRHH | Funciones RRHH |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------|
| | | Reclutamiento |
| | Selección de talento | Selección |
| | | Integración |
| | | Formación |
| | | Profesiograma |

| Dimensiones Clave en Digitalización | Principales Políticas RRHH | Funciones RRHH |
|--|----------------------------|---|
| Big Data y/o Analytics Cloud Computing Redes Sociales Movilidad Gamificación | Formación y Desarrollo | Mapa de procesos Carrera Profesional Evaluación de Desempeño |
| | Administración de personal | Nóminas Vacaciones, bajas, etc. |
| | | Retribución Procesos Sustractivos |
| | Compensación y beneficios | --- |
| | Salud laboral | --- |
| | HRBP | --- |
| | Digitalización | --- |
| | Employer Branding | Potenciar la imagen de marca y el compromiso con los empleados de la empresa y con futuros candidatos |
| | Relaciones laborales | Relación con Sindicatos, Negociación etc. |
| | | |

METODOLOGÍA

El presente estudio se ha llevado a cabo utilizando un análisis descriptivo estándar de los resultados obtenidos en una encuesta on-line.

Dicha encuesta, que fue elaborada sobre la base de una encuesta previa de verificación y control, se diseñó para obtener información detallada acerca de cinco dimensiones clave en la digitalización de los recursos humanos: a) la implementación del *big data y analytics*, b) la utilización del *cloud computing*, c) el empleo de las *redes sociales*, d) el uso de la *movilidad* (dispositivos móviles) y e) la *gamificación*.

La **población objeto de estudio** está formada por los directivos de recursos humanos de grandes empresas que operan en España y LATAM (Argentina, México, Colombia, Perú, Uruguay y Chile). La **técnica de recogida de información** ha sido la encuesta «on-line» a partir de cuestionario estructurado. El período del trabajo de campo se extendió entre los meses de abril y junio de 2021 con hasta tres recordatorios para incrementar la respuesta. La colaboración de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) y de sus *partners* fue, lógicamente, determinante para alcanzar una participación tan alta de directivos.

El total de respuestas obtenidas fue de 435 entrevistas. De ellas, hubo que excluir 45 casos por estar deficientemente cumplimentadas o solo parcialmente rellenas con lagunas de información que hacían inviable su inclusión. Atendiendo a la muestra final válida, el **tamaño muestral** con que contamos es de 380 casos, 193 para España y 187 para LATAM.

El análisis realizado a esta muestra (cuyos resultados son presentados en el estudio, de forma muy visual, utilizando gráficos de barras y sectores para cada una de las preguntas de la encuesta) ha dado lugar a conclusiones interesantes y, en algunos casos, sorprendentes.

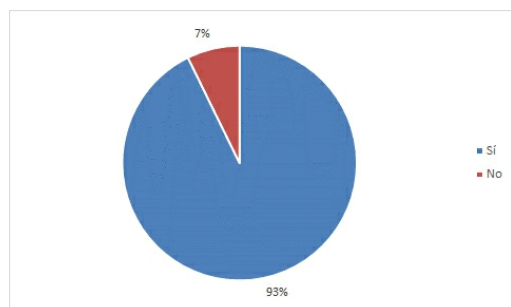
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en función de las preguntas formuladas en el cuestionario, primeramente, se comentan los datos sociodemográficos de la muestra, para posteriormente explicar las cinco dimensiones de digitalización enunciadas en el marco teórico: *big data*, *cloud computing*, redes sociales, movilidad y gamificación.

Respecto a los **datos sociodemográficos** el análisis de los resultados es el siguiente:

0. ¿Es usted asociado de DCH — Organización Internacional de Directivos de Capital Humano?

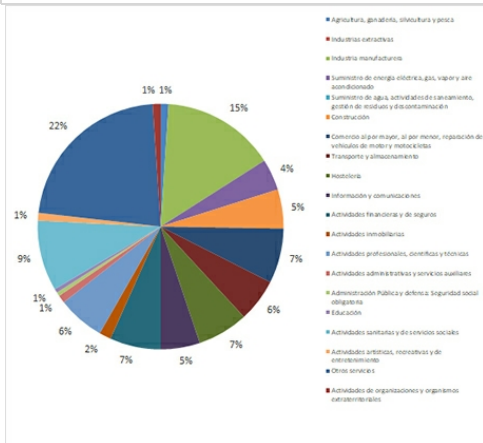
Base: Total. 193



El 93% de los encuestados son miembros de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

¿Cuál es el sector de actividad de su empresa?

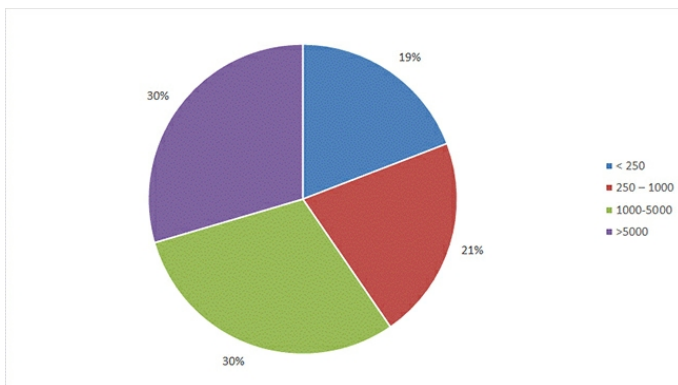
Base: Total. 193



Por lo que se refiere al sector de actividad, el 15% pertenece a la industria, el 9% a actividades sanitarias y sociales y el 7% a actividades financieras. Cabe destacar el hecho de que entorno al 50% son empresas de servicios.

2. ¿Sabría indicarnos la cifra aproximada de empleados de la empresa?

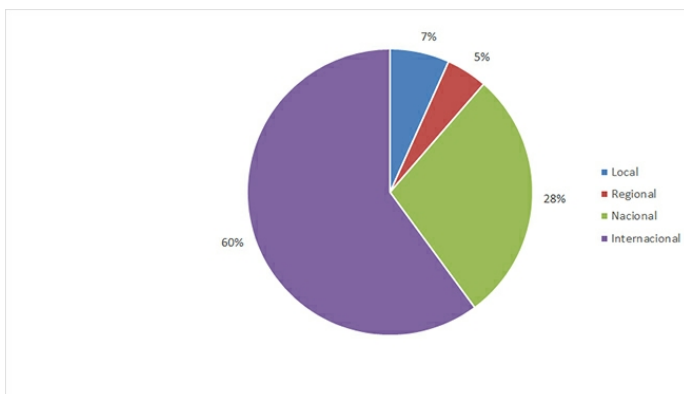
Base: Total. 193



Como se observa en el gráfico, un 60% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas que tienen más de 1000 empleados, un 21% a empresas con un número de empleados entre 250 y 1000, y un 19% a empresas con menos de 250 empleados.

3. ¿Cuál es el ámbito geográfico de actuación de su empresa?

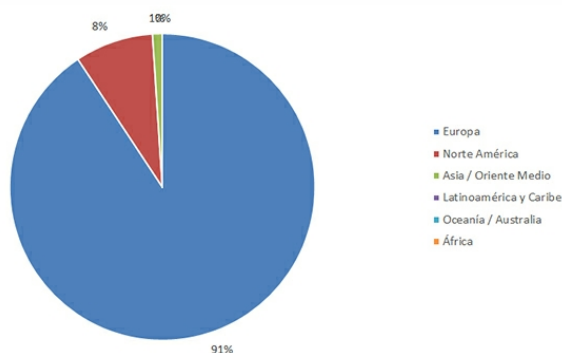
Base: Total. 193



En cuanto al ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan su actividad, un 60% desarrollan la misma en un ámbito internacional y un 28% en el ámbito nacional. Solo un 12% desarrollaba su actividad en el ámbito regional o local.

4. ¿En qué región está la sede central?

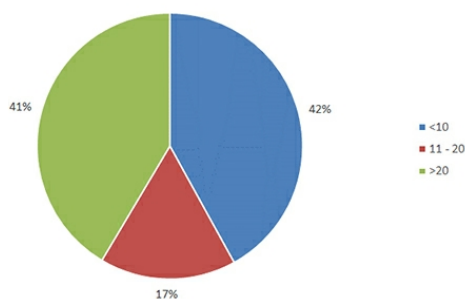
Base: Total. 193



Del análisis de la respuesta correspondiente a la pregunta, ¿en qué región está la sede central?, se aprecia que la mayoría de los directivos (un 91%) pertenecen a empresas que tienen su sede central en Europa. Solamente un 8% tienen su sede en Norte América. Para el resto de las regiones los porcentajes son muy pequeños.

5. Indique el número aproximado de empleados del Departamento de Recursos Humanos

Base: Total. 193

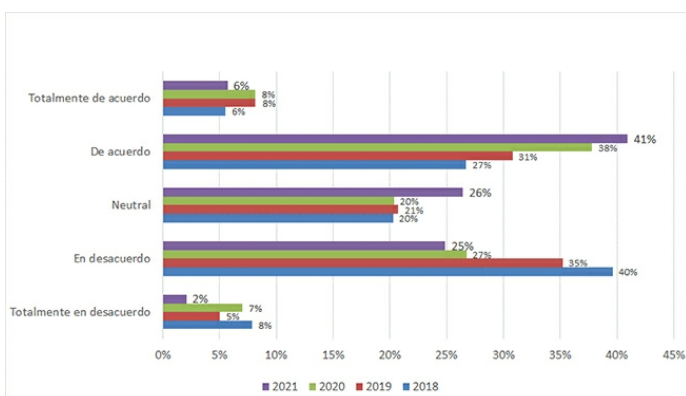


Por lo que se refiere al número de empleados del Departamento de Recursos Humanos, un 42% de las empresas tenían menos de 10 empleados, un 41% más de 20 y un 17% entre 11 y 20 empleados.

Hasta qué punto está Ud. de acuerdo con...

7. Considero que los procesos de mi empresa a nivel general están digitalizados

Base: Total. 193



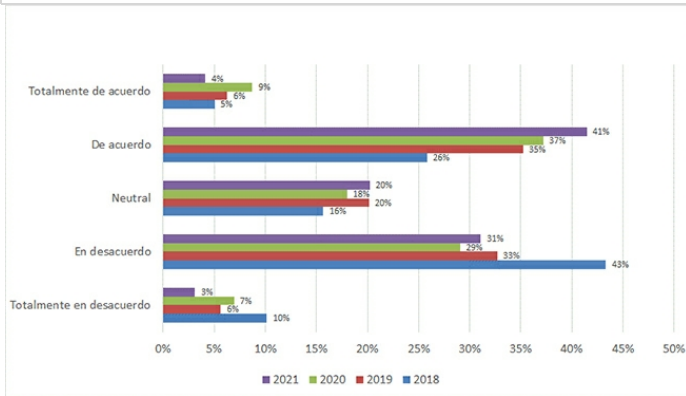
A la pregunta referente a si considera que los procesos de la empresa a nivel general están digitalizados en 2021, un 25% de los directivos contestaron estar en desacuerdo, un 26% tiene una posición neutral y un 41% están de acuerdo. Solamente un 2 % está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la evolución de los porcentajes, se ha producido un aumento de los que están de acuerdo y una disminución de los que están en desacuerdo.

Hasta qué punto está Ud. de acuerdo con...

8. Considero que el área de Recursos Humanos de mi empresa a nivel general está digitalizada

Base: Total. 193



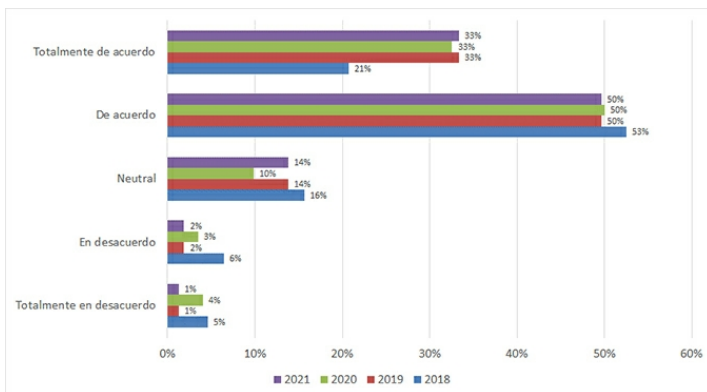
Respecto a la digitalización a nivel general del área de Recursos Humanos de su empresa en 2021, un 31% de los directivos está en desacuerdo, un 20% tiene una posición neutral y un 41% está de acuerdo. Solamente un 3% están totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la evolución de los porcentajes en el período analizado, se ha producido un aumento de los que están de acuerdo y una disminución de los que están en desacuerdo.

Hasta qué punto está Ud. de acuerdo con...

9. Considero que a nivel personal estoy familiarizado con el mundo digital

Base: Total. 172

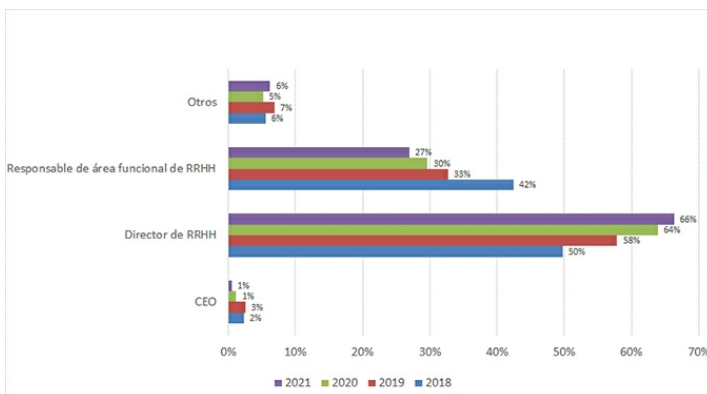


Por lo que se refiere al grado de acuerdo con la afirmación «A nivel personal estoy familiarizado con el mundo digital», en 2021 un 50% de los directivos están de acuerdo con esta afirmación, un 33% totalmente de acuerdo, un 14% son neutrales y un 3% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Si se analiza la evolución en el período analizado, se observa que la posición neutral había ido disminuyendo hasta el año 2020, pero este año ha aumentado, la posición de acuerdo se mantiene en porcentajes similares y la de totalmente de acuerdo experimentó una subida importante en 2019 que se ha mantenido en los dos años siguientes.

10. ¿Cuál es su categoría profesional?

Base: Total. 193



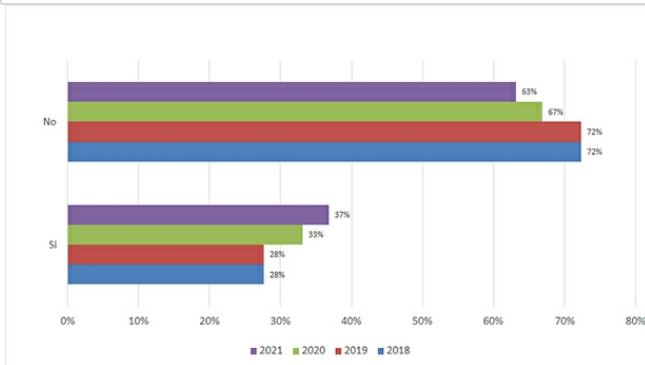
En este diagrama de sectores se presenta la categoría profesional de los directivos que contestaron el cuestionario. en el año 2021, un 66% de los directivos que realizaron la encuesta son directores de Recursos Humanos y un 27% responsables del área funcional de Recursos Humanos. Solamente un 1% son CEO.

ANALYTICS

Se entiende por **BIG DATA Y ANALYTICS** la utilización de grandes volúmenes de datos complejos para identificar patrones de comportamiento tanto empleados actuales y potenciales, y la extracción de informes en tiempo real de las principales políticas de Recursos Humanos. Respecto a su análisis señalar los siguientes resultados:

11. ¿El Departamento de Recursos Humanos utiliza BIG DATA Y/O ANALYTICS?

Base: Total. 193

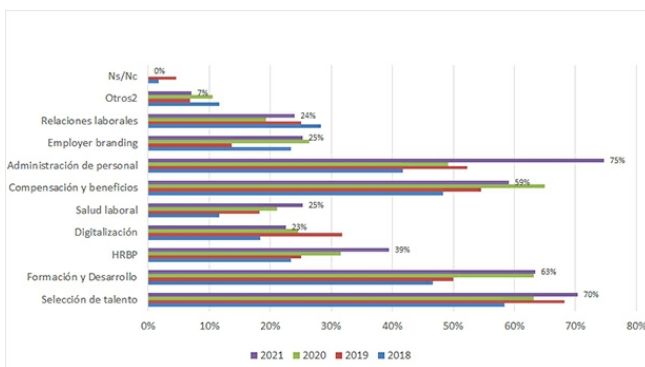


Como se observa en el diagrama un 37% de los encuestados utiliza BIG DATA y/o ANALYTICS en el Departamento de Recursos Humanos.

Con respecto a la evolución, en los dos primeros años el porcentaje no cambia, pero a partir del año 2020 se produce un aumento del empleo de BIG DATA y/o ANALYTICS en el Departamento analizado.

12. Indique en qué políticas utiliza, su departamento de Recursos Humanos, BIG DATA y/o ANALYTICS. (Respuesta múltiple)

Base: P11(Si). 71

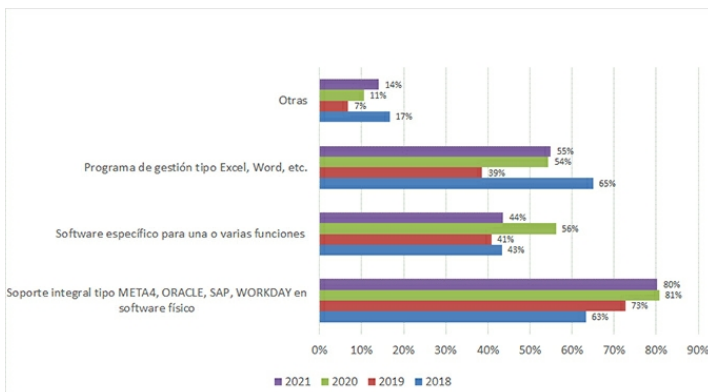


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan BIG DATA y/o ANALYTICS, las políticas en las que más se utilizan en 2021 son: Administración de Personal (75%), Selección de Talento (70%), Formación y Desarrollo (63%) y Compensación y Beneficios (59%).

BIG DATA

14. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para obtener la información para la analítica de datos? (Respuesta múltiple)

Base: P11(Si). 71

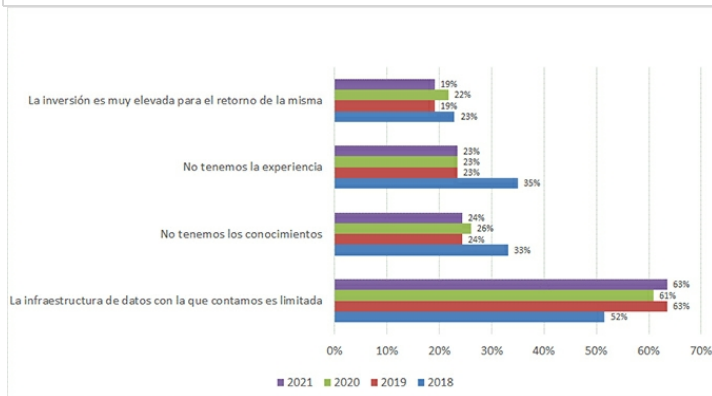


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan BIG DATA Y ANALYTICS, las herramientas más utilizadas en 2021 son: Soporte Integral (80 %), seguido de programas de gestión (55%) y de *software* específico (44%).

Si se analiza su evolución temporal, se observa un aumento continuado del Soporte Integral hasta 2020. En 2021 el porcentaje es muy similar al del año anterior.

15. Indique los motivos por los cuáles no utilizan ni generan informes con BIG DATA y/o ANALYTICS. (Respuesta múltiple)

Base: P11(No). 122



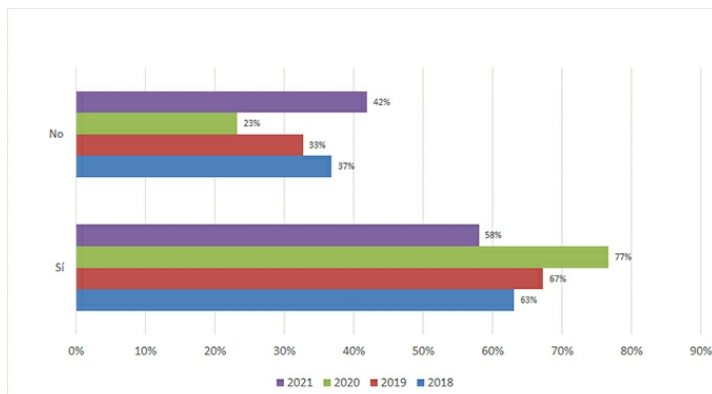
En cuanto al motivo de la no utilización de BIG DATA y/o ANALYTICS en los Departamentos de Recursos Humanos en el año 2021 es la infraestructura de datos limitada (63%), seguida de la falta de conocimientos (24%), la falta de experiencia (23%) y la inversión elevada.

CLOUD COMPUTING

Se entiende por **CLOUD COMPUTING** la tecnología que permite acceder a un *software* en remoto a través de internet, además de la posibilidad de compartir y acceder a la información en remoto. Respecto a su análisis apuntar los siguientes resultados:

17. ¿El Departamento de Recursos Humanos utiliza CLOUD COMPUTING?

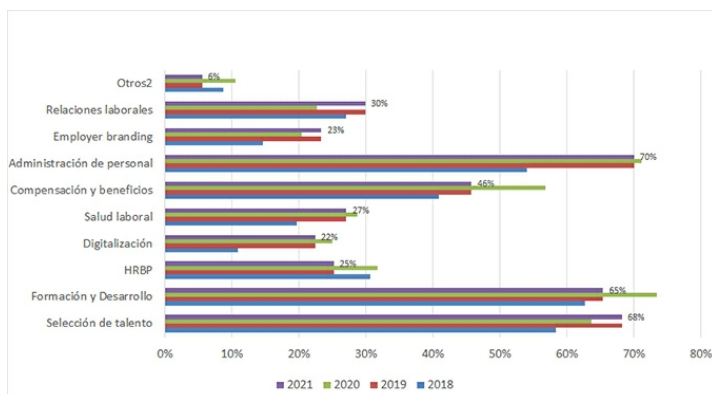
Base: Total. 193



Como se observa en el gráfico anterior, un 58% de los encuestados utiliza CLOUD COMPUTING en el Departamento de Recursos Humanos. Se ha producido un ligero descenso del porcentaje que utiliza esta herramienta.

18. Indique en qué políticas utiliza, su departamento de Recursos Humanos, CLOUD COMPUTING. (Respuesta múltiple)

Base: P18(Si). 113



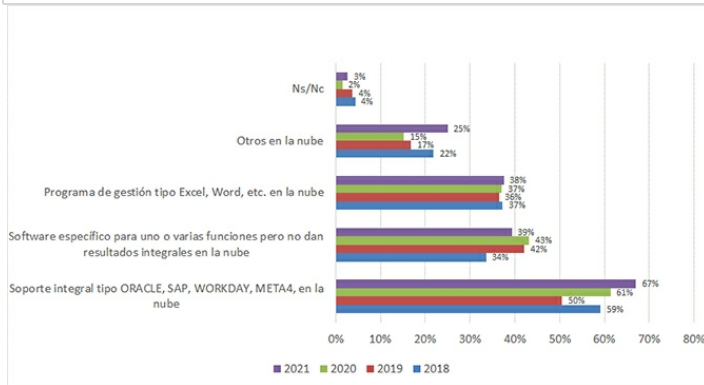
En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING en 2021, las políticas en las que más se utilizan son: Administración de Personal (70%) Selección de Talento (68%), Formación y Desarrollo (65%) y Compensación y Beneficios (46%).

Estas cuatro políticas son las más utilizadas en los cuatro años considerados. Si bien cambia el ranking de utilización en cada uno de los años analizados.

19. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para obtener las analíticas en la nube?

(Respuesta múltiple)

Base: P18(Si). 113

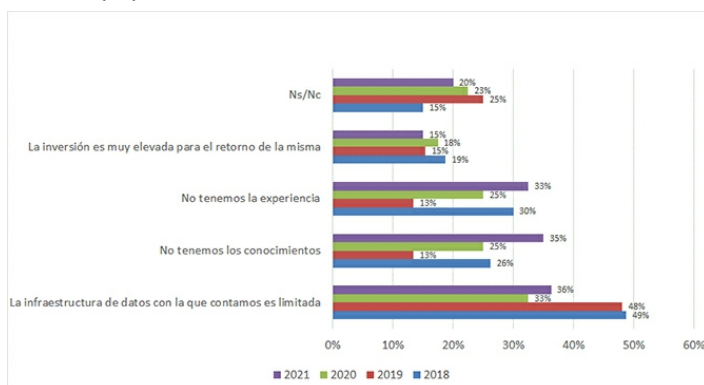


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING, las herramientas más utilizadas en 2021 son: Soporte Integral (67%), *software* específico (39%) y Programas de Gestión (38%).

Cabe resaltar que la herramienta Soporte Integral es la más utilizada en los cuatro años en los que se ha realizado la encuesta.

20. Indique los motivos por los cuáles no utilizan el CLOUD COMPUTING

Base: P18(No). 80



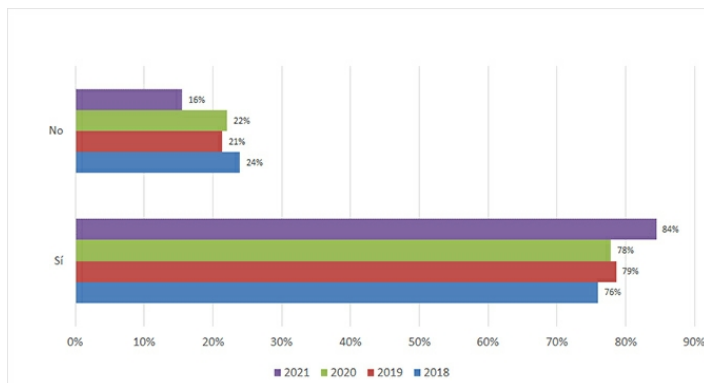
En cuanto al motivo de la no utilización de CLOUD COMPUTING en los Departamentos de Recursos Humanos en 2021, un 36 % indica infraestructura de datos limitada, un 35 % falta de conocimiento y un 33 % falta de experiencia

REDES SOCIALES

Se entiende por **REDES SOCIALES** sitios web que facilitan de forma virtual la interacción entre sus miembros con el objetivo de compartir contenidos, y respecto a su análisis señalar los siguientes resultados:

22. ¿El Departamento de Recursos Humanos utiliza las REDES SOCIALES?

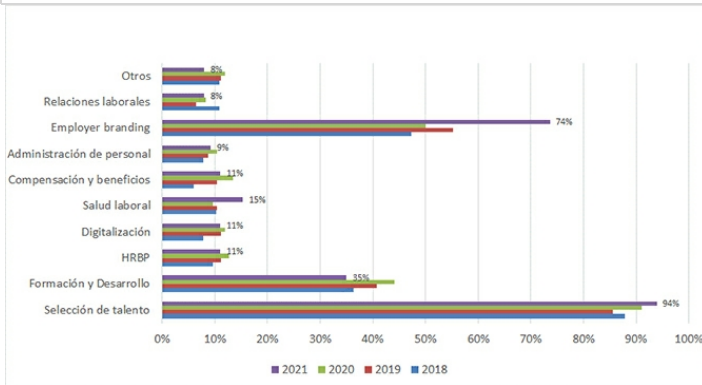
Base: Total. 193



Como se observa en el gráfico un 84% de los encuestados utiliza REDES SOCIALES en el Departamento de Recursos Humanos en el año 2021. Se ha producido un aumento con respecto al año anterior.

23. Indique en qué políticas utiliza, su departamento de Recursos Humanos, REDES SOCIALES. (Respuesta múltiple)

Base: P22(Si). 163.

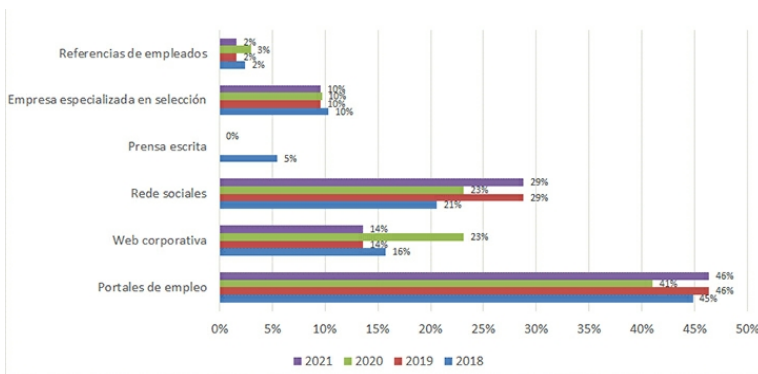


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan REDES SOCIALES, las políticas en las que más se utilizan son: Selección de Talento (94%), *Employer Branding* (74%) y Formación y Desarrollo (35%).

Estas tres políticas son las más utilizadas en los cuatro años considerados y se mantiene el ranking de utilización durante el período analizado.

24. ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza, principalmente, el Departamento de Recursos Humanos?

Base: P22(Si). 163

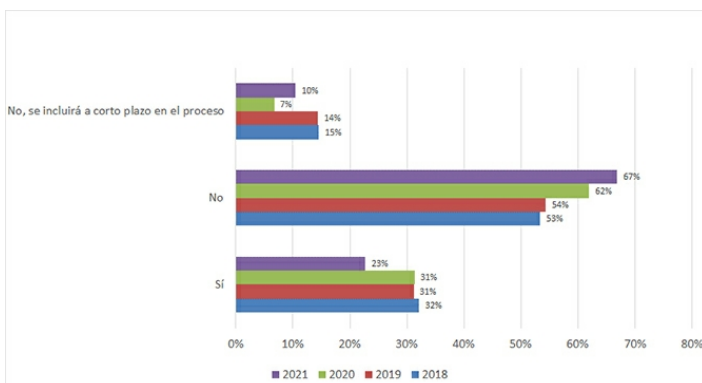


La fuente de reclutamiento principal que los Departamentos de Recursos Humanos utilizan son las siguientes: un 46% emplean Portales de Empleo, un 29% Redes Sociales y un 14% Web Corporativa.

En los cuatro años considerando estás tres fuentes son las más utilizadas, siendo siempre la principal los portales de empleo.

26. Se entiende por huella digital el rastro que deja una persona al navegar e interactuar a través de internet principalmente en las redes sociales ¿Analiza su empresa la huella digital de los nuevos candidatos?

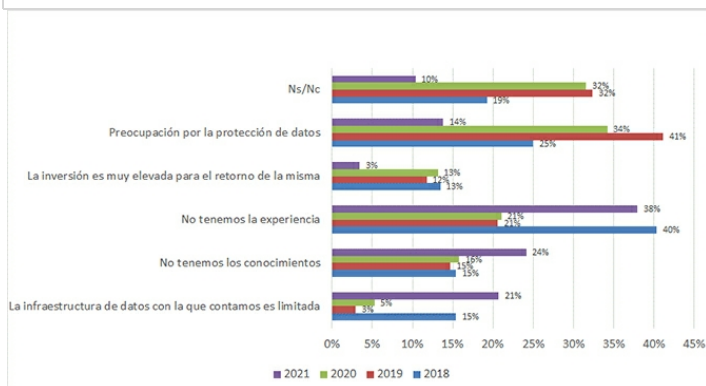
Base: P22(Si). 163.



El 67% de los encuestados indican que no utilizan la huella digital a la hora de seleccionar a los candidatos. Si se analiza la evolución temporal de esta variable, se observa que ha habido un aumento del porcentaje que no la emplea a lo largo del período analizado.

31. Indique los motivos por los cuáles no utiliza, su Departamento de Recursos Humanos, las REDES SOCIALES. (Respuesta múltiple)

Base: P22(No). 29.

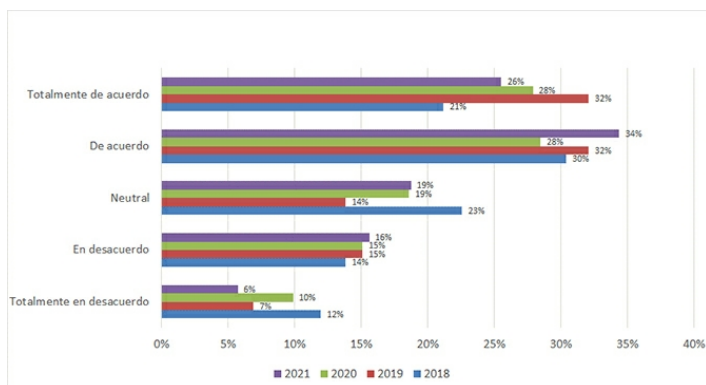


En cuanto al motivo de la no utilización de las REDES SOCIALES en los Departamentos de Recursos Humanos destaca la falta de experiencia 38%, la falta de conocimiento 24% y la infraestructura de datos limitada 21%.

Cabe destacar que en el año 2021 se ha producido un descenso del porcentaje correspondiente a la preocupación por la protección de datos y un aumento de infraestructura de datos limitada.

33. Hasta qué punto está Ud. de acuerdo con que el Departamento de Recursos Humanos está realizando alguna estrategia de *employer branding* para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales

Base: Total. 193



Con respecto a la estrategia de utilización del *employer branding* para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales, se observa que un 60% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y un 22% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

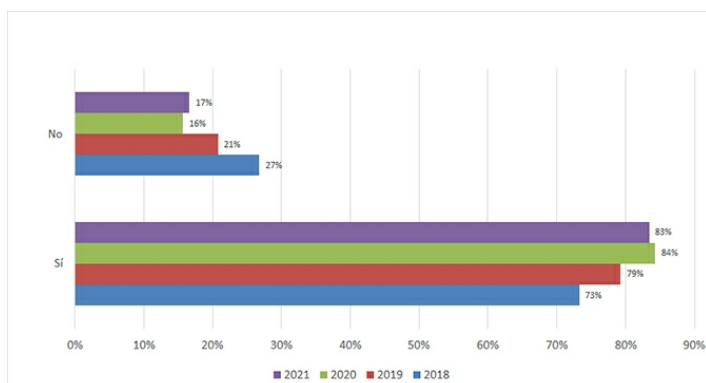
Las posiciones dominantes, en los cuatro periodos analizados, son siempre de acuerdo o totalmente de acuerdo.

MOVILIDAD

Se entiende por **MOVILIDAD** la utilización de los dispositivos móviles en general y de los smartphones en particular. Respecto a su análisis apuntar los siguientes resultados:

34. ¿El Departamento de Recursos Humanos aprovecha la MOVILIDAD?

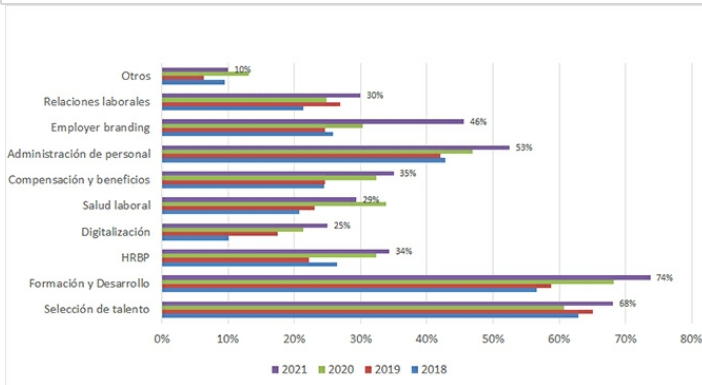
Base: Total. 193



En el año 2021 un 83% de los encuestados contestó afirmativamente esta pregunta. Hasta el año 2020 se observa una tendencia creciente en la utilización de la movilidad en el Departamento de Recursos Humanos. En el año 2021 se produce un muy ligero descenso en su utilización.

35. Indique en qué políticas utiliza, su departamento de Recursos Humanos, la MOVILIDAD. (Respuesta múltiple)

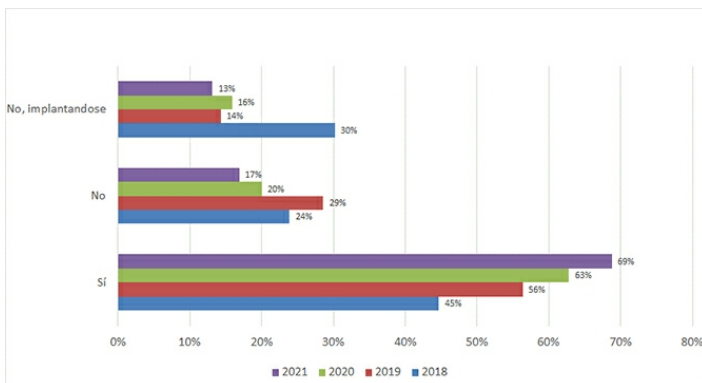
Base: P34(Si). 160



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan la movilidad, las políticas en las que más se utiliza en 2021 son: Formación y Desarrollo (74%), Selección de Talento (68%), Administración de Personal (53%) y *Employer Branding* (46%). Cabe destacar que en el año 2021, se ha producido un aumento considerable de su utilización en *Employer Branding*.

36. ¿Puede acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente?

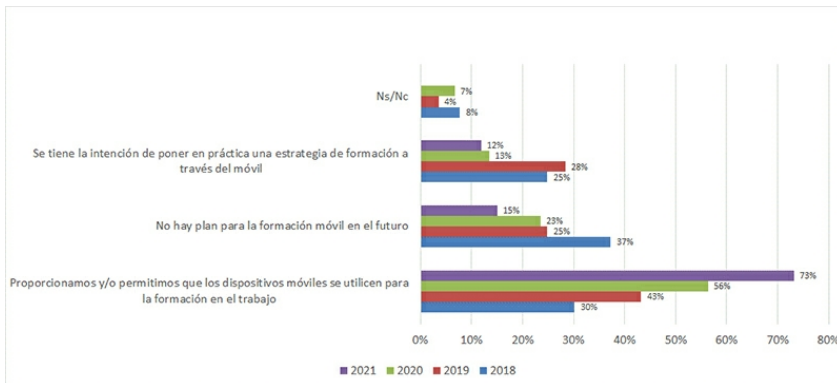
Base: P34(Si). 160



Un 69% de los encuestados indican que pueden acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente. Este porcentaje ha ido aumentando.

37. Aprendizaje móvil: ¿cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su organización?

Base: P36(Si). 160



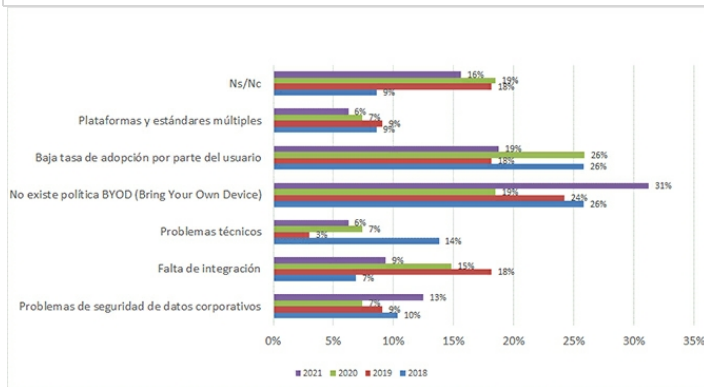
En cuanto a la organización en relación con el aprendizaje móvil, el 15% afirma que no hay ningún plan en el futuro para la formación móvil, mientras que un 73% ya las están

utilizando, y un 12% tiene intención de ponerlas en la práctica.

A lo largo de los cuatro periodos analizados ha aumentado la utilización de dispositivos móviles para la formación en el trabajo. En el primer período considerado el porcentaje de los que permitían dispositivos móviles era del 30% y en el año 2021 ha pasado a ser del 73%.

38. En su opinión, ¿qué es lo que más dificulta la implementación del aprendizaje móvil?

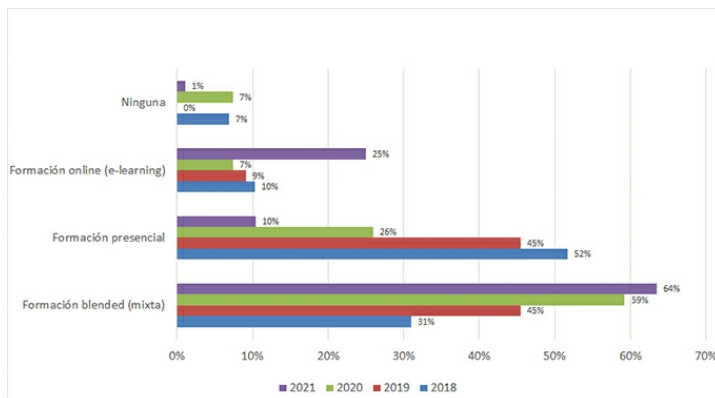
Base: P34(Si). 32



Por lo que se refiere a la causa que ralentiza la implementación del aprendizaje móvil, las principales son: la no existencia de política BYOD (31%), la baja tasa de adopción por parte del usuario (19%), y problemas de seguridad de los datos corporativos (13%). Cabe destacar que un 16% no sabe o no contesta.

39. ¿Qué tipo de formación es la más importante para su organización?

Base: P34(Si). 193



La formación más importante es la mixta (64%), seguida de la formación online (25%). El porcentaje correspondiente a la formación presencial es solo del 10%.

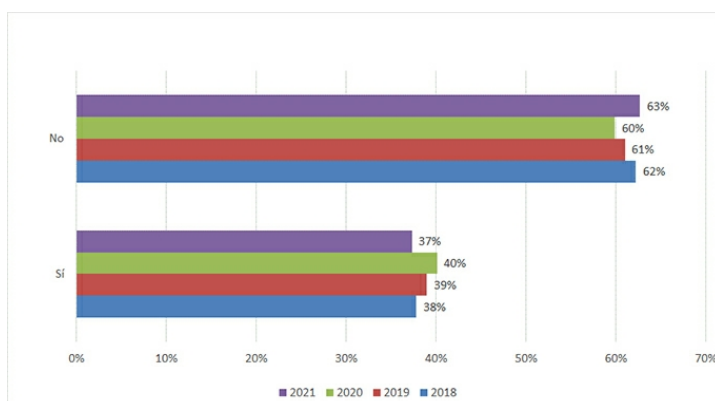
Si se analiza la evolución temporal de esta variable, se observa un aumento de la formación mixta y una disminución de la formación presencial. cabe destacar que en el año 2021 se produce un aumento muy considerable de la formación online.

GAMIFICACIÓN

Se entiende por GAMIFICACIÓN la utilización de los juegos para conseguir una serie de objetivos del departamento de recursos humanos. Respecto a su análisis señalar los siguientes resultados:

40. ¿El Departamento de Recursos Humanos aprovecha la GAMIFICACIÓN?

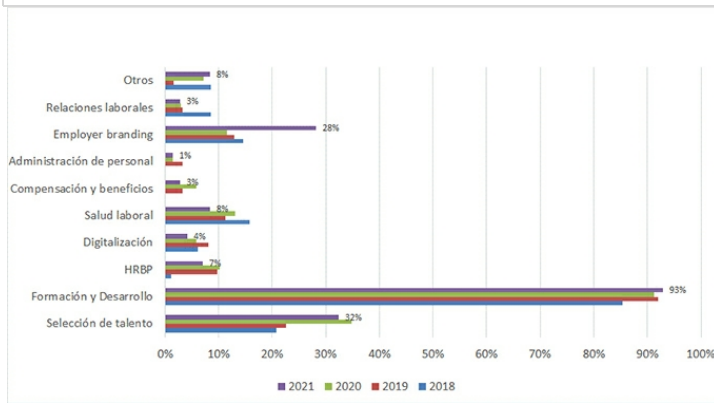
Base: Total. 193



Como se observa en el diagrama un 43% de los encuestados aprovecha la GAMIFICACIÓN en el Departamento de Recursos Humanos. Los resultados son muy similares a los del año anterior.

41. Indique en qué políticas utiliza, su departamento de Recursos Humanos, la GAMIFICACIÓN. (Respuesta múltiple)

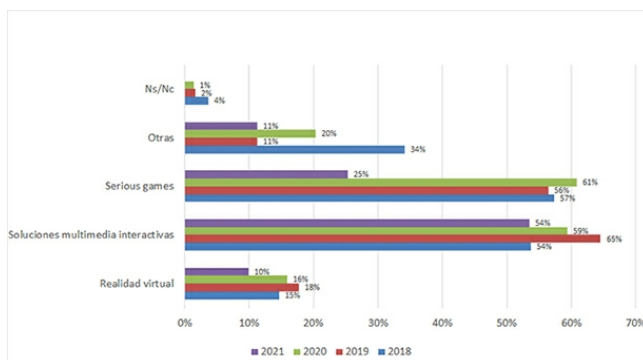
Base: P40(Si). 73



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan la gamificación, las políticas en las que más se utilizan son: Formación y Desarrollo (93%), Selección de Talento (32%), *Employer Branding* (28%) y Salud Laboral (8%). Cabe destacar que en el año 2021 se produce un aumento considerable de su utilización en *Employer branding*.

42. ¿Qué herramientas usa la empresa para la GAMIFICACION? (Respuesta múltiple)

Base: P40(Si). 71

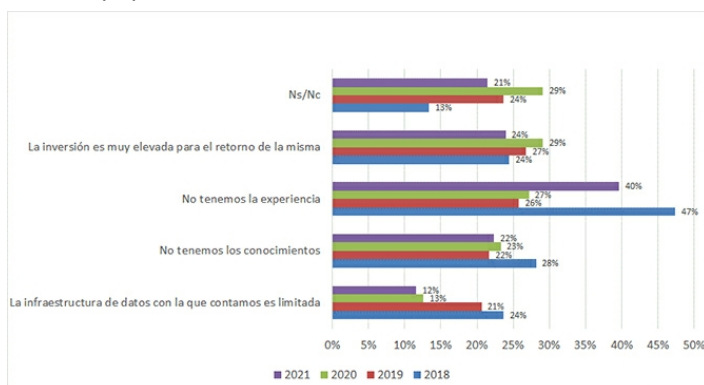


Con respecto a las herramientas que utiliza la empresa, un 54% emplea soluciones multimedia interactivas, un 25% *serious games*, un 11% otras herramientas no indicadas en el cuestionario y un 10% realidad virtual.

En los cuatro periodos de tiempo analizados, las herramientas más utilizadas son las soluciones multimedia interactivas y los *serious games*. Cabe destacar que en el año 2021 se produce un descenso muy considerable de la utilización de *serious games*.

43. Indique los motivos por los cuáles, su Departamento de Recursos Humanos, no utiliza la GAMIFICACION. (Respuesta múltiple)

Base: P40(No). 121



Los principales motivos son: la falta de experiencia (40%), la inversión elevada con respecto a la tasa de retorno (24%), la falta de conocimientos (22%) y que cuentan con una limitación en la infraestructura de datos (12%). Un 21% desconoce los motivos o no contesta a esta pregunta.

CONCLUSIONES

Este año un 46% de los directivos señala estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que el área de recursos humanos de su empresa a nivel general está digitalizada. Esta cifra es similar al obtenido el año pasado y es el primer año que muestra tendencia estable.

Se observa que las redes sociales y los dispositivos móviles continúan siendo las dimensiones digitales más utilizadas (por un 84% de los Departamentos de recursos humanos), seguida muy de cerca por las redes sociales (utilizadas por un 83% de los encuestados) y los dispositivos en la nube (Un 58%).

Es importante detenerse en dos dimensiones que experimentan un crecimiento notable este año: el Big Data y/o analytics que continúa su tenencia alcista y que se utiliza un 12% más que el año pasado. Las redes sociales, que con un crecimiento de un 7,6% vuelve a posicionarse como la dimensión más utilizada lo mismo que ocurría en 2018. Por último, los dispositivos en la nube retroceden en un 24% respecto al IV Barómetro siendo utilizados, como ya se ha mencionado por un 58% de las empresas encuestadas. Estos datos aparecen reflejados en la Tabla 1.

Tabla 1: Utilización de las diferentes herramientas o dimensiones digitales (en términos

porcentuales)

| Años | Big data y/o analytics | Cloud computing | Redes sociales | Movilidad | Gamificación |
|------|------------------------|-----------------|----------------|-----------|--------------|
| 2018 | 28 | 63 | 76 | 73 | 38 |
| 2019 | 28 | 67 | 79 | 79 | 39 |
| 2020 | 33 | 77 | 78 | 84 | 40 |
| 2021 | 37 | 58 | 84 | 83 | 37 |

Fuente: elaboración propia

Un análisis más detallado aparece reflejado en la siguiente tabla. En ella se muestra, para cada una de las 5 dimensiones de digitalización, el grado de aprovechamiento de las diferentes políticas de recursos humanos definidas para este estudio, expresado en términos porcentuales. De este análisis se puede concluir que las políticas que están más digitalizadas son la selección del talento y la formación y desarrollo, prácticamente en todas las dimensiones siguen estando por encima del 50% de uso.

Tabla 2: Relación dimensiones políticas en términos porcentuales año 2019

| | Selección de talento | Formación y desarrollo | HRBP | Digitalización | Salud laboral | Compensación y beneficios | Admón personal | Employer branding | Relaciones laborales | Otros |
|------------------------|----------------------|------------------------|------|----------------|---------------|---------------------------|----------------|-------------------|----------------------|-------|
| Big data y/o analytics | 70 | 63 | 39 | 23 | 25 | 59 | 75 | 25 | 24 | 7 |
| Cloud computing | 68 | 65 | 25 | 22 | 27 | 46 | 70 | 23 | 30 | 6 |
| Redes sociales | 94 | 35 | 11 | 11 | 15 | 11 | 9 | 74 | 8 | 8 |
| Movilidad | 68 | 74 | 34 | 25 | 29 | 35 | 53 | 46 | 30 | 10 |
| Gamificación | 32 | 93 | 7 | 4 | 8 | 3 | 1 | 28 | 3 | 8 |

Tabla 3: Relación dimensiones políticas en términos porcentuales: Comparativa entre 2018, 2019, 2020 y 2021

| | Años | Selección de talento | Formación y desarrollo | HRBP | Digitalización | Salud laboral | Compensación y beneficios | Admón personal | Employer branding | Relaciones laborales | Otros |
|------------------------|------|----------------------|------------------------|------|----------------|---------------|---------------------------|----------------|-------------------|----------------------|-------|
| Big data y/o analytics | 2018 | 58 | 47 | 23 | 18 | 12 | 48 | 42 | 23 | 28 | 0 |
| | 2019 | 70 | 51 | 26 | 33 | 19 | 56 | 53 | 14 | 26 | 7 |
| | 2020 | 63 | 63 | 32 | 25 | 21 | 65 | 49 | 26 | 19 | 11 |
| | 2021 | 70 | 63 | 39 | 23 | 25 | 59 | 75 | 25 | 24 | 7 |
| Cloud computing | 2018 | 58 | 62 | 30 | 11 | 20 | 41 | 54 | 15 | 27 | 9 |
| | 2019 | 69 | 66 | 26 | 23 | 27 | 46 | 71 | 24 | 30 | 6 |
| | 2020 | 64 | 73 | 32 | 25 | 29 | 57 | 71 | 20 | 23 | 11 |
| | 2021 | 68 | 65 | 25 | 22 | 27 | 46 | 70 | 23 | 30 | 6 |
| Redes sociales | 2018 | 87 | 36 | 10 | 8 | 10 | 6 | 8 | 47 | 11 | 11 |
| | 2019 | 86 | 41 | 11 | 11 | 10 | 10 | 9 | 55 | 6 | 11 |
| | 2020 | 92 | 44 | 13 | 12 | 10 | 13 | 10 | 50 | 8 | 12 |
| | 2021 | 94 | 35 | 11 | 11 | 15 | 11 | 9 | 74 | 8 | 8 |
| | 2018 | 63 | 57 | 26 | 10 | 21 | 25 | 43 | 26 | 21 | 9 |

Tabla 3: Relación dimensiones políticas en términos porcentuales: Comparativa entre 2018, 2019, 2020 y 2021

| | Años | Selección de talento | Formación y desarrollo | HRBP | Digitalización | Salud laboral | Compensación y beneficios | Admón personal | Employer branding | Relaciones laborales | Otros |
|--------------|------|----------------------|------------------------|------|----------------|---------------|---------------------------|----------------|-------------------|----------------------|-------|
| Movilidad | 2019 | 68 | 61 | 23 | 18 | 24 | 25 | 44 | 25 | 28 | 7 |
| | 2020 | 61 | 68 | 32 | 21 | 34 | 32 | 47 | 30 | 25 | 13 |
| | 2021 | 68 | 74 | 34 | 25 | 29 | 35 | 53 | 46 | 30 | 10 |
| Gamificación | 2018 | 21 | 85 | 1 | 6 | 16 | 0 | 0 | 15 | 9 | 9 |
| | 2019 | 23 | 92 | 10 | 8 | 11 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 |
| | 2020 | 35 | 91 | 10 | 6 | 13 | 6 | 1 | 12 | 3 | 7 |
| | 2021 | 32 | 93 | 7 | 4 | 8 | 3 | 1 | 28 | 3 | 8 |

Fuente: elaboración propia

La dimensión Big Data y/o analytics es utilizada por un 37% de los encuestados y es la dimensión que más aumenta este año consolidando la tendencia alcista que arranca en 2019. La política que más se apoya en esta dimensión es este año por primera vez la administración de personal, seguida de las políticas de selección de talento y formación y desarrollo. Resulta interesante apreciar como el número de empresas que se apoyan en el Big data para el desarrollo de tareas de administración de personal ha aumentado notablemente. Continúa creciendo el uso de las herramientas de soporte integral tipo Meta4, Oracle, SAP o Workday en *software* físico, que son utilizados por un 80% de los encuestados. La limitación en la infraestructura de datos sigue siendo la razón más poderosa para la no utilización del Big Data, si bien se observa este año que está disminuyendo en importancia respecto a anteriores barómetros. La segunda barrera es la falta de conocimientos.

Como señalamos en anteriores barómetros, esta dimensión tiene un claro recorrido de crecimiento. Desde la dirección se debe tener cuenta los impedimentos señalados para dar más impulso a esta tendencia creciente.

La tendencia consistente de años anteriores en el uso de dispositivos en la nube o Cloud Computing se rompe este año con una reducción del 24% respecto al año pasado (Tabla 1). Las políticas en las que más se utiliza son la administración de personal (que este año es la práctica que más recurre a los dispositivos en la nube), la selección de talento y la formación y desarrollo. Igual que ocurre con la dimensión Big data se consolidan las herramientas de soporte integral Meta 4, Oracle, SAP o Workday en *software* físico como las más utilizadas. La tercera dimensión, redes sociales, se revela este año como la más utilizada con un nivel de adopción de un 84%, creciendo casi un 8% respecto a 2019.

Las políticas en las que más se utilizan siguen siendo la selección de talento, utilizada por un 91% de los encuestados, seguida de *employer branding* que este año se apoya considerablemente más que en años anteriores en las redes sociales (74%)

Los portales de empleo continúan siendo las fuentes de reclutamiento más utilizadas seguidas de las redes sociales. Ambas herramientas de reclutamiento vuelven a crecer a niveles de 2019 tras una caída de 2020. Resulta interesante señalar que sólo un 23% de los encuestados analiza la huella digital de los candidatos en los procesos de selección, lo que supone una caída de esta herramienta frente a 2020.

La preocupación por la protección de datos que mostraban los departamentos de recursos humanos en años anteriores pierde fuerza, de ahí el aumento en el uso de esta dimensión digital.).

En cuanto a la dimensión de movilidad señalamos los siguientes aspectos: Se observa una tendencia estable de usuarios, con un 83% de los encuestados. Este año resulta ser formación y desarrollo la política de recursos humanos que más se apoya en dispositivos móviles, seguida de la selección de personal.

Este hecho puede explicarse porque ha aumentado considerablemente la facilidad de acceder a través de App a las herramientas de gestión y de formación, dimensión que continúa creciendo notablemente. En la misma línea, los resultados muestran que aumenta considerablemente la importancia que se otorga a la formación *blended* en detrimento de la formación presencial que cae casi a la mitad este año (un 64% de los encuestados señalan que es la más importante en la organización).

Respecto a la quinta dimensión, la gamificación, no hay grandes novedades respecto al año pasado con una tasa de adopción del 37%. Las políticas que recurren a la gamificación son la formación y desarrollo, y la selección de talento. Una vez más se observa como el employer branding crece como objetivo de los departamentos de recursos humanos ya que crece considerablemente el uso de los juegos para fomentar la marca del empleador. Caen los serious games como herramienta de gamificación y gana protagonismo las soluciones multimedia interactivas.

RECOMENDACIONES

A nivel general, se observa que Casi la mitad de los directivos encuestados se muestra de acuerdo con el nivel de digitalización de la función de recursos humanos de sus empresas. Una mirada longitudinal de los últimos cuatro años nos permite observar como las dimensiones digitales cuyo uso ha crecido más son la adopción del Big data ha crecido un 32%, las redes sociales un 10% y el uso de dispositivos móviles un 13,5%.

La adopción del Big data ha **sido lo que más ha** crecido. Para mantener esta tendencia, se debe redoblar el esfuerzo en formación y capacitación para poner en práctica herramientas de **big data y analíticas** así como **dispositivos en la nube**. Si bien la preocupación ante la falta de infraestructuras de datos es la barrera principal que explica su no adopción, observamos que remite anualmente mientras que la falta de formación y experiencia no varía significativamente respecto a años anteriores.

Se observa un creciente interés por la gestión activa del *Employer branding*. Según se desprende de este barómetro se aprecia un esfuerzo notable de realizar acciones de employer branding a través de las **redes sociales**, y también con el uso de **dispositivos móviles** y a través de **la gamificación**.

Se hace patente la tendencia creciente en el **uso de las Apps** para acceder a las herramientas de gestión. Este año se valora muy positivamente la posibilidad de acciones formativas *blended* a través de APP.



