

II Barómetro DCH sobre la Digitalización de la función de RR.HH. en España (II)

La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) ha presentado los resultados de la segunda edición del Barómetro DCH sobre la Digitalización de la función de RRHH 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. Como en la primera edición, los resultados del estudio se han articulado en torno a cinco dimensiones: Big Data y Analytics, Cloud Computing, Redes Sociales, Movilidad y Gamificación. A nivel general se observa con 3 de las dimensiones (cloud, RR.SS. y movilidad) se utilizan por el 60 por ciento de los encuestados, lo que supone una mejoría respecto del barómetro anterior. En esta entrega se recogen las conclusiones generales y las recomendaciones estratégicas del estudio.

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

El II Barómetro DCH sobre la Digitalización de la función de RRHH 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. El II Barómetro

constata que, si bien todavía estamos en una etapa incipiente, la tendencia en los departamentos de recursos humanos en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías va en aumento (Rodríguez et al., 2018a, 2018b, 2018c). En los dos artículos anteriores se expusieron los resultados de cada una de las dimensiones analizadas. En este publicamos las conclusiones y recomendaciones del estudio.

FICHA TÉCNICA

Autores: RODRÍGUEZ, Luisa Fernanda, PERONA, Mar, MARTÍNEZ, Fernando, REICHARDT, Susana y DE LA FUENTE, Miguel.

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

Fuente: Capital Humano nº 339. Febrero, 2019.

Resumen: El II Barómetro DCH sobre la Digitalización de la función de RRHH en España facilita descubrir el grado de digitalización de las diferentes funciones de los RR.HH. y comprender cómo las caracterizan sus cinco dimensiones: big data y analytics, cloud computing, redes sociales, movilidad, y gamificación. A nivel general, se observa cómo tres de las dimensiones de la digitalización (cloud computing, redes sociales y movilidad) son utilizadas por más del 60 por ciento de los encuestados. Esto supone una mejora respecto al I Barómetro lo que nos indica que la perspectiva digital empieza a tenerse en cuenta en los planteamientos estratégicos de la función de RR.HH. En esta entrega se exponen las conclusiones generales y las recomendaciones estratégicas del estudio

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

CONCLUSIONES GENERALES

El II Observatorio DCH sobre la Digitalización de la Función de Recursos Humanos en España facilita descubrir el grado de digitalización de las diferentes funciones de los recursos humanos y comprender como las caracterizan sus cinco dimensiones: *big data* y *analytics*, *cloud computing*, movilidad y gamificación (Oxford Economics, 2014; Del Brío y López de Echazarreta, 2014 y Rodríguez et al., 2018a).

El 47,2 por ciento de los directivos contestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que los procesos de la empresa a nivel general estén digitalizados, mientras que 53 por ciento señalaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que el área de recursos humanos de su empresa a nivel general esté digitalizada. Se llega a una diferencia de seis puntos porcentuales.

Estos datos se corresponden con la afirmación de SuriyaKala, y Aditya (2017) que indica que la función de los recursos humanos de la empresa se ha incorporado más tarde a la digitalización que otras funciones como marketing o finanzas (Rodríguez et al., 2018a).

Si se analiza el grado de aprovechamiento que hace el departamento de Recursos Humanos de las diferentes herramientas de digitalización definidas en este estudio, se observa que solo un 28 por ciento de los departamentos de RRHH de las empresas encuestadas utiliza *big data* y un 37 por ciento la gamificación. El resto de las herra-

mientas se utilizan en un porcentaje considerablemente superior. El *cloud computing* lo utiliza un 63 por ciento de los departamentos de recursos humanos encuestados, las redes sociales un 76 por ciento y los dispositivos de movilidad un 73 por ciento.

A. BIG DATA / ANALYTICS

Si se realiza un análisis más pormenorizado de las diferentes dimensiones, respecto a la **dimensión big data y/o analytics** se puede afirmar lo siguiente:

Un 72,5 por ciento de los encuestados considera que el Departamento de Recursos Humanos no la utiliza en ninguna política. Por lo que se refiere a las causas, un 51 por ciento señala la limitación de la estructura de datos con la que se cuenta, un 35 por ciento considera que el motivo es la falta de experiencia, mientras que el 33 por ciento opina que es la falta de conocimientos.

Entre los que han indicado que esta dimensión no se utiliza, su área de preferencia de utilización es principalmente en la formación y desarrollo (23 por ciento), y la selección de talento (21 por ciento).

Aquellos que apuntaron que sí se utiliza esta dimensión en la función de Recursos Humanos, un 58 por ciento la emplea en selección de talento, un 48 por ciento en compensación y beneficios, un 47 por ciento en formación y desarrollo, y un 42 por ciento en administración de personal. Con respecto al procedimiento para realizar las analíticas, un 65 por ciento utiliza programas de gestión tipo Excel, un 63 por ciento un soporte integral tipo Meta4 y un 43 por ciento software específico para alguna o algunas funciones concretas.

Se puede concluir que esta dimensión tiene un claro recorrido de crecimiento ya que hasta un 72,5 por ciento han indicado con no la utilizan, por lo que hay un margen de mejora significativo. Las áreas en las que aquéllos que no la usan preferirían apoyarse en el *big data* son formación y desarrollo y selección de personal. No obstante, se debe ser cauto, ya que la razón principal que se ha señalado como freno es que se carece de la estructura de datos necesaria y esto suele requerir una mayor inversión.

B. CLOUD COMPUTING

En cuanto a la **dimensión cloud computing** señalar los siguientes aspectos: >

- > Un 63 por ciento de los encuestados considera que el Departamento de Recursos Humanos sí utiliza el *cloud computing*. Entre los que usan esta dimensión destaca la formación y desarrollo con un 62 por ciento, la selección de talento con un 58 por ciento y la administración de personal con un 54 por ciento.

Aquellos que se apoyan en el *cloud computing* usan en un 59 por ciento un soporte integral mientras que el resto usa un 37 por ciento programas de gestión y un 33 por ciento un software específico.

El *cloud computing* está más extendido que el *big data* en el Departamento de Recursos Humanos, un 63 por ciento frente a un 27,5 por ciento de uso, centrado su uso principalmente en los procesos de atracción y retención de talento.

Entre el 27 por ciento de los encuestados que considera que el Departamento de Recursos Humanos no utiliza esta dimensión, el 49 por ciento señala la limitación de la estructura de datos con la que se cuenta, el 30 por ciento la falta de experiencia, y el 26 por ciento la falta de conocimientos. El 39 por ciento indican que les gustaría usar esta dimensión en la administración del personal.

Tanto el *big data* como el *cloud computing* señalan la limitación de la estructura de datos como la razón principal para que se usen estas dimensiones en el departamento.

C. REDES SOCIALES

Respecto a la **dimensión redes sociales** se puede afirmar lo siguiente:

Esta dimensión es la más utilizada dentro del departamento siendo usada por el 76 por ciento de los consultados. El principal uso de las redes sociales se centra en dos áreas, la selección del talento con un 87 por ciento, el *Employer Branding* con un 47 por ciento y la formación y desarrollo con un 36 por ciento.

En el caso concreto de la selección, los portales de empleo es la principal fuente de reclutamiento con un 45 por ciento, seguida de lejos por las redes sociales enfocadas a este objetivo con un 21 por ciento. En estas últimas claramente la más utilizada es LinkedIn por un 89,2 por ciento de los encuestados.

En relación con las redes sociales, el 53 por ciento los directivos de recursos humanos consultados no tienen en

cuenta la huella digital de sus candidatos. Sin embargo, cabe destacar que el otro 30 por ciento o ya lo hace o se plantea realizarlo en un futuro próximo.

Respecto a la utilización de las redes sociales en lo que se refiere a la promoción de las nuevas formas de compartir los mensajes de la compañía, un 59 por ciento de los directivos encuestados han respondido afirmativamente (siendo la intranet propia la principal herramienta para transmitir estos mensajes con un 68 por ciento). Sorprende que *Twitter* con un 48,5 por ciento o *Facebook*



con un 39,6 por ciento se usan con mayor frecuencia que la *app* corporativa o la red social propia.

Un 36 por ciento de los encuestados indican que fomentan aprendizaje y desarrollo colaborativo a través de las redes sociales. De ellos el 67 por ciento utiliza intranet para este fin.

Entre aquellos que no utilizan las redes sociales, un 40 por ciento destaca la falta de experiencia y un 25 por ciento la preocupación por la protección de datos como las razones para no hacerlo. En el caso de utilizarlas, el 50 por ciento lo haría en selección del talento y el 21 por ciento en *Employer Branding*.

Finalmente, respecto a la utilización del *employer branding* para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales, se observa que un 52 por ciento están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y un 26 por ciento en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

D. MOVILIDAD

En cuanto a la **dimensión de movilidad** señalar los siguientes aspectos:

El 73 por ciento de los encuestados señalaron que se apoyan en la movilidad como una de las dimensiones que caracterizan la digitalización de los recursos humanos. Con respecto a las áreas de utilización, un 63 por ciento la emplean en selección de talento, un 57 por ciento en la formación y desarrollo, y un 43 por ciento en la administración de personal.

En relación con el funcionamiento de la movilidad en la función de los recursos humanos, el 24 por ciento de los encuestados han indicado que no pueden acceder a sus herramientas de gestión a través de ninguna *app*, mientras que otro 45 por ciento y el otro 30 por ciento lo va a realizar en un futuro muy próximo.

Un 45 por ciento de los encuestados indican que pueden acceder a través de *APP* a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente. De los que contestaron que no, un 30 por ciento indican que está en proceso de implantación.

Respecto al aprendizaje móvil, es un aspecto relevante donde actualmente el 30 por ciento ya lo están utilizando y un 25 por ciento está en proceso de implantación.

El 37 por ciento considera que el Departamento de Recursos Humanos no aprovecha la movilidad en ninguna

política, lo que implica el amplio margen de mejora que en este punto tiene el departamento.

Los motivos por los que piensan que aún no se ha desarrollado estrategias en este sentido son los siguientes: la no existencia de política BYOD y la baja tasa de adopción por parte del usuario con un 25 por ciento respectivamente.

E. GAMIFICACIÓN

Respecto a la **dimensión gamificación** se puede afirmar lo siguiente:

La *gamificación* presenta un porcentaje más alto entre aquellos que no la usan, un 62 por ciento.

En la actualidad, según los directivos consultados la *gamificación* se emplea principalmente en la formación y desarrollo (85 por ciento) seguida de la selección de talento (20,7 por ciento). Para ello, técnicamente utilizan *serious games* (57,3 por ciento), soluciones multimedia interactivas (53,7 por ciento), y otras técnicas (34 por ciento).

Se confirma que es una dimensión asentada en la función de formación y desarrollo dentro del departamento siendo la falta de experiencia (47 por ciento) la principal causa para su no implantación.

Este segundo observatorio al igual que el primero (Rodríguez *et al.*, 2018a, 2018b, 2018c) sirve para consolidar estas cinco dimensiones como la forma adecuada para caracterizar la digitalización de los recursos humanos.

Figura 1: Dimensiones de la digitalización de los Recursos Humanos



Fuente: DCH. Elaboración propia.

>

> RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

A nivel general, se observa como tres de las dimensiones de la digitalización, *cloud computing*, redes sociales y movilidad, son usadas por más del 60 por ciento de los encuestados. Esto supone una mejoría respecto al I Barómetro (Rodríguez et al., 2018a, 2018b, 2018c) lo que nos indica que la perspectiva digital empieza a tenerse en cuenta en los planteamientos estratégicos de la función de recursos humanos.

Es por ello por lo que se recomienda realizar un análisis de situación anual para conocer la situación en el departamento de las cinco dimensiones y las diferentes funciones de los recursos humanos basadas en las relaciones estudiadas en este barómetro para incorporar acciones concretas que ayuden a su desarrollo.

A nivel operativo, en relación con las cinco dimensiones se recomiendan las siguientes acciones:

- *Big Data*, sigue apareciendo como una de las dimensiones que menos se utiliza. Se consolida su uso en la administración de personal mientras que crece su uso en la selección de talento, compensación de beneficios y formación (Rodríguez et al., 2018b y 2018c). Sin embargo, se cree que el crecimiento de esta dimensión requiere un fuerte compromiso por parte del departamento y de la organización ya que el principal motivo por el que no se utiliza es por la limitación en la infraestructura de datos.

Se recomienda tomar medidas en este sentido, por ejemplo, contactar con expertos en la implantación de procesos de big data y/o analytics en las organizaciones, ya que hay que tener en cuenta que entre los que no las utilizan el 68 por ciento ha indicado que es por falta de experiencia y conocimientos.

- *Cloud computing*, respecto al I Barómetro crece el uso del *cloud computing* consolidándose su uso en la selección de talento y formación y desarrollo, y crece

en la administración de personal (Rodríguez et al., 2018b y 2018c). Trasladar esta experiencia al resto de funciones del departamento, ya que al igual que en el caso del *big data*, la infraestructura, la experiencia y los conocimientos son los principales obstáculos en su implantación.

- *Redes sociales*, se consolida como la dimensión digital más utilizada centrándose en la selección del talento.

Como novedad respecto al I Barómetro aparecen más destacadas las acciones de *employer branding* (Rodríguez et al., 2018b y 2018c). Entre las empresas que no utilizan las redes sociales, destacan la selección de talento y el *employer branding* como funciones donde preferirían centrar sus acciones. Se recomienda coordinar con el departamento de marketing y comunicación qué redes sociales usar y con qué objetivo.

Crece el uso del *cloud computing* consolidándose en la selección de talento, formación y desarrollo, y en la administración de personal

- *Movilidad*, el II Barómetro demuestra que es la segunda dimensión más usada mejorando respecto al I Barómetro (Rodríguez et al., 2018b y 2018c). Mantener el uso para las funciones destacadas como selección, formación y administración de personal. Para mejorarla se recomienda la puesta en práctica de políticas BYOD (*bring your own device*) puesto que se señalan como dificultad para la implementación del aprendizaje móvil. Explorar el uso del smartphone como elemento clave en el crecimiento de esta dimensión.

- *Gamificación*, esta dimensión sigue siendo poco utilizada, los dos barómetros arrojan datos similares (Rodríguez et al., 2018b y 2018c). La encuesta revela que es la falta de experiencia en este ámbito la principal dificultad para la adopción de la gamificación. Por este motivo se insiste en la necesidad de conocer los diferentes productos / servicios que ofrece el mercado para descubrir las ventajas que supone su uso, por ejemplo, en los campos de la selección de talento.

Los resultados señalan que esta dimensión se usa para la formación y desarrollo, por lo tanto, en aquellos departamentos que se utiliza se anima a que se comparta

la experiencia para conocer de qué forma se puede extender su uso.

REFERENCIAS

- Corral, J. (2017): Digitalización y recursos humanos: un binomio de moda, Asociación Centro de Dirección de Recursos Humanos, Madrid.
- Disponible en <http://www.asociacion-centro.org/digitalizacion-y-recursos-humanos-un-binomio-de-moda/>
- Del Brío, N. y López de Echazarreta, P. (2014): Próximo destino: digitalización en recursos humanos, Accenture, Madrid.
- Disponible en http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170614.pdf
- Deshwal, P. (2015): Role of e-HRM in organizational effectiveness and sustainability, International Journal of Applied Research, vol. 1, n. 12, págs. 605-609, Nueva Delhi.
- Disponible en <http://www.allresearchjournal.com/archives/2015/vol1issue12/Part1/1-12-77.pdf>
- Dixit, P. (2017): Digitalisation-An Emerging Trend in Human Resource Practices, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, vol. 3, n. 4., págs. 2134-2138, Nueva Delhi.
- Disponible en www.imperialjournals.com/index.php/IJIR/article/view/4673
- Giacomo, L. Y Bremen, J (2017): Emerging Evidence on the Use of Big Data and Analytics in Workplace Learning: A systematic Literature Review. Quarterly Review of Distance Education, vol. 17, n. 4, págs. 21-38, Nova Southeastern.
- Merino, E. (2017): La digitalización de las empresas también desafía a la gestión de recursos humanos, www.economia3.com, Valencia.
- Disponible en <http://www.economia3.com/2017/05/17/106870-la-digitalizacion-de-las-empresas-tambien-desafia-a-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Pérez, B. y Berzal, A. (2017): Estudio sobre la digitalización de los departamentos de recursos humanos, Fundación Personas y Empresas, Madrid.
- Disponible en <http://www.fundacionpersonasyempresas.org/docs/Estudio-digitalizacion-departamentos-rrhh.pdf>
- Rodríguez, L.F., Perona, M., del Río, F.J., Reichardt, S., Martínez, L. y Martínez, F. (2018a). La digitalización de la función de RR.HH. en España (I). Capital Humano, (enero) 327, pp. 80 – 86
- Rodríguez, L.F., Perona, M., del Río, F.J., Reichardt, S., Martínez, L. y Martínez, F. (2018b). La digitalización de la función de RR.HH. en España (II). Capital Humano, (febrero) 328, pp. 86 - 92
- Rodríguez, L.F., Perona, M., del Río, F.J., Reichardt, S., Martínez, L. y Martínez, F. (2018c). La digitalización de la función de RR.HH. en España (III). Capital Humano, (marzo) 329, pp. 100 - 103
- SuriyaKala, P. y Aditya, R. (2017): HR challenges in big data, USHUS-Journal of Business Management, vol. 15, n. 2, págs. 49-55, Bangalore.
- Disponible en <http://journals.christuniversity.in/index.php/ushus/article/view/1428>
- VV.AA. (2013): Using digital tools to unlock HR's true potential, Capgemini Consulting, Paris.
- Disponible en <https://www.capgemini.com/consulting/resources/using-digital-tools-to-unlock-hrs-true-potential/>
- VV.AA. (2012): The digital transformation of people management, Oxford Economics, Londres.
- Disponible en <http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129033>. ■

FICHA TÉCNICA

Denominación de la Investigación: Observatorio DCH 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, con la colaboración de Human Age (ManpowerGroup).

Universo: Directivos en Recursos Humanos.

Área de Cobertura: Nacional. Tamaño de la muestra: 218 Directores de Recursos Humanos.

Técnica de recolección de datos: Cuestionario electrónico.

Fecha de aplicación del cuestionario: Mayo - Julio 2018

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.

COLABORACIÓN DE
DCH Y EL

