BARÓMETRO DCH

LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

DCH
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 3
2. MARCO TEÓRICO 5
3. METODOLOGÍA 10
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 12
5. CONCLUSIONES 29
6. FICHA TÉCNICA 34
7. REFERENCIAS 36
8. ANEXO 38

1

INTRODUCCIÓN

EL OBSERVATORIO 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.

No existe una definición unánime sobre qué se entiende por digitalización de la función de recursos humanos y son diferentes los elementos que se incluyen bajo este concepto. Para la realización de esta investigación se ha realizado una revisión de la literatura especializada y se ha articulado la digitalización en torno a cinco dimensiones basadas en diferentes pilares tecnológicos que se han denominado: big data y analytics, cloud computing, movilidad y gamificación (VV.AA., 2014 y Del Brío y López de Echazarreta, 2014).

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 utilización de dispositivos en la nube o Cloud Computing se define 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.
La tercera dimensión del estudio son las Redes Sociales que se conceptúan como sitios web que facilitan de forma virtual la interacción entre sus miembros con el objetivo de compartir contenidos.
La siguiente dimensión es la movilidad referida a la utilización de los dispositivos móviles en general y de los smartphones en particular.
Por último, la dimensión denominada con el anglicismo gamificación implica la utilización de juegos digitales tales como la realidad virtual o los juegos multimedia.

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 del 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 actividad orientada al aprendizaje del personal.

- Desarrollo del talento: Incluye el desarrollo de profesiogramas, el mapa de procesos, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño y las políticas de retribución.

- Administración de personal y relaciones laborales: Recoge la actividad de la empresa relacionada con la gestión de nóminas, vacaciones, altas de personal, procesos sustractivos y prevención de riesgos laborales.

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.

2

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).

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 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:

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 (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 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 gamificación. 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 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.**
- **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES: COMO SON LA GESTIÓN DE NÓMINAS, VACACIONES, ALTAS Y BAJAS.**

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

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

La última dimensión de este estudio es la gamificación. 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 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.**
- **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES: COMO SON LA GESTIÓN DE NÓMINAS, VACACIONES, ALTAS Y BAJAS.**

3

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 tecnomovilidad (dispositivos móviles) y e) la gamificación.

Entre los meses de mayo y julio de 2017 la encuesta fue respondida por 228 directivos de recursos humanos de grandes empresas que operan en el territorio nacional. La colaboración de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) y de Human Age Institute (institución sin ánimo de lucro impulsada por ManpowerGroup) fue, lógicamente, determinante para alcanzar una participación tan alta de directivos.

La revisión pormenorizada de las respuestas de dichos directivos obligó al equipo de investigación a rechazar 7 encuestas debido a ser éstas muy incompletas y, en consecuencia, escasamente representativas. La muestra final válida fue, por lo tanto, de 221 encuestas.

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.

Las conclusiones obtenidas en el presente estudio van a fundamentar una segunda fase de investigación en la que, utilizando técnicas avanzadas de análisis estadístico, se va a profundizar en las cuestiones más relevantes de la relación entre la digitalización y los recursos humanos de la empresa.

Dentro de dichas cuestiones destacan dos que han sido, hasta la fecha, muy poco estudiadas: a) la velocidad de implementación de la digitalización de los recursos humanos en las empresas y b) los efectos de dicha implementación en la eficiencia productiva y comercial de las mismas.

Esta última cuestión es especialmente relevante ya que incide en la competitividad productiva y comercial de las empresas y, en consecuencia, en sus resultados económicos.

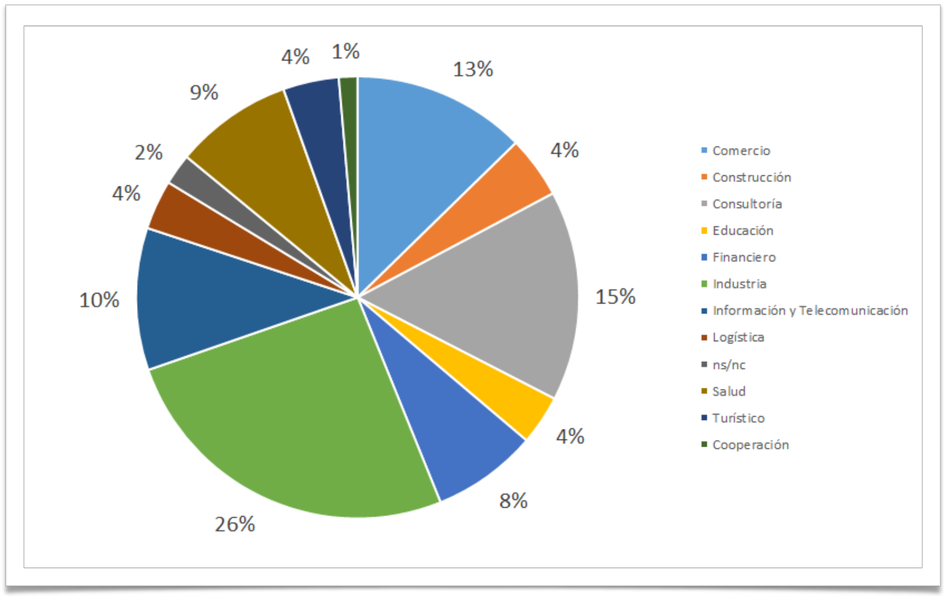
4

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.:

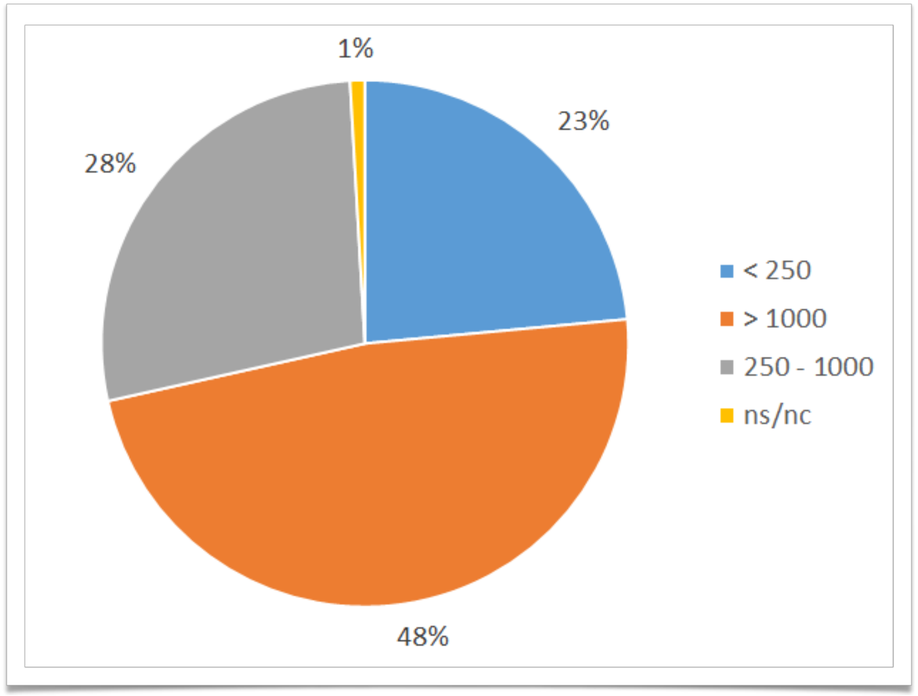
BIG DATA
CLOUD COMPUTING
REDES SOCIALES
MOVILIDAD
GAMIFICACIÓN.

1. ¿CUÁL ES EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE SU EMPRESA?



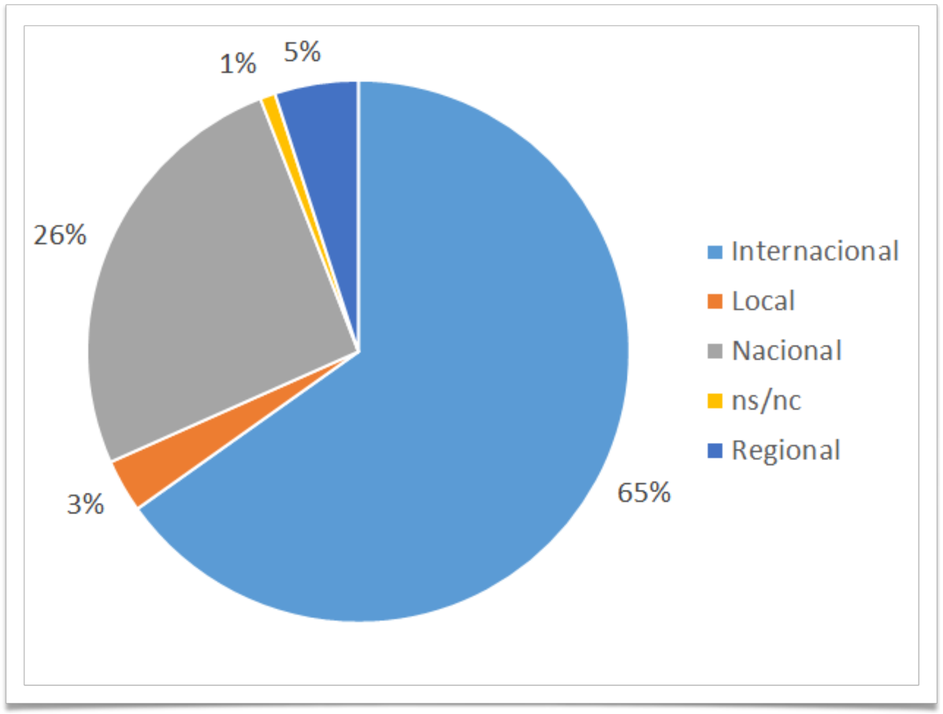
Por lo que se refiere al sector de actividad de los participantes en esta investigación el 26% pertenece a la industria, el 15% a consultoría, el 13% a comercio y el 10% al financiero. La muestra se corresponde en gran medida con la estructura productiva de la economía española, puesto que el 68% de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

2. ¿SABRÍA INDICARNOS LA CIFRA APROXIMADA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA?



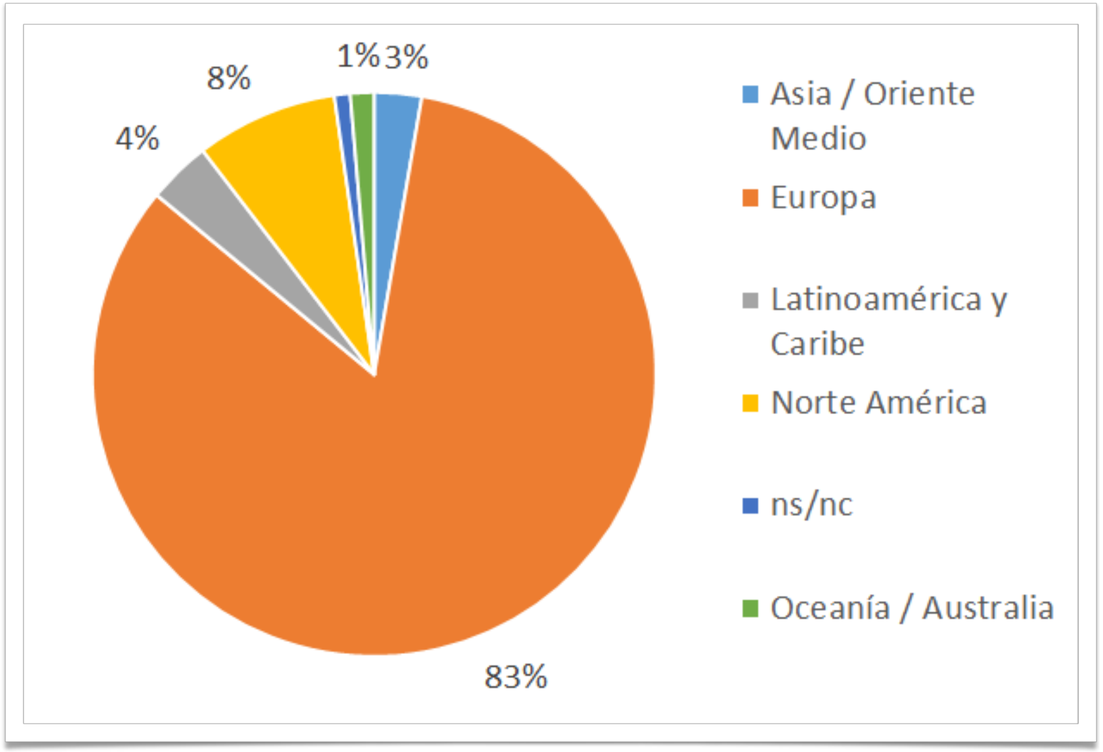
Como se observa en el gráfico, un 48% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas que tienen más de 1000 empleados, un 28% a empresas con un número de empleados entre 250 y 1000, y un 23% a empresas con menos de 250 empleados.

3. ¿CUÁL ES EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN DE SU EMPRESA?



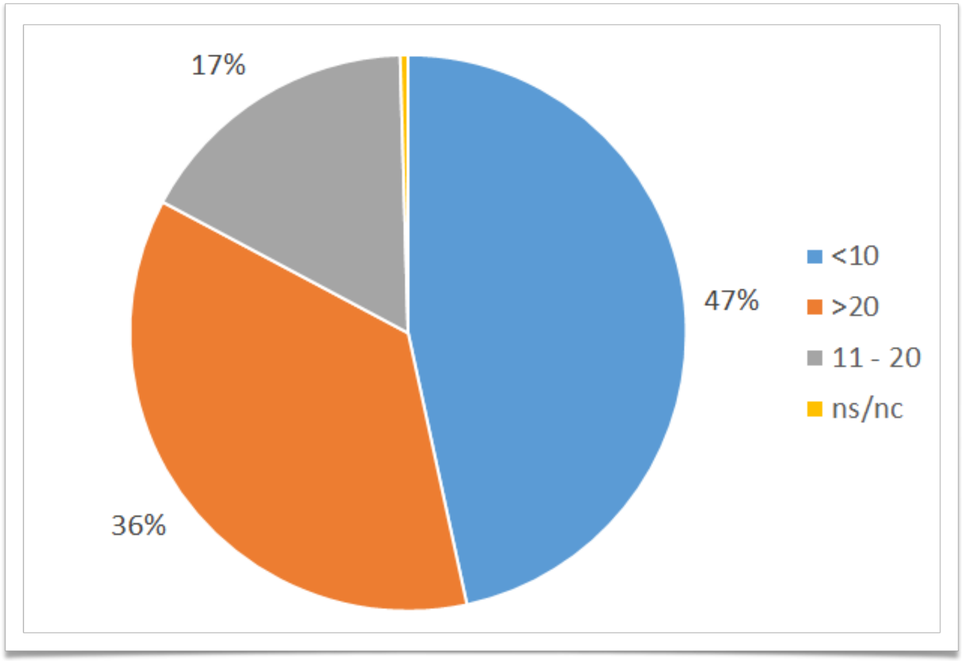
En cuanto al ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan su actividad, un 65% desarrollan la misma en un ámbito internacional y un 26% en el ámbito nacional. Sólo un 8% desarrollaba su actividad en el ámbito regional o local.

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.

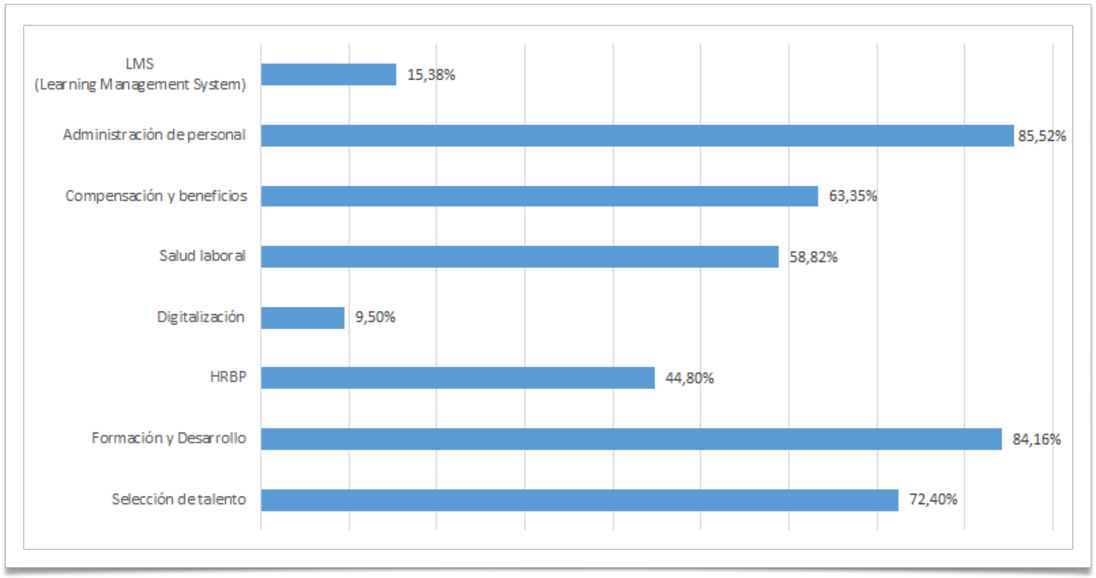
5. INDIQUE EL NÚMERO APROXIMADO DE EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



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.

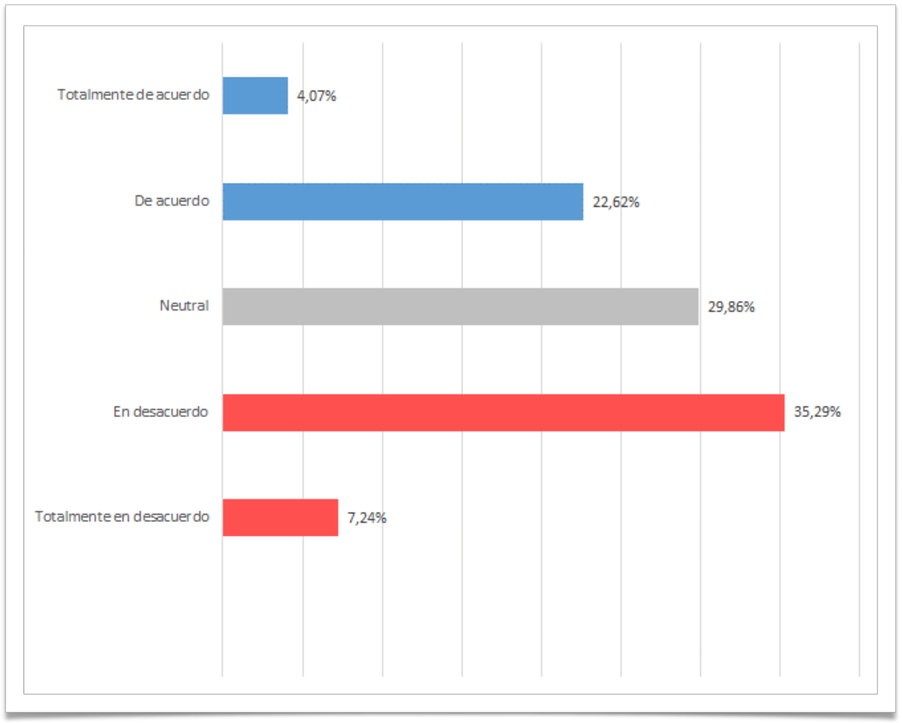
6. ¿QUÉ ESTRUCTURA TIENE DICHO DEPARTAMENTO?

(Dividida en departamentos de orden inferior) (respuesta múltiple)



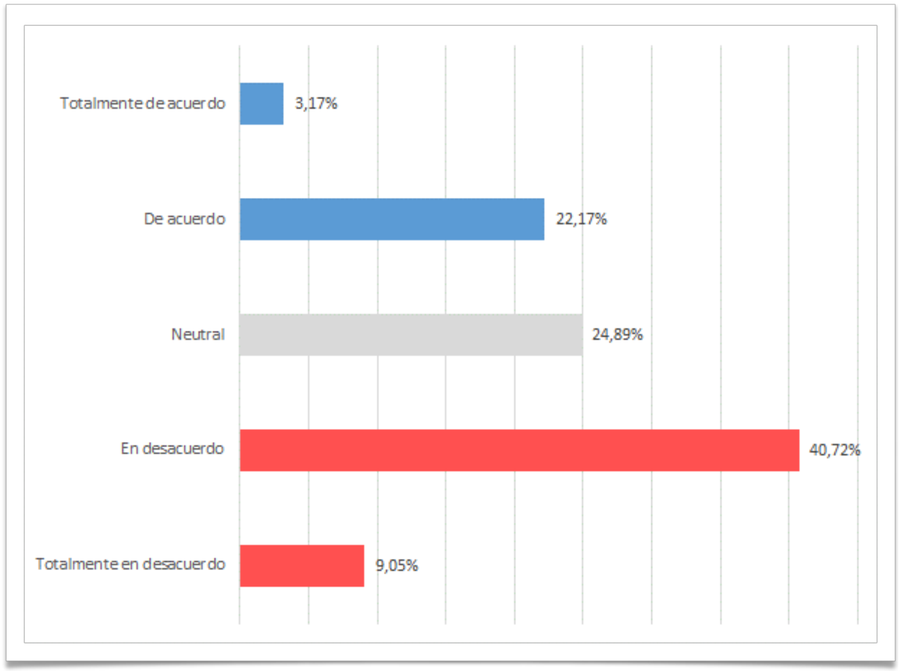
En cuanto a la estructura del departamento de Recursos Humanos, destaca principalmente el de Administración de Personal (85,52%), seguida de Formación y Desarrollo (16%) y Selección de Talento (72,40%). Cabe destacar que la digitalización únicamente se ha señalado en el 9,5% de los casos.

7. CONSIDERO QUE LOS PROCESOS DE MI EMPRESA A NIVEL GENERAL ESTÁN DIGITALIZADOS



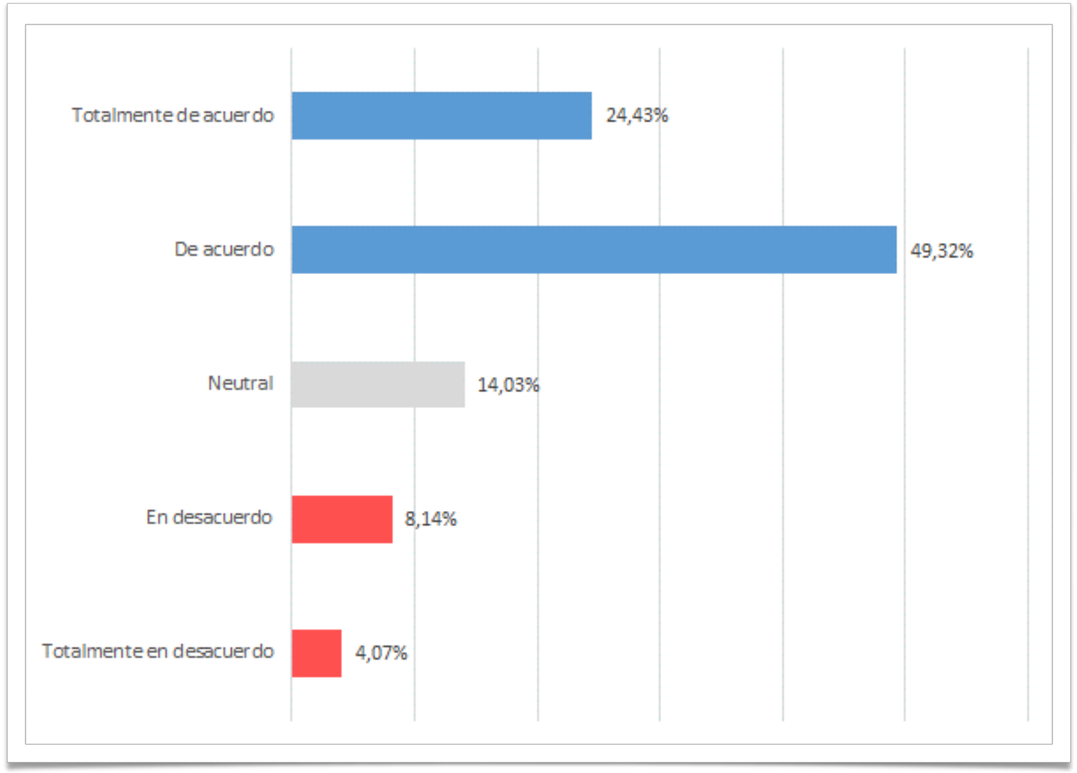
A la pregunta referente a si considera que los procesos de la empresa a nivel general están digitalizados, un 35,29% de los directivos contestaron estar en desacuerdo, un 29,86% tiene una posición neutral y un 22,62% están de acuerdo. Solamente un 7,24% está totalmente en desacuerdo.

8. CONSIDERO QUE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE MI EMPRESA A NIVEL GENERAL ESTÁ DIGITALIZADA



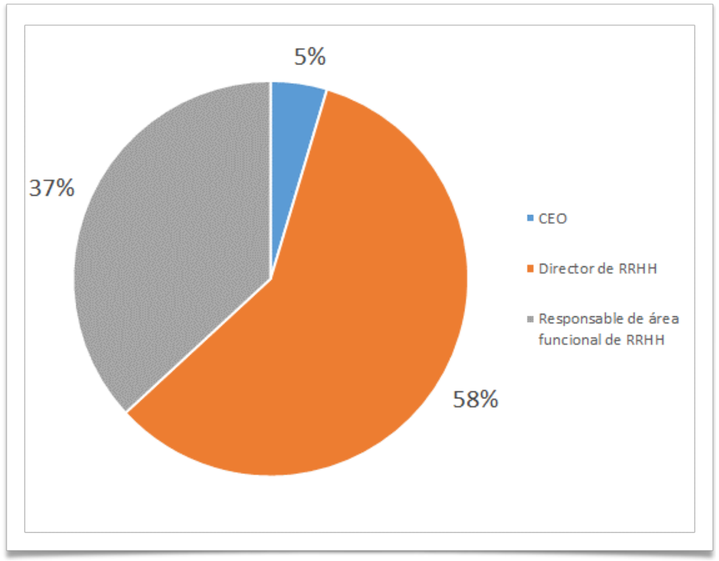
Respecto al nivel de acuerdo con el hecho de que el área de Recursos Humanos de su empresa a nivel general esté digitalizada, un 40,72% de los directivos está en desacuerdo, un 24,89% tiene una posición neutral y un 22,17% está de acuerdo. Solamente un 9,05% están totalmente en desacuerdo

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.

10. ¿CUÁL ES SU CATEGORÍA PROFESIONAL?

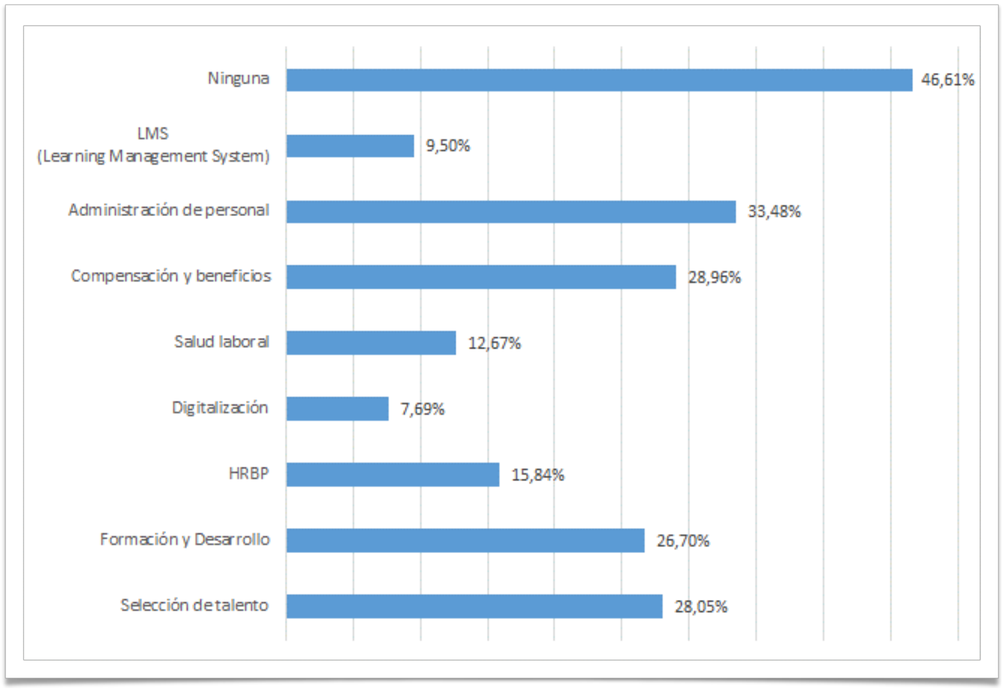


En este diagrama de sectores se presenta la categoría profesional de los directivos que contestaron el cuestionario. Cabe destacar el hecho de que un 58% de los directivos son directores de Recursos Humanos y un 37% responsables del área funcional de Recursos Humanos. Solamente un 5% son CEO.

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 ANALYTICS EN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS

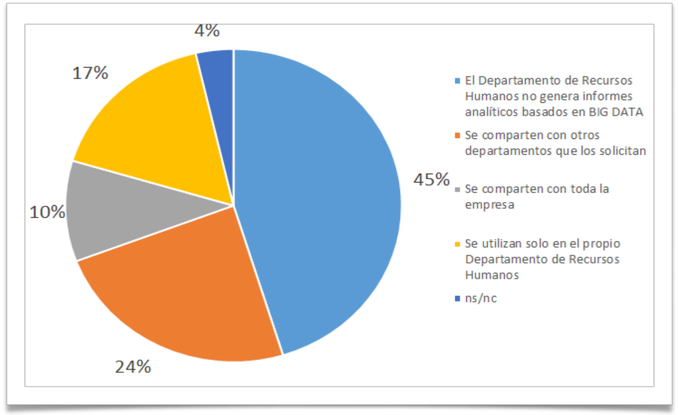
(respuesta múltiple)



Casi un 47% de los encuestados considera que el Departamento de RRHH no utiliza BIG DATA y ANALYTICS en ninguna política. Administración de Personal (33,48%), Compensación y Beneficios (28,96%), Selección de Talento (28,05%) y Formación y Desarrollo (26,7%) son las políticas en las que más se utiliza estas herramientas, con unos porcentajes empleo similar.

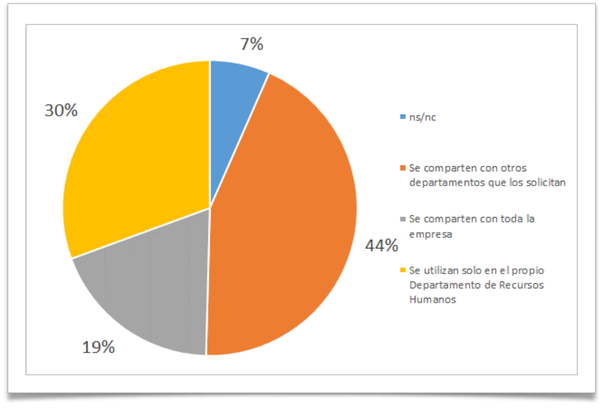
12. LOS ANÁLISIS BASADOS EN BIG DATA GENERADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

(respuesta única)



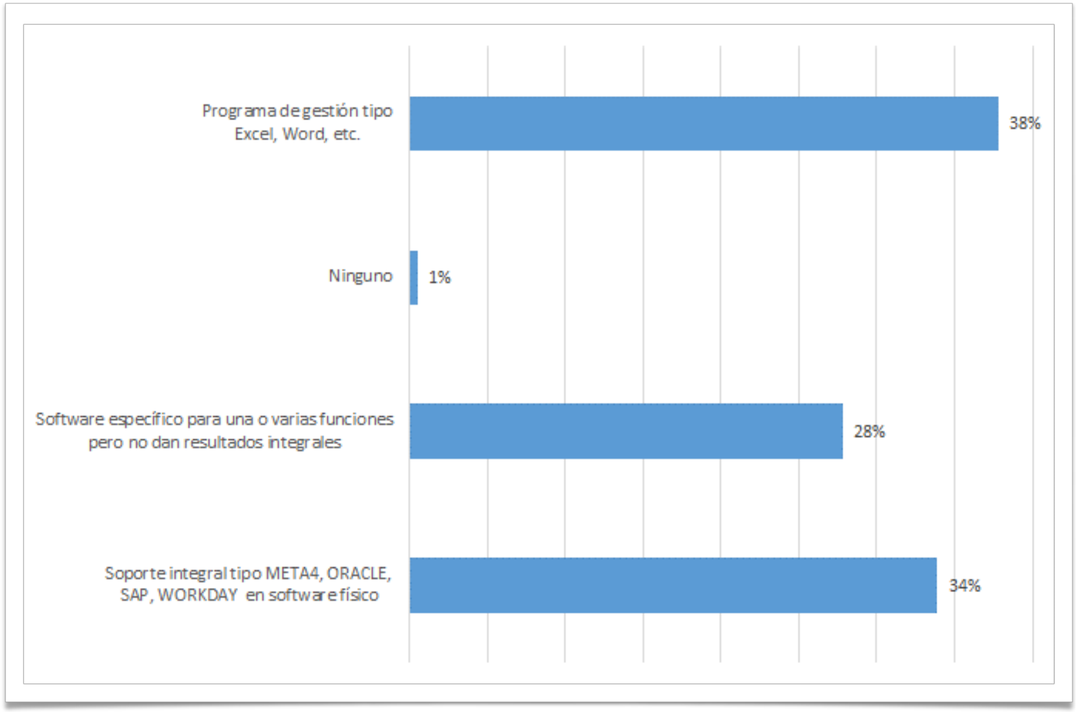
Un 45% de los encuestados han considerado que el Departamento de Recursos Humanos no genera informes analíticos basados en BIG DATA.

Del 55% que sí lo utilizan, un 44% indican que los informes se comparten con otros departamentos que los solicitan, el 30% señalan que solo se utilizan dentro del Departamento de Recursos Humanos y el 19% apuntan que se comparten con toda la empresa.



13. ¿QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS UTILIZA PARA OBTENER LAS ANALÍTICAS?

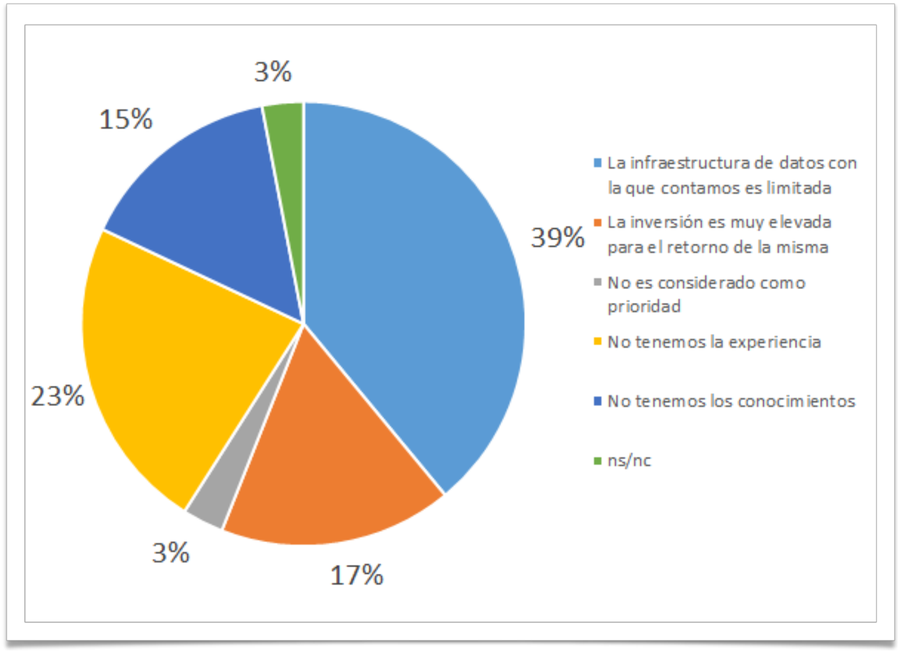
(respuesta múltiple)



Con respecto al tipo de herramientas que se utilizan para realizar las analíticas, un 38% emplea programas de Gestión, un 34% Soporte Integral y un 28% software específico.

14. SI NO SE GENERAN INFORMES ANALÍTICOS BASADOS EN BIG DATA INDIQUE LOS MOTIVOS

(respuesta única)

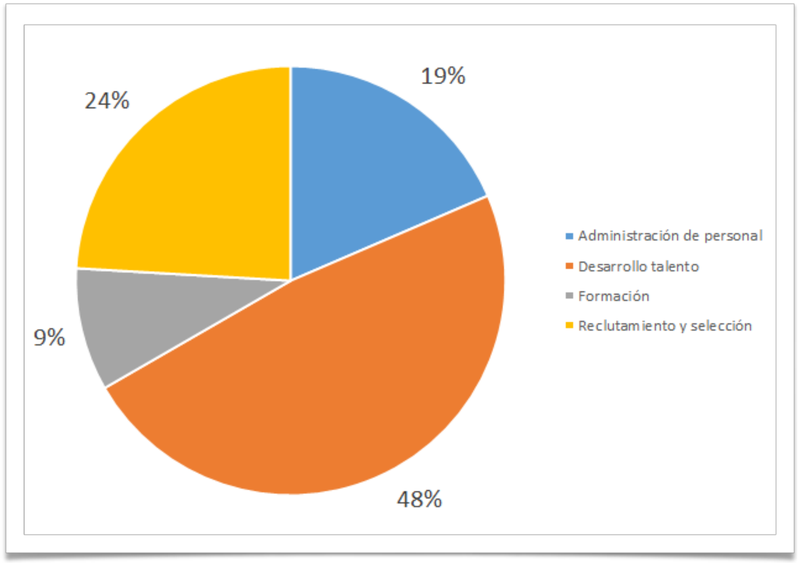


Un 45% de los encuestados han considerado que el Departamento de Recursos Humanos no genera informes analíticos basados en BIG DATA.

Del 55% que sí lo utilizan, un 44% indican que los informes se comparten con otros departamentos que los solicitan, el 30% señalan que solo se utilizan dentro del Departamento de Recursos Humanos y el 19% apuntan que se comparten con toda la empresa.

15. SI NO USA HERRAMIENTAS QUE FAVOREZCAN EL ANÁLISIS BASADO EN BIG DATA, ¿EN QUÉ ÁREA PREFERIRÍA UTILIZARLA?

(respuesta única)

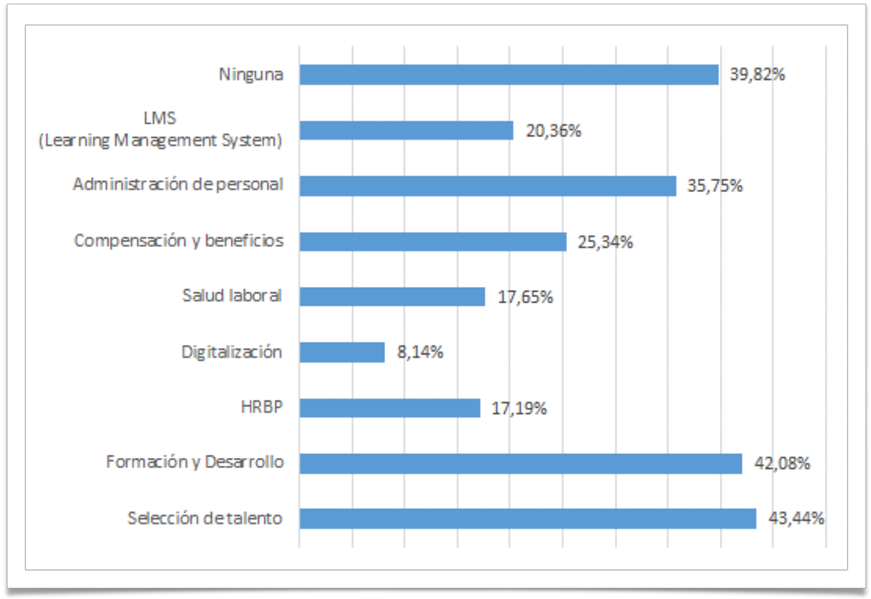


Para aquellos que no utilizan las herramientas que favorecen el análisis basado en BIG DATA, el 48% preferirían utilizarla en el Desarrollo del talento, seguido del reclutamiento y selección (24%) y de la Administración de Personal (19%).

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:

16. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS UTILIZA CLOUD COMPUTING EN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS

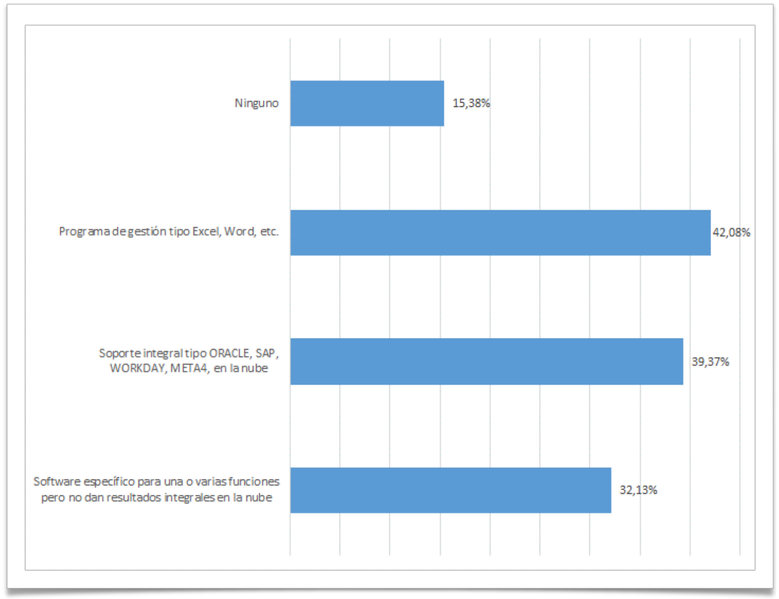
(respuesta múltiple)



Casi el 40% considera que el Departamento de Recursos Humanos no utiliza CLOUD COMPUTING en ninguna de las políticas señaladas. Dentro de las utilizadas, destaca Selección de Talento (43,44%), Formación y Desarrollo (42,08%) y Administración de Personal (35,75%).

17. ¿QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS UTILIZA PARA OBTENER LAS ANALÍTICAS?

(respuesta múltiple)



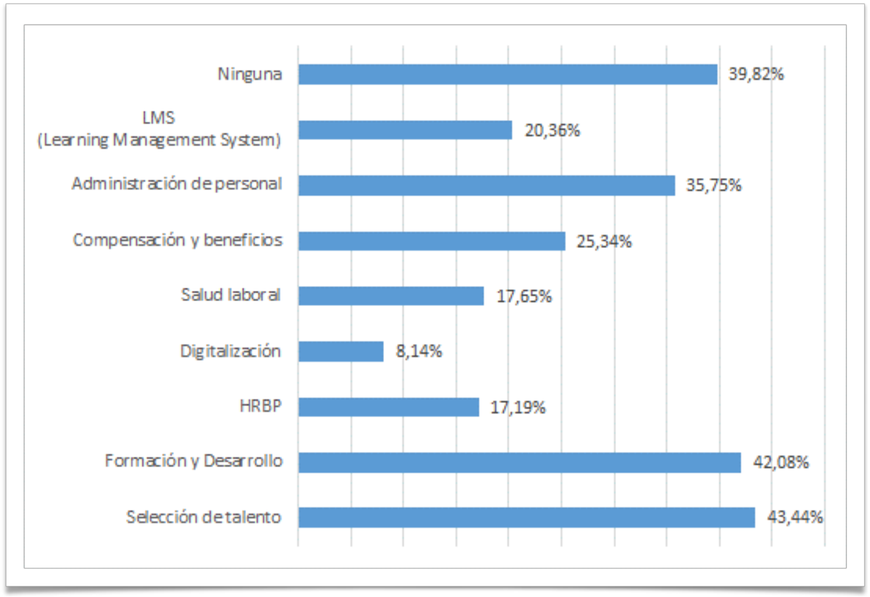
Para aquellos que no utilizan las herramientas que favorecen el análisis basado en BIG DATA, el 48% preferirían utilizarla en el Desarrollo del talento, seguido del reclutamiento y selección (24%) y de la Administración de Personal (19%).

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:

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:

18. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS UTILIZA LAS REDES SOCIALES EN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS

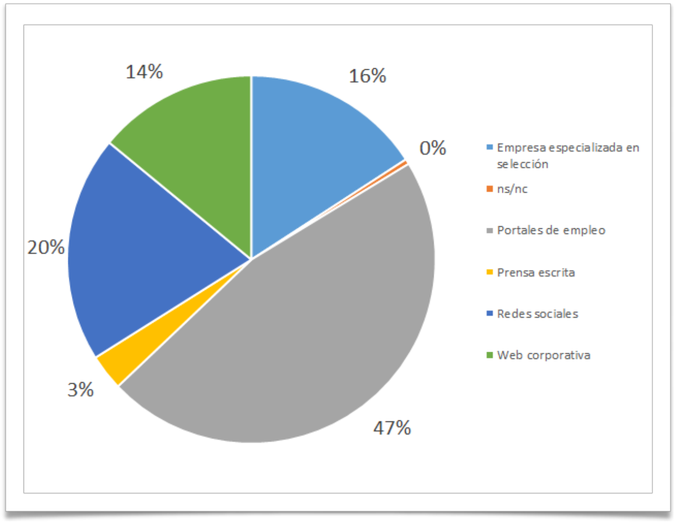
(respuesta múltiple)



Casi el 40% considera que el Departamento de Recursos Humanos no utiliza CLOUD COMPUTING en ninguna de las políticas señaladas. Dentro de las utilizadas, destaca Selección de Talento (43,44%), Formación y Desarrollo (42,08%) y Administración de Personal (35,75%).

19. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS UTILIZA PRINCIPALMENTE PARA RECLUTAR CANDIDATOS LA SIGUIENTE HERRAMIENTA

(respuesta única)

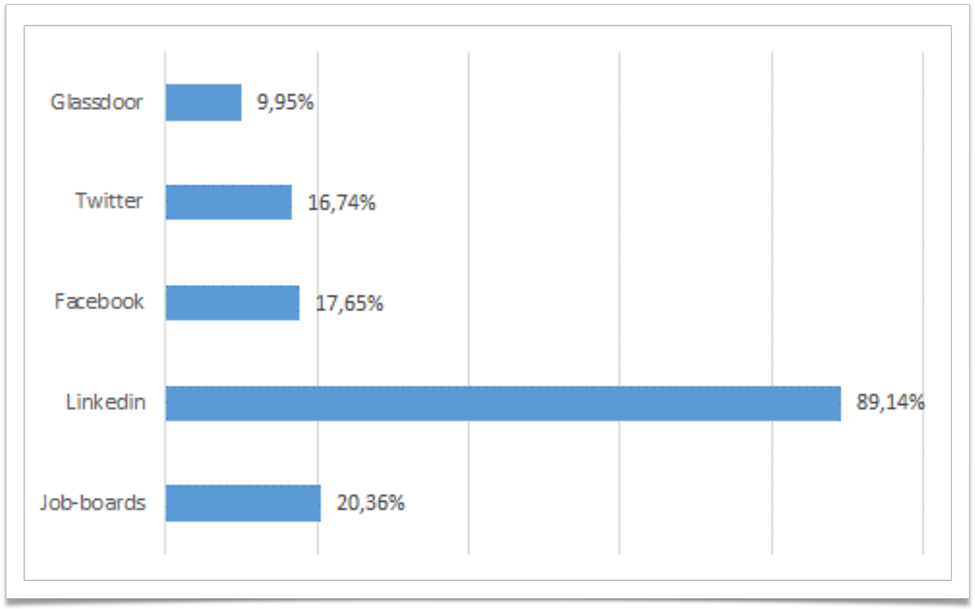


Las principales fuentes de reclutamiento que utiliza el Departamento de Recursos Humanos son los portales de empleo con un 47%, las redes sociales con un 20%, empresas especializadas con un 16% y a través de la web corporativa un 14%.

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:

20. ¿UTILIZA SU EMPRESA NUEVAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO DIGITAL?

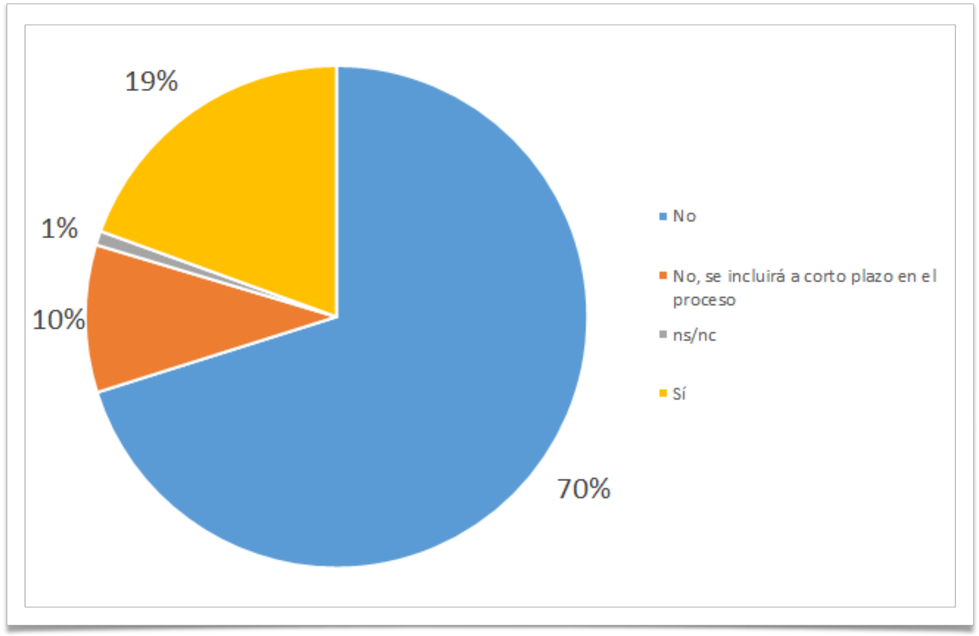
(respuesta múltiple)



Dentro de las nuevas formas de reclutamiento digital, Linkedin destaca por su utilización, ya que un 89,14% de los directivos encuestados se apoyan en esta herramienta para seleccionar su personal. Con respecto al resto de las redes, Glassdoor es la menos utilizada, mientras que Job-boards, Twitter y Facebook tiene porcentajes muy similares de empleo.

21. ¿SU EMPRESA ANALIZA LA HUELLA DIGITAL DE LOS NUEVOS CANDIDATOS?

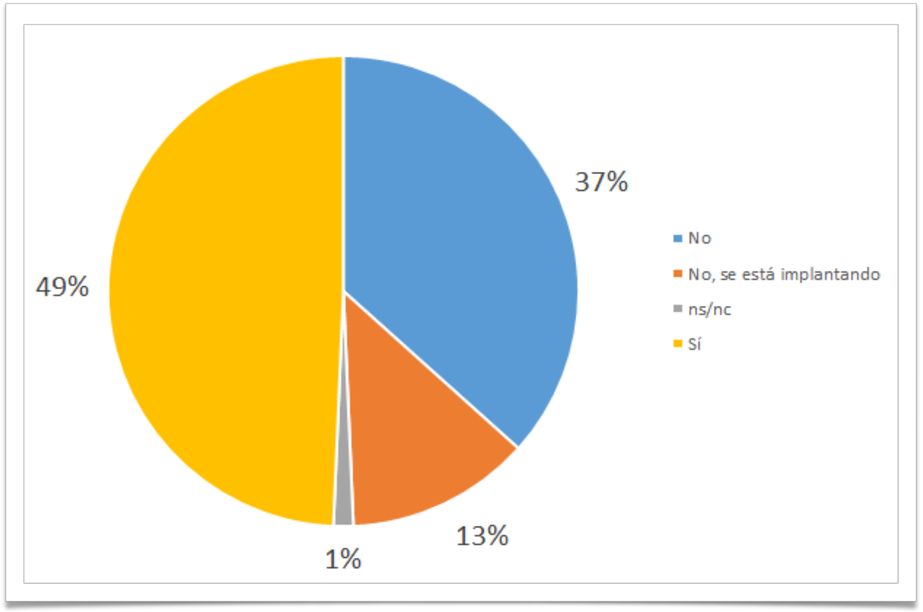
(respuesta única)



Del análisis de la respuesta correspondiente a la pregunta ¿Su empresa analiza la huella digital de los nuevos candidatos?, se deduce que la mayoría de los directivos (un 70%) no investigan en este aspecto en el proceso de selección de personal. Sin embargo, un 29% considera que es importante, ya que o bien ya lo está utilizando (19%), o se plantea hacerlo en un futuro próximo (10%)

22. ¿SE PROMUEVEN NUEVAS FORMAS DE COMPARTIR LOS MENSAJES DE LA COMPAÑÍA A TRAVÉS DE REDES SOCIALES?

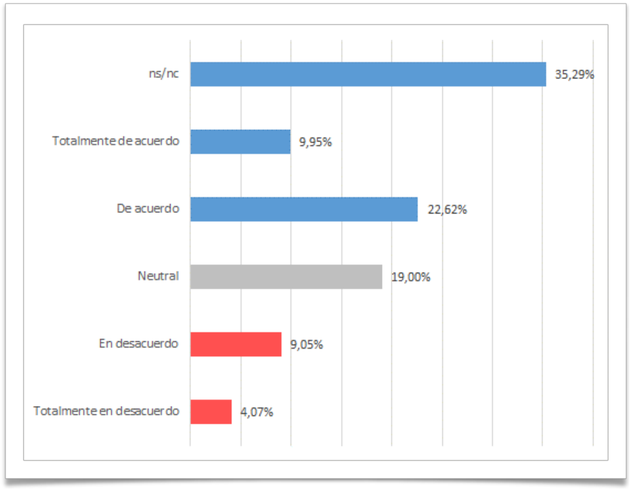
(respuesta única)



Por lo que se refiere a la promoción de las nuevas formas de compartir los mensajes de la compañía a través de redes sociales, casi la mitad de los directivos encuestados han respondido afirmativamente, frente al 37% que indica no promover este tipo de iniciativas. Cabe destacar que un 13% está implantando esta forma de compartir la información de la compañía.

23. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ REALIZANDO ALGUNA ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING PARA POTENCIAR SU MARCA COMO EMPLEADOR A TRAVÉS DE REDES SOCIALES

(respuesta única)

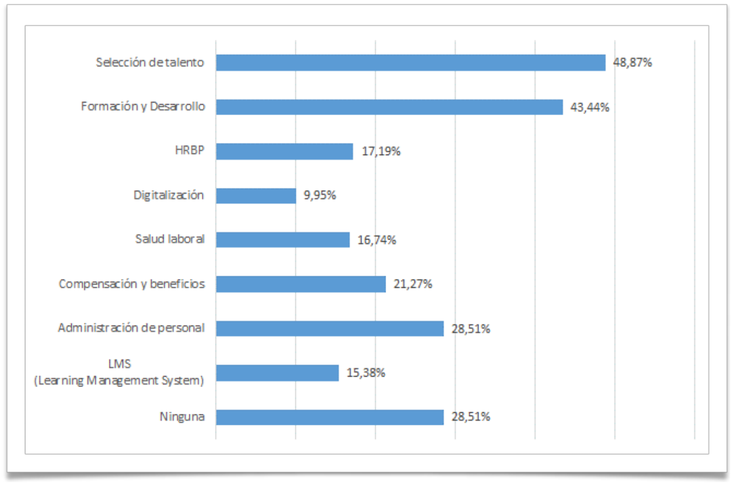


A la pregunta referente a si El Departamento de Recursos Humanos está realizando alguna estrategia de *employer branding* para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales, se observa que un 32,57% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y un 3,12% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Cabe destacar que un 35,29% de los directivos desconoce si la empresa ha establecido alguna de estas estrategias.

24. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS APROVECHA LA MOVILIDAD EN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS

(respuesta única)

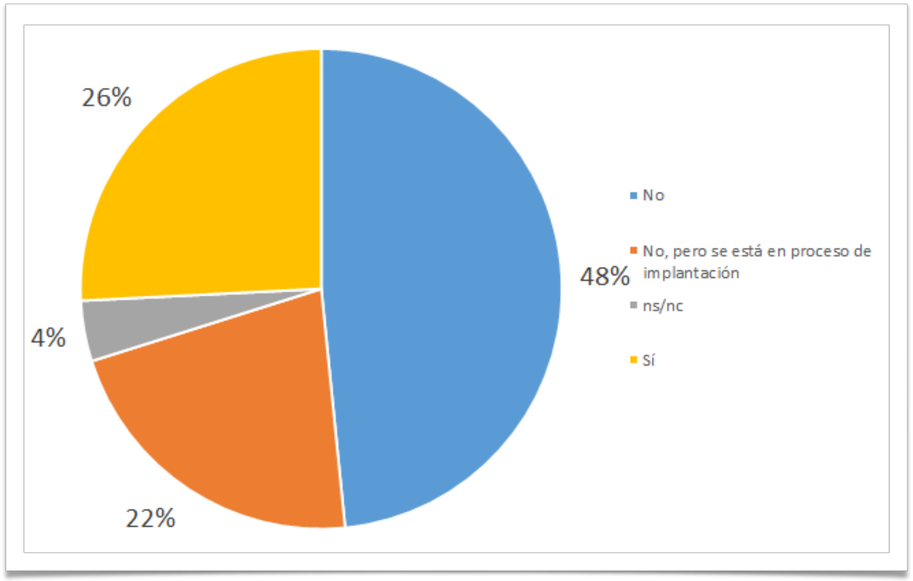


Las políticas en las que el Departamento de Recursos Humanos emplea la movilidad son principalmente la selección de talento (48,87%), la Formación y Desarrollo (43,44%) y Administración de personal (28,51%).

Casi el 28,51% considera que el Departamento de Recursos Humanos no aprovecha la movilidad en ninguna política

25. ¿PUEDE ACCEDER A TRAVÉS DE APP A LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE UTILIZA HABITUALMENTE?

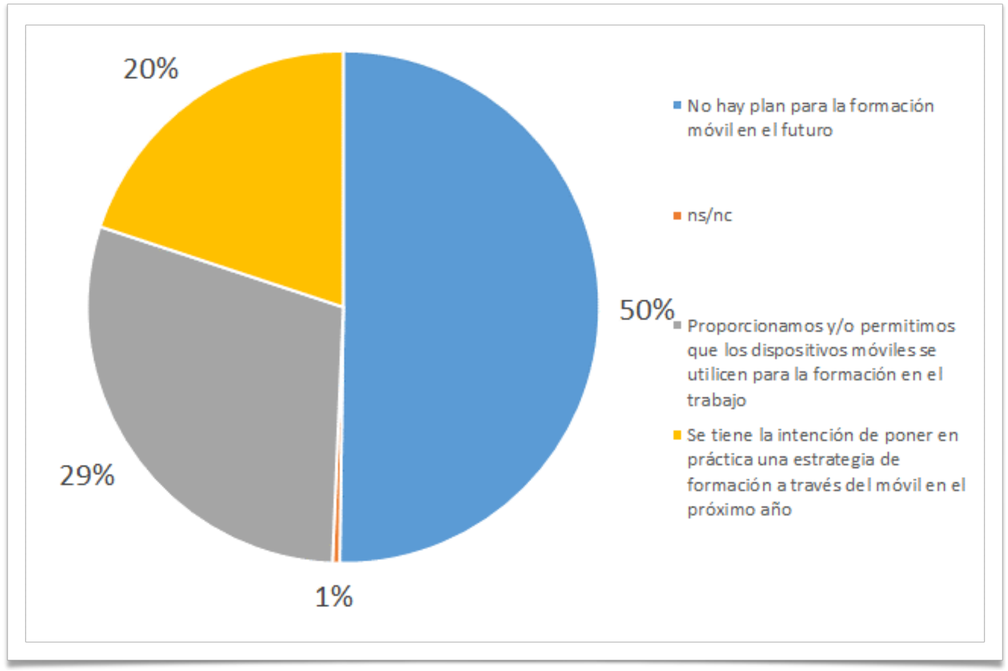
(respuesta única)



Como se observa en el gráfico, un 48% de los directivos que realizaron la encuesta no pueden acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente, mientras que el mismo porcentaje ha considerado importante este tipo de acceso, ya que el 26% ya lo ha implantado y el 22% está en proceso de implantación.

26. APRENDIZAJE MÓVIL: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES DESCRIBE MEJOR SU ORGANIZACIÓN?

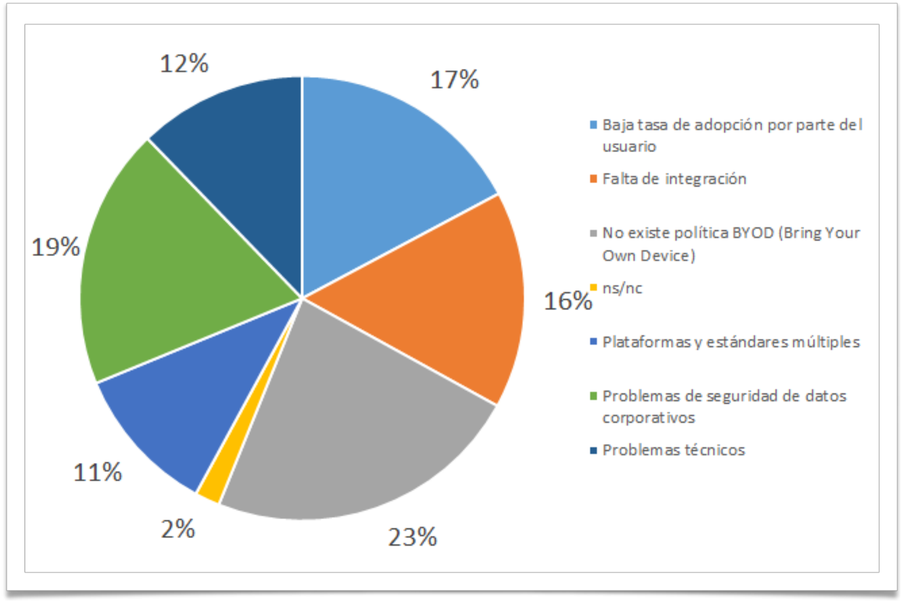
(respuesta única)



En cuanto a la organización en relación con el aprendizaje móvil, el 50% afirma que no hay ningún plan en el futuro para la formación móvil, mientras que un 49% consideran esencial las estrategias de formación basados en el aprendizaje móvil, ya que un 29% ya las están utilizando, y un 20% tiene intención de ponerlas en la práctica.

27. EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ES LO QUE MÁS DIFICULTA LA IMPLEMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE MÓVIL?

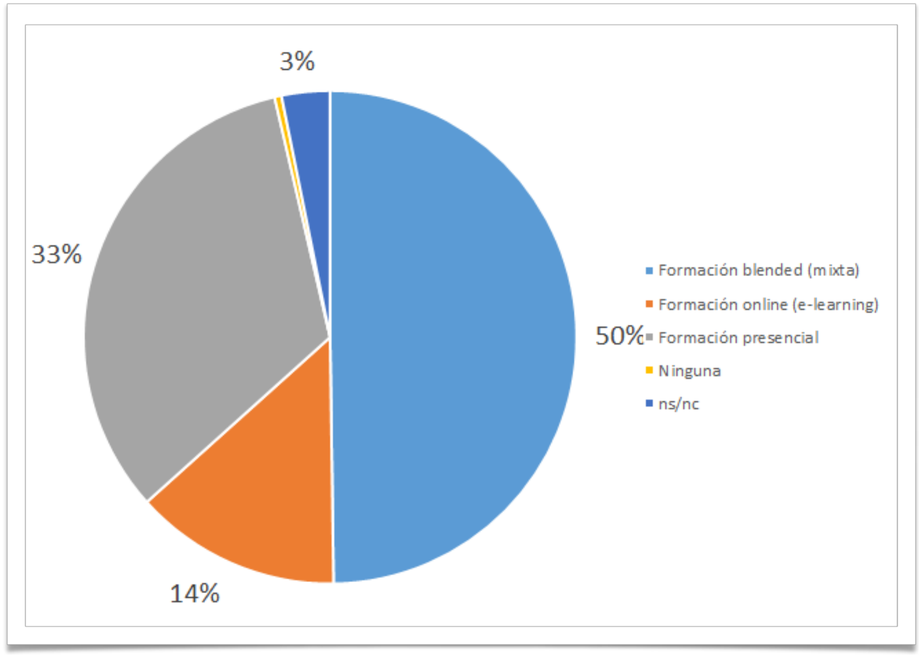
(respuesta única)



Por lo que se refiere a la causa que ralentiza la implementación del aprendizaje móvil, la principal es la no existencia de política BYOD (23%), seguida de los problemas de seguridad de datos corporativos (19%), baja tasa de adopción por parte del usuario (17%) y la falta de integración (17%).

28. ¿QUÉ TIPO DE FORMACIÓN ES LA MÁS IMPORTANTE PARA SU ORGANIZACIÓN?

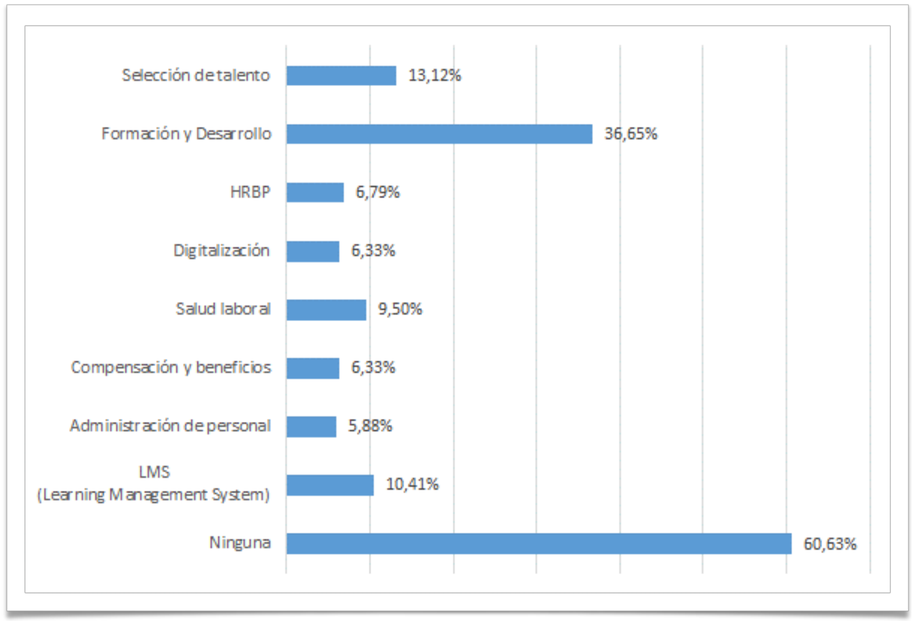
(respuesta única)



En cuanto a la organización en relación con el aprendizaje móvil, el 50% afirma que no hay ningún plan en el futuro para la formación móvil, mientras que un 49% consideran esencial las estrategias de formación basados en el aprendizaje móvil, ya que un 29% ya las están utilizando, y un 20% tiene intención de ponerlas en la práctica.

29. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS APROVECHA LA GAMIFICACIÓN EN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS

(respuesta única)

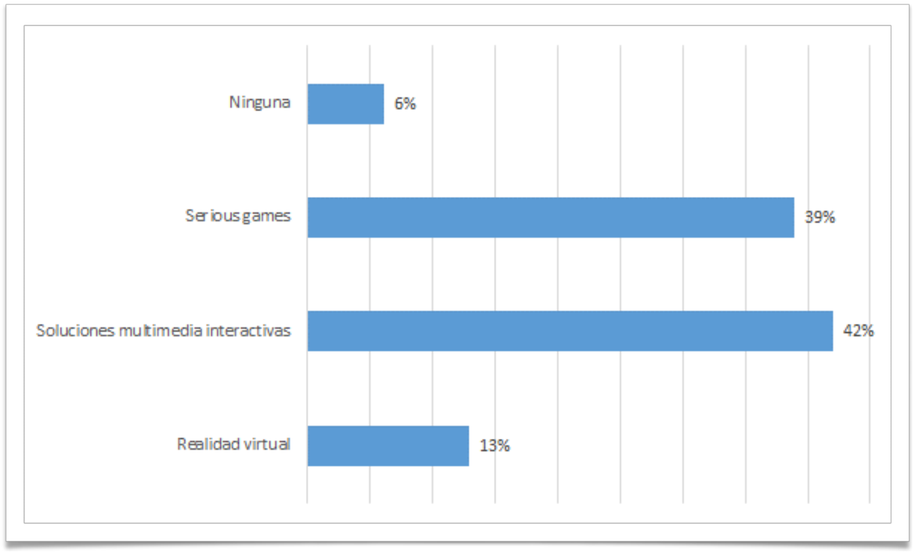


Las políticas en las que el Departamento de Recursos Humanos emplea la gamificación son la Formación y Desarrollo (36,35%) seguida de la Selección de talento (13,12%) y del LMS (10,41%).

Es bastante significativa que el 60,63 % de los directivos hayan respondido que no utilizan la gamificación en ninguna política.

30. ¿QUÉ HERRAMIENTAS USA LA EMPRESA PARA ESTE FIN?

(respuesta única)



Con respecto a las herramientas que utiliza la empresa, un 42% emplea soluciones multimedia interactivas, un 39% *serious games,* y un 13% realidad virtual. Un 6% no emplea ninguna de las herramientas señaladas en el cuestionario.

5

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

El Observatorio DCH sobre la Digitalización de la Función de Recursos Humanos en España permite conocer el grado de digitalización de las diferentes funciones de los recursos humanos y comprender cómo las caracterizan sus cinco dimensiones: big data y analytics, cloud computing, movilidad y gamificación (VV.AA., 2014 y Del Brío y López de Echazarreta, 2014).

La función de los recursos humanos de la empresa se ha incorporado más tarde a la digitalización que otras funciones como marketing o finanzas (SuriyaKala, y Aditya, 2017). A este respecto, un 42,53%% 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 un 49,77% 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 observa que se llega a una diferencia de siete puntos porcentuales.

BIG DATA Y ANALYTICS

Respecto a la dimensión big data y analytics se puede afirmar lo siguiente:

Un 47% de los encuestados considera que el Departamento de Recursos Humanos no la utiliza en ninguna política, considerando las siguientes razones como las causas: un 39% señala la limitación de la estructura de datos con la que se cuenta, un 23% considera que el motivo es la falta de experiencia, mientras que el 17% opina que la inversión es elevada para el retorno que proporciona.

Entre los que apuntaron que sí se utiliza esta dimensión en la función de recursos humanos, un 33,48% aludieron a que se utiliza en administración de personal, un 28,96% en compensación y beneficios y un 28,05% en selección de talento. Además, éstos utilizan para realizar las analíticas en un 38% programas de gestión tipo Excel, en un 34% un soporte integral tipo Meta4 y en un 28% software específico para alguna o algunas funciones concretas.

SE PUEDE CONCLUIR QUE ESTA DIMENSIÓN TIENE UN CLARO RECORRIDO DE CRECIMIENTO YA QUE HASTA UN 47% HAN INDICADO QUE NO LA UTILIZAN, POR LO QUE SIGNIFICA UN IMPORTANTE MARGEN DE MEJORA.

CLOUD COMPUTING

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

Un 40% de los encuestados considera que el Departamento de Recursos Humanos no la utiliza en ninguna política. A diferencia de big data destacan la selección de talento con un 43,44% y la formación y desarrollo con un 42,08%.

El cloud computing está más extendido que el big data en los procesos de atracción y retención del talento del Departamento de Recursos Humanos.

REDES SOCIALES

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

Esta dimensión es la más utilizada dentro del departamento, teniendo el porcentaje más bajo entre aquellos que señalaron que no la usaban (16,74%). El principal uso de las redes sociales se centra en dos áreas: la selección del talento con un 79,64% y la formación y desarrollo con un 31,22%.

En el caso concreto de la selección del talento, los portales de empleo son la principal fuente de reclutamiento con un 47%, seguidos de lejos por las redes sociales enfocadas a este objetivo con un 20%. En estas últimas destaca por su utilización Linkedin con un 89,14% de los encuestados.

En relación con las redes sociales, el 70% los directivos de recursos humanos encuestados no consultan la huella digital de sus candidatos, sin embargo, cabe destacar que el otro 30% o ya lo hace o se plantea realizarlo en un futuro próximo.

Respecto a la utilización de las redes sociales en las estrategias de employer branding la opinión se decanta hacia la necesidad de su uso, ya que un 32,57% se manifestó estar de acuerdo, mientras que el 13% opinaba en contra y el resto aún no están posicionados a este respecto.

ESTA DIMENSIÓN DEMUESTRA ESTAR EN USO INTENSIVO DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PRINCIPALMENTE EN LAS ÁREAS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN, MIENTRAS QUE EN EL RESTO FUNCIONES SE VAN INCORPORANDO POCO A POCO, COMO SE MUESTRAN EN LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HUELLA DIGITAL Y LAS ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING.

MOVILIDAD

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

Al igual que las redes sociales destaca su uso en selección de talento con un 48,7% y en la formación con un 43,44%. Por otra parte, cabe destacar que con un 28,51% también se usa en la administración de personal. El 28,51% considera que el departamento no aprovecha la movilidad en ninguna política.

En relación con el funcionamiento de la movilidad en la función de los recursos humanos, el 48% de los encuestados han indicado que no pueden acceder a sus herramientas de gestión a través de ninguna app, mientras que otro 48% ya lo hace o lo va a realizar en un futuro muy próximo.

RESPECTO AL APRENDIZAJE MÓVIL, UN 49% LO CONSIDERAN RELEVANTE, DONDE ACTUALMENTE EL 29% YA LO ESTÁN UTILIZANDO Y UN 20% ESTÁ EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Las dificultades de la implementación del aprendizaje móvil son los siguientes: la no existencia de política BYOD (23%), seguida de los problemas de seguridad de datos corporativos (19%), baja tasa de adopción por parte del usuario (17%) y la falta de integración (17%).

Para concluir, el tipo de formación que señalan más importante para su organización, es la formación mixta con un 50%, seguida de la presencial con un 33% y de la on line con un 14%.

GAMIFICACION

Respecto a la dimensión gamificacion se puede afirmar lo siguiente:
La gamificación presenta el porcentaje más alto entre aquellos que no la usan, un 60,63%.

En la actualidad, según los directivos consultados la gamificación se emplea principalmente en la formación y desarrollo (36,35%) seguida de la selección de talento (13,12%) y del LMS (10,41%). Para ello, técnicamente utilizan, un 42% soluciones multimedia interactivas, un 39% serious games, y un 13% realidad virtual.

SIN DUDA, ES UN ÁREA EN UNA ETAPA EXPERIMENTAL EN EL QUE SE DEBE PROFUNDIZAR PARA CONOCER SUS PRINCIPALES BENEFICIOS Y SU CAPACIDAD DE APLICACIÓN EN OTRAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A nivel general, se recomienda realizar un plan estratégico digital aprovechando las relaciones creadas en esta investigación para plantear un análisis previo para conocer la situación en el departamento de las cinco dimensiones y las diferentes funciones de los recursos humanos. Posteriormente, incorporar en la estrategia del departamento la digitalización como un elemento más del mismo.

A NIVEL OPERATIVO, EN RELACIÓN CON LAS CINCO DIMENSIONES SE RECOMIENDAN LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- Big Data, consolidar la principal función donde está implantada, la administración de personal, estudiando si la gestión actual está realmente optimizada. Ampliar, el radio de acción de esta dimensión a otras funciones, por ejemplo, articular una relación entre los datos de las redes sociales, la huella digital y las bases de datos de selección de talento.

- Cloud computing, estudiar las ventajas de aplicar herramientas de análisis y gestión que en lugar de tener un soporte físico tenga un motor en la nube. Este hecho podría facilitar el resto de las dimensiones y por tanto el acceso a los diferentes datos utilizados en las funciones del departamento.

- Redes sociales, sin duda mantener su impacto en las funciones de selección y formación, consolidando una estrategia claramente definida. Articular con el departamento de marketing y de comunicación, acciones concretas de mayor impacto para el employer branding.

- Movilidad, esta dimensión debe integrarse en la toma de decisiones del departamento y no dejar al uso individual de cada miembro del mismo las diferentes herramientas que el mercado ofrece.

- Gamificacion, antes de diseñar acciones concretas dentro del mismo departamento, al ser la dimensión con menos recorrido, se recomienda la subcontratación de los diferentes productos que hay en el mercado para descubrir las ventajas que supone su uso, por ejemplo, en los campos de la selección de talento y la promoción interna.

6

FICHA TÉCNICA

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.

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

Universo: Directivos en Recursos Humanos.

Área de Cobertura: Nacional.

Técnica de recolección de datos: Cuestionario electrónico.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

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.

PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS

Diseño muestral: Muestreo aleatorio simple. Fueron invitados a participar Directivos de Recursos Humanos.

Unidad de muestreo: Directivos de Recursos Humanos

Tamaño de la muestra: 221 Directores de Recursos Humanos.

TRABAJO DE CAMPO

Instrumento de recolección de datos: se utilizó un cuestionario estandarizado.

Fecha de aplicación del cuestionario: Mayo - Junio 2017

Procesamiento: Hoja de datos en formato Excel.

COBERTURA TEMÁTICA

Las principales variables son las siguientes:

a)Dimensión 1. BIG DATA Y ANALYTICS

b)Dimensión 2. CLOUD COMPUTING

c)Dimensión 3. REDES SOCIALES

d)Dimensión 4. MOTIVACIÓN

e)Dimensión 5. GAMIFICACIÓN

7

REFERENCIAS

1. 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/

2. 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

3. 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/PartI/1-12-77.pdf

4. 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

5. Internet Society, (2016): *Global Internet Report 2016*, Ginebra, Suiza.

6. Merino, E. (2017): *La digitalización de las empresas también desafía a la gestión de recursos humanos*, www.economía3.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/

7. 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

8. 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

9. VV.AA. (2013): *Using digital tools to unlock HR'true potential*, Capgemini Consulting, Paris. Disponible en https://www.capgemini.com/consulting/resources/using-digital-tools-to-unlock-hrs-true-potential/

10. VV.AA. (2014): *The digital transformation of people management*, Oxford Economics, Londres. Disponible en http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129033

08

ANEXO

OBSERVATORIO DCH SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH EN ESPAÑA

Buenos días / tardes, estamos realizando un estudio sobre la Digitalización en la Función de los Recursos Humanos de las empresas ¿Le importaría contestar a unas preguntas? Se lo agradecemos de antemano, no serán más de cinco minutos. Los datos facilitados son confidenciales y sólo se utilizarán con fines investigadores. Le rogamos que conteste a TODAS las preguntas. ¡Muchas gracias por su colaboración!

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

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

- Si
- No

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

Industria

- Construcción
- Comercio
- Educación
- Financiero
- Información y Telecomunicación
- Turístico
- Consultoría
- Salud
- Other:

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

- < 250
- 250 – 1000
- 1000

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

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

4. ¿En qué región está la sede central?

- Europa
- Norte América
- Asia / Oriente Medio
- Latinoamérica y Caribe
- Oceanía / Australia
- África

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

- <10
- 11 - 20
- >20

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

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)

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

Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. ¿Cuál es su categoría profesional?

- CEO
- Director de RRHH
- Responsable de área funcional de RRHH
- Other:

BIG DATA Y ANALYTICS

Entendemos 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.

11. El Departamento de Recursos Humanos utiliza BIG DATA Y ANALYTICS en las siguientes políticas (respuesta múltiple)

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)
- Ninguna

12. Los análisis basados en BIG DATA generados por el Departamento de Recursos Humanos (respuesta única)

- Se utilizan solo en el propio Departamento de Recursos Humanos
- Se comparten con otros departamentos que los solicitan
- Se comparten con toda la empresa
- El Departamento de Recursos Humanos no genera informes analíticos basados en BIG DATA

13. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para obtener las analíticas? (respuesta múltiple)

- Soporte integral tipo META4, ORACLE, SAP, WORKDAY en software físico
- Software específico para una o varias funciones pero no dan resultados integrales
- Programa de gestión tipo Excel, Word, etc.
- Ninguno

14. Si no se generan informes analíticos basados en BIG DATA indique los motivos (respuesta única)

- La infraestructura de datos con la que contamos es limitada
- No tenemos los conocimientos
- No tenemos la experiencia
- La inversión es muy elevada para el retorno de la misma
- Other:

15. Si no usa herramientas que favorezcan el análisis basado en BIG DATA, ¿en qué área preferiría utilizarla? (respuesta única)

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Desarrollo talento
- Administración de personal

CLOUD COMPUTING

Entendemos 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.

16. El Departamento de Recursos Humanos utiliza CLOUD COMPUTING en las siguientes políticas (respuesta múltiple)

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)
- Ninguna

17. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para obtener las analíticas? (Respuesta múltiple)

- Soporte integral tipo ORACLE, SAP, WORKDAY, META4, en la nube
- Software específico para uno o varias funciones pero no dan resultados integrales en la nube
- Programa de gestión tipo Excel, Word, etc.
- Ninguno

REDES SOCIALES

Entendemos por REDES SOCIALES sitios web que facilitan de forma virtual la interacción entre sus miembros con el objetivo de compartir contenidos.

18. El Departamento de Recursos Humanos utiliza las REDES SOCIALES en las siguientes políticas (respuesta múltiple)

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)
- Ninguna

19. El Departamento de Recursos Humanos utiliza principalmente para reclutar candidatos la siguiente herramienta (respuesta única)

- Portales de empleo
- Web corporativa
- Redes sociales
- Prensa escrita
- Empresa especializada en selección

20. ¿Utiliza su empresa nuevas formas de reclutamiento digital? (Respuesta múltiple)

- Job-boards
- Linkedin
- Facebook
- Twitter
- Glassdoor
- Other:

21. ¿Su empresa analiza la huella digital de los nuevos candidatos? (respuesta única)

- Sí
- No
- No, se incluirá a corto plazo en el proceso

22. ¿Se promueven nuevas formas de compartir los mensajes de la compañía a través de redes sociales? (respuesta única)

- Sí
- No, se está implantando
- No

23. El Departamento de Recursos Humanos está realizando alguna estrategia de "employer branding" para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales (respuesta única)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

MOVILIDAD

Entendemos por MOVILIDAD la utilización de los dispositivos móviles en general y de los smartphone en particular.

24. El Departamento de Recursos Humanos aprovecha la MOVILIDAD en las siguientes políticas (respuesta múltiple)

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)
- Ninguna

25. ¿Puede acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente? (respuesta única)

- Sí
- No
- No, pero se está en proceso de implantación

26. Aprendizaje móvil: ¿cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su organización? (respuesta única)

- Proporcionamos y/o permitimos que los dispositivos móviles se utilicen para la formación en el trabajo
- No hay plan para la formación móvil en el futuro
- Se tiene la intención de poner en práctica una estrategia de formación a través del móvil en el próximo año

GAMIFICACIÓN

Entendemos por GAMIFICACION la utilización de los juegos para conseguir una serie de objetivos del departamento de recursos humanos

29. El Departamento de Recursos Humanos aprovecha la GAMIFICACIÓN en las siguientes políticas (Respuesta múltiple)

- Selección de talento
- Formación y Desarrollo
- HRBP
- Digitalización
- Salud laboral
- Compensación y beneficios
- Administración de personal
- LMS (Learning Management System)
- Ninguna

30. ¿Qué herramientas usa la empresa para este fin? (Respuesta múltiple)

- Realidad virtual
- Soluciones multimedia interactivas
- Serious games
- Ninguna

BARÓMETRO DCH

LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

DCH
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO