



DIGITAL TRANSFORMATION

La digitalización de la función de RR.HH. en España (I)

La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) ha presentado los resultados del Observatorio DCH 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. El estudio refleja una ausencia clara de procesos digitales y deja abierto un amplio margen de desarrollo a la digitalización, aunque el 49 por ciento de las grandes empresas considera que su Departamento de RR.HH. está digitalizado.

Equipo de investigadores: **Luisa Fernanda Rodríguez, Mar Perona, Fernando Martínez, Susana Reichardt, Javier del Río y Luis Martínez.**



FICHA TÉCNICA

Autores: RODRÍGUEZ, Luisa Fernanda, PERONA, Mar, MARTÍNEZ, Fernando Martínez, REICHARDT, Susana, DEL RÍO, Javier y MARTÍNEZ, Luis.

Título: La digitalización de la función de RR.HH. en España (I).

Fuente: Capital Humano nº 327. Enero, 2018.

Resumen: DCH ha presentado los resultados del Observatorio DCH sobre la Digitalización de la Función de RR.HH. en España, con la finalidad de analizar el grado de digitalización de la función de recursos humanos, en cinco dimensiones: Big Data, Cloud Computing, Redes Sociales, Movilidad y Gamificación. Respecto a la dimensión big data y analytics, se concluye que los Departamentos de RR.HH. tienen un claro recorrido de crecimiento. El cloud computing, en cambio, está más extendido que el big data en los procesos de atracción y retención del talento. Respecto a la dimensión de las redes sociales se puede afirmar que es la dimensión más utilizada dentro del Departamento, teniendo el porcentaje más bajo entre aquellos que señalaron que no la usaban (16,74 por ciento). En cuanto a la dimensión de movilidad destaca su uso en selección de talento con un 48,7 por ciento y en la formación con un 43,44 por ciento. La gamificación presenta el porcentaje más alto entre aquellos que no la usan, un 60,63 por ciento. Sin duda, es un área en una etapa experimental.

Descriptor: Digitalización / Gamificación / Big Data / Redes Sociales / Movilidad / Cloud Computing

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).

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. Así mismo, cómo apoyarse en las nuevas tecnologías digitales para conseguir estos objetivos (Dixit, 2017).

El Observatorio DCH-UAX 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” (VV.AA., 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:

1. Se entiende por **BIG DATA Y ANALYTICS** la utilización de grandes volúmenes de datos complejos para identificar patrones de comportamiento en los emplea-

dos 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 (Del Brío y López de Echazarreta, 2014; Corral 2017).

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. 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, 2016). 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



Un reto importante es cómo capturar y procesar el enorme volumen de datos para que sean de utilidad

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).

2.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.

3.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).

4.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.

5.La última dimensión de este estudio es la **GAMIFICACION**. La utilización de juegos digitales tales como

FACTORES CLAVES, POLÍTICAS Y FUNCIONES DE RR.HH.

Factores Clave en Digitalización	Principales Políticas RRHH	Funciones RRHH
Big Data y Analytics Cloud Computing Redes Sociales Movilidad Gamificación	Empleo	Reclutamiento
		Selección
		Integración
	Formación	Formación
	Desarrollo talento	Profesiograma
		Mapa de procesos
		Carrera Profesional
		Evaluación de Desempeño
		Retribución
	Administración de personal y relaciones laborales	Nóminas
		Vacaciones, bajas, etc.
		Procesos Sustractivos
		PRL

Fuente: Elaboración propia.

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 cuatro grupos de políticas de recursos humanos que se han denominado empleo, formación, desarrollo de talento y administración, donde se engloban las siguientes funciones:

- **Empleo:** Toda la actividad relacionada con el reclutamiento, la selección y la integración del nuevo personal contratado.
- **Formación:** Contempla la formación del personal
- **Desarrollo del talento:** Contempla el profesiograma, el mapa de procesos, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño y el nivel de retribución.

>

FICHA TÉCNICA

Denominación de la Investigación: Observatorio DCH - UAX sobre la digitalización de la función de Recursos Humanos en España

Solicitada por: DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

Realizada por: Equipo de Investigación de la UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

Universo: Directivos en Recursos Humanos.

Área de Cobertura: Nacional.

Tamaño de la muestra: 221 Directores de Recursos Humanos.

Técnica de recolección de datos: Cuestionario electrónico.

Fecha de aplicación del cuestionario: Mayo - Junio 2017

Objetivo: Conocer el grado de digitalización en la función de Recursos Humanos de las empresas con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por los responsables del área.



CON LA
COLABORACIÓN
DE DCH

- **Administración de Personal y Relaciones Laborales:** Como son la gestión de nóminas, vacaciones, altas y bajas.

Se desarrolló un cuestionario que combina estas políticas de RRHH con cada uno de los pilares de la digitalización definidos. El cuestionario indaga, hasta qué punto se utiliza para las distintas políticas de recursos humanos además de algunas otras cuestiones específicas.

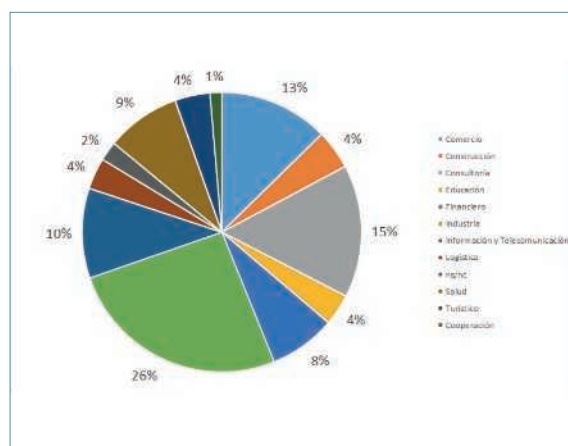
RESULTADOS GLOBALES

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.*

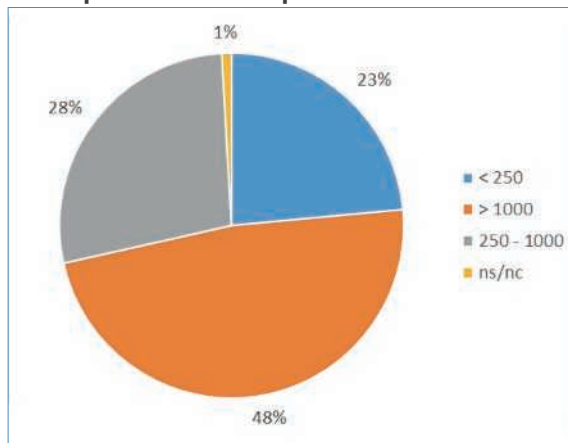
Respecto a los datos sociodemográficos el análisis de los resultados es el siguiente:

Gráfico 1. ¿Cuál es el sector de actividad de su empresa?



Por lo que se refiere al sector de actividad de los participantes en esta investigación el 26% pertenece a la industria, el 15% a consultoría, el 13% a comercio y el 10% al financiero. La muestra se corresponde en gran medida con la estructura productiva de la economía española, puesto que el 68% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas del sector servicios y el resto de sectores tiene una representación similar en la misma.

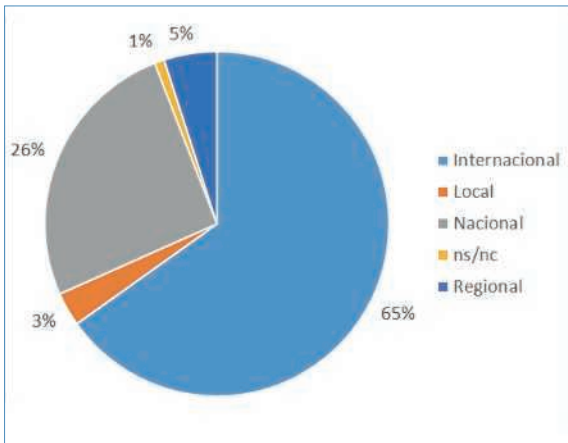
Gráfico 2. ¿Sabría indicarnos la cifra aproximada de empleados de la empresa?



Como se observa en el gráfico, un 48% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas que

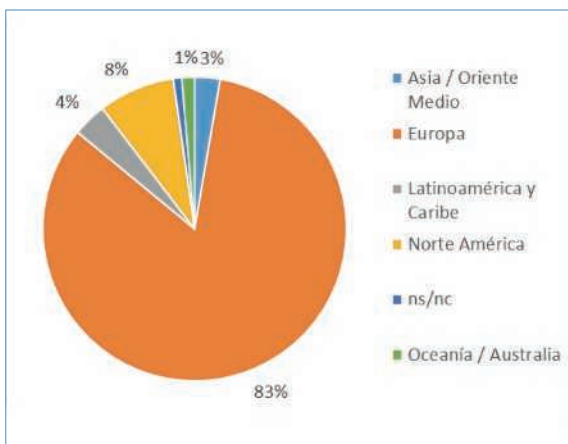
tienen más de 1.000 empleados, un 28% a empresas con un número de empleados entre 250 y 1000, y un 23% a empresas con menos de 250 empleados.

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



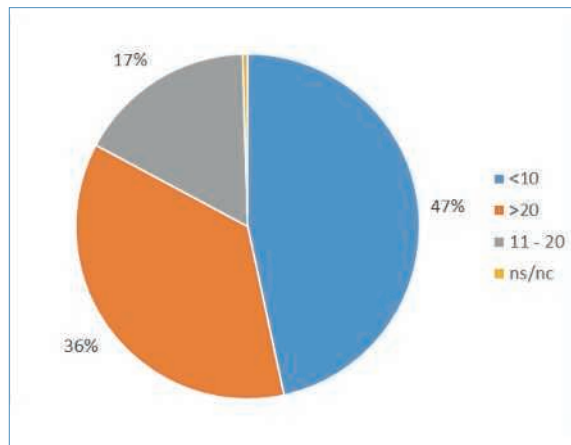
En cuanto al ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan su actividad, un 65% desarrollan la misma en un ámbito internacional y un 26% en el ámbito nacional. Sólo un 8% desarrollaba su actividad en el ámbito regional o local.

Gráfico 4. ¿En qué región está la sede central?



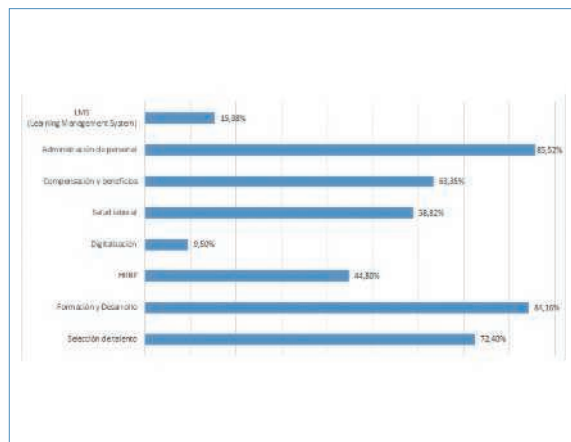
Del análisis de la respuesta correspondiente a la pregunta, ¿en qué región está la sede central?, se aprecia que la mayoría de los directivos (un 83%) pertenecen a empresas que tienen su sede central en Europa. Solamente un 8% tienen su sede en Norte América, un 4% en Latinoamérica y Caribe, un 3% en Asia y Oriente Medio y un 1% en Oceanía/ Australia.

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



Por lo que se refiere al número de empleados del Departamento de Recursos Humanos, un 47% de las empresas tenían menos de 10 empleados, un 36% más de 20 y un 17% entre 11 y 20 empleados.

Gráfico 6. ¿Qué estructura tiene dicho departamento? (Dividida en departamentos de orden inferior) (respuesta múltiple)



En cuanto a la estructura del departamento de Recursos Humanos, destaca principalmente el de Administración de Personal (85,52%), seguida de Formación y Desarrollo (16%) y Selección de Talento (72,40%). Cabe destacar que la digitalización únicamente se ha señalado en el 9,5% de los casos.

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

A la pregunta referente a si considera que los procesos de la empresa a nivel general están digitalizados, un 35,29% de los directivos contestaron estar en desacuerdo, un 29,86% tiene una posición neutral y un 22,62% están de acuerdo. Solamente un 7,24% está totalmente en desacuerdo. >

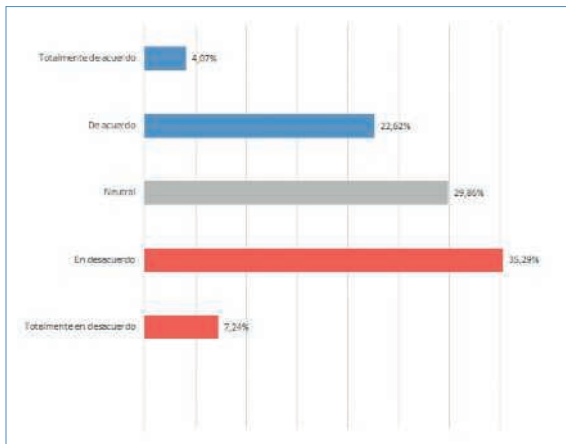
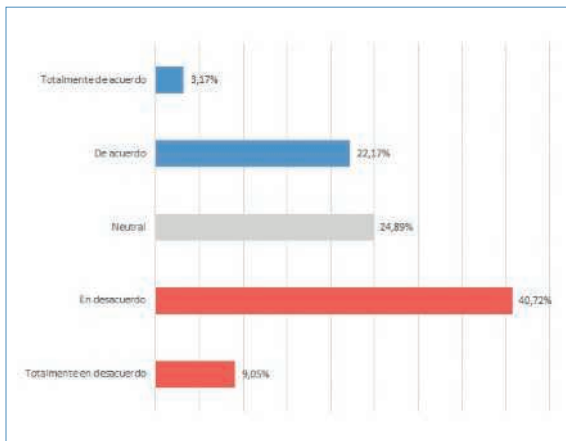


Gráfico 8. Considero que el área de Recursos Humanos de mi empresa a nivel general está digitalizada

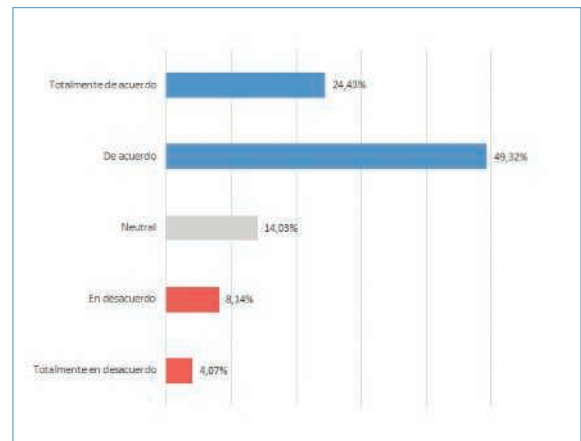


Respecto al nivel de acuerdo con el hecho de que el área de Recursos Humanos de su empresa a nivel general esté digitalizada, un 40,72% de los directivos está en desacuerdo, un 24,89% tiene una posición neutral y



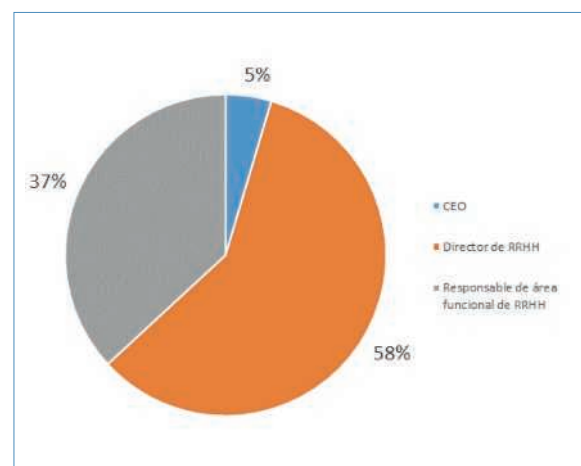
un 22,17% está de acuerdo. Solamente un 9,05% están totalmente en desacuerdo.

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



En este gráfico de barras se muestra el nivel de acuerdo de los directivos con la siguiente afirmación: "A nivel personal estoy familiarizado con el mundo digital". Los resultados obtenidos muestran que un 49,32% de los directivos están de acuerdo con esta afirmación, un 24,43% totalmente de acuerdo y un 14,03% son neutrales. Solamente un 12,21% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Gráfico 10. ¿Cuál es su categoría profesional?



En este diagrama de sectores se presenta la categoría profesional de los directivos que contestaron el cuestionario. Cabe destacar el hecho de que un 58% de los directivos son directores de Recursos Humanos y un 37% responsables del área funcional de Recursos Humanos. Solamente un 5% son CEO. ■