UAX
UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

DCH | ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

VI BARÓMETRO DCH SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

UAX
UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

EQUIPO DE INVESTIGADORES

MAR PERONA ALFAGEME
FERNANDO MARTÍNEZ-LÓPEZ
SUSANA REICHARDT MOYA
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ HEVIA
LUIS MARTÍNEZ-LÓPEZ

UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO
Villanueva de la Cañada

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 03
2. MARCO TEÓRICO 05
3. METODOLOGÍA 08
4. SERIE HISTÓRICA DE ESPAÑA 08
   - 4.1 Resultados 09
   - 4.2 Conclusiones 25
5. COMPARATIVO ESPAÑA – LATAM 2022 29
   - 5.1 Resultados 29
   - 5.2 Conclusiones 45
6. IMPACTO DIGITALIZACIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD 46
7. CONCLUSIONES GENERALES 48
8. FICHA TÉCNICA 49
9. REFERENCIAS 50

1. INTRODUCCIÓN

El VI Barómetro DCH sobre la Digitalización de la Función de Recursos Humanos indaga sobre el grado de digitalización de las diferentes funciones de los recursos humanos. Se trata de un estudio longitudinal que pretende analizar a lo largo del tiempo el proceso de transformación digital de los departamentos de recursos humanos. En las tres primeras ediciones estudió exclusivamente las empresas que operan en España. Desde la cuarta y hasta esta sexta edición, se ha ampliado el ámbito de estudio, incorporando empresas ubicadas en diferentes países del ecosistema latinoamericano (LATAM) relacionados con la expansión de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. En concreto, contempla empresas ubicadas en 9 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Establecer una definición unánime sobre qué se entiende por digitalización de la función de recursos humanos no ha sido fácil. En la presente investigación, después de una exhaustiva revisión bibliográfica y su revisión junto a la comisión de expertos en digitalización de DCH, se concluye que el concepto de digitalización debe girar en torno a cinco dimensiones basadas en diferentes pilares tecnológicos que se han denominado: big data y analytics, cloud computing, movilidad y gamificación (Oxford Economics, 2014; Del Brío y López de Echazarreta, 2014; Rodríguez et al., 2020c y 2022).

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** 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.

La última dimensión denominada con el anglicismo **GAMIFICACIÓN** implica la utilización de juegos digitales tales como realidad virtual, o los juegos multimedia.

La inteligencia artificial y el machine learning se consideran herramientas al servicio de las dimensiones anteriores, es decir, aquellas que sirven de potenciador de cualquiera de las dimensiones estudiadas.

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

- Selección de talento: Toda la actividad relacionada con el reclutamiento, la selección y la integración del nuevo personal contratado.
- Formación y desarrollo: Contempla la actividad orientada al aprendizaje del personal, el desarrollo de profesiogramas, mapa de procesos, el desarrollo de carreras y la evaluación del desempeño
- Administración de personal: Recoge la actividad de la empresa relacionada con la gestión de nóminas, vacaciones, bajas etc.
- Compensación y beneficios: Incluye la actividad relacionada con la retribución y con los procesos sustractivos.
- Salud laboral: Actividad relacionada con la prevención de riesgos laborales
- HRBP: Responde a las siglas Human Resources Business Partner, y es la función consistente en la comunicación de las distintas políticas y operativas de recursos humanos a cada una de las áreas funcionales que constituyen la línea de operaciones de la empresa

- Digitalización: Encargada de gestionar la transición digital de las organizaciones identificando las necesidades y creando las herramientas requeridas.
- Employer branding: Función orientada a potenciar la imagen de marca y el compromiso con los empleados de la empresa y con futuros candidatos
- Relaciones laborales: Relación con sindicatos, y negociación

El estudio ofrece 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. Como novedad este año se ha incluido un análisis sobre sostenibilidad en la digitalización en la función de recursos humanos.

Este trabajo indaga sobre la reacción de las empresas a la exigencia que hace la sociedad para una gestión más transparente, orientada al a largo plazo y respetuosa con la comunidad. Este movimiento está plasmado en los Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (2015) que constituye la hoja de ruta de las empresas.

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

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

El primer paso ha sido la identificación de los pilares tecnológicos en los que se apoyan las empresas para la gestión de su talento. Se ha partido del informe "New Digital Economy" (Oxford Economics, 2014) que sostiene que la digitalización en los mercados globales se estructura en torno a cuatro herramientas: data analytics, movilidad, cloud computing y redes sociales. A estos cuatro pilares hemos añadido un quinto factor "gamificación" (Del Brío y López de Echazarreta, 2014). Estas dimensiones se han revelado como una forma adecuada para medir la digitalización como se observa en los resultados de Rodríguez, et al. (2018a, 2018b, 2018c; 2019a, 2019b, 2019c; 2020a, 2020b, 2020c; 2021a, 2021b, 2021c; y 2022a, 2022b, 2022c).

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; Fenech, Baguant, Ivanov, 2019; Ashraf, 2020).

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

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

El segundo pilar del estudio es la utilización de dispositivos en la nube o CLOUD COMPUTING entendida como la tecnología que permite acceder a un software en remoto a través de internet, además de la posibilidad de compartir y acceder a la información en remoto (Ergen, 2020).

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

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

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

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

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

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

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

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

Se aplica 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.

3. METODOLOGÍA

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

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 analitics, b) la utilización del cloud computing, c) el empleo de las redes sociales, d) el uso de la movilidad (dispositivos móviles) y e) la gamificación.

La población objeto de estudio está formada por los directivos de recursos humanos de grandes empresas que operan en España y LATAM (Argentina, Brasil, México, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay y Chile). La técnica de recogida de información ha sido la encuesta en línea a partir de cuestionario estructurado. El periodo del trabajo de campo se extendió entre los meses de abril y junio de 2022 con hasta tres recordatorios para incrementar la respuesta. La colaboración de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) y de sus partners fue, lógicamente, determinante para alcanzar una participación tan alta de directivos.

El total de respuestas obtenidas fue de 476 entrevistas. De ellas, hubo que excluir 42 casos por estar deficientemente cumplimentadas o solo parcialmente rellenas con lagunas de información que hacían inviable su inclusión. Atendiendo a la muestra final válida, el tamaño muestral con que contamos es de 434 casos, 149 para España y 285 para LATAM.

El análisis realizado a esta muestra (cuyos resultados son presentados en el estudio, de forma muy visual, utilizando gráficos de barras y sectores para cada una de las preguntas de la encuesta) da lugar a conclusiones interesantes que ayudan al crecimiento del conocimiento científico del área de conocimiento y sirven para la toma de decisiones de las empresas tanto en España como en LATAM.

4. SERIE HISTÓRICA DE ESPAÑA

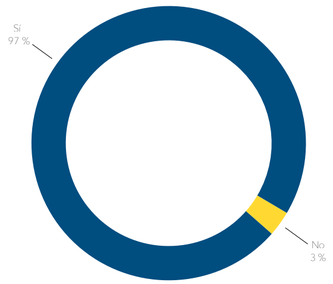
A continuación, se presentan los resultados en España de la investigación en función de las preguntas formuladas en el cuestionario, primeramente, se comentan los datos sociodemográficos de la muestra, para posteriormente explicar las cinco dimensiones de digitalización enunciadas en el marco teórico: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

4.1 RESULTADOS

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

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

Base: Total 149



El 97% de los encuestados son miembros de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

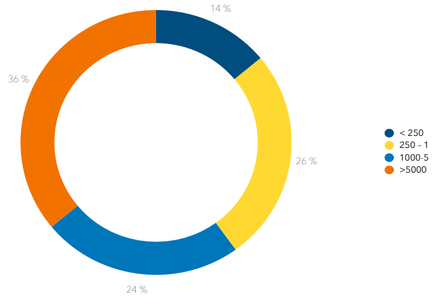
1. ¿Cuál es el sector de actividad de su empresa?

Base: Total 149

Por lo que se refiere al sector de actividad, los sectores más destacados son actividades financieras y de seguros, y la industria manufacturera con porcentajes del 23% y del 13% respectivamente

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

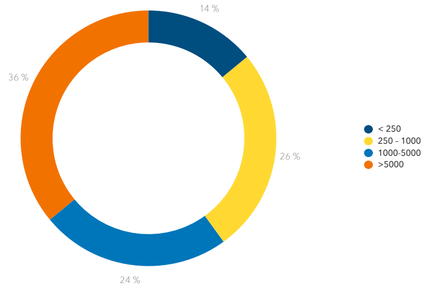
Base: Total 149



Como se observa en el gráfico, un 60% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas que tienen más de 1000 empleados, un 26% a empresas con un número de empleados entre 250 y 1000, y un 14% a empresas con menos de 250 empleados.

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

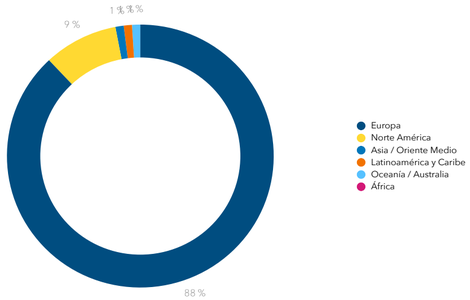
Base: Total 149



En cuanto al ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan su actividad, un 66% desarrollan la misma en un ámbito internacional y un 27% en el ámbito nacional. Solo un 6% desarrollaba su actividad en el ámbito regional o local.

4. ¿En qué región está la sede central?

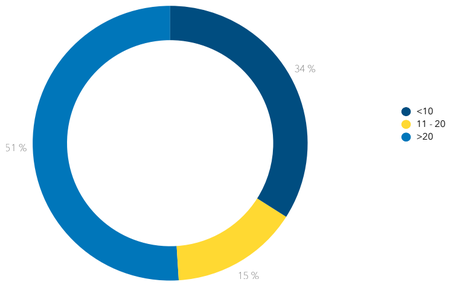
Base: Total 149



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 88%) pertenecen a empresas que tienen su sede central en Europa. Solamente un 9% tienen su sede en Norte América. Para el resto de las regiones los porcentajes son muy pequeños.

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

Base: Total 149

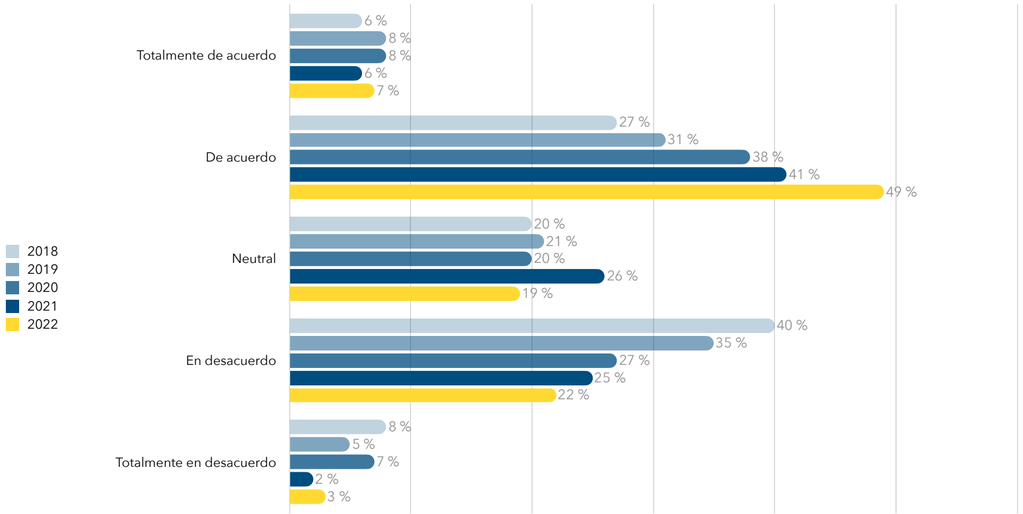


Por lo que se refiere al número de empleados del Departamento de Recursos Humanos, un 51% de las empresas tenían más de 20 empleados, un 34% menos de 10 y un 15% entre 11 y 20 empleados.

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

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

Base: Total 149



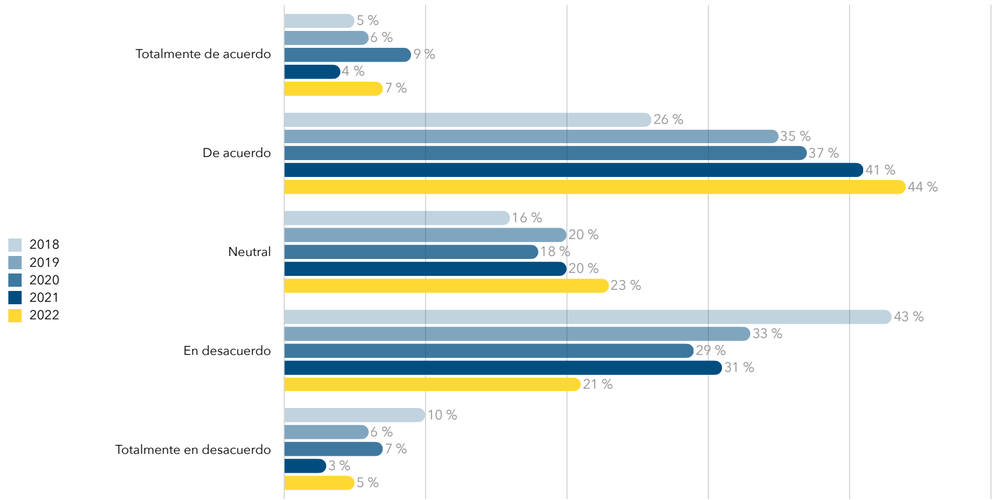
A la pregunta referente a si considera que los procesos de la empresa a nivel general están digitalizados en 2022, un 22% de los directivos contestaron estar en desacuerdo, un 19% tiene una posición neutral y un 49% están de acuerdo. Solamente un 3 % está totalmente en desacuerdo.

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

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

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

Base: Total 149



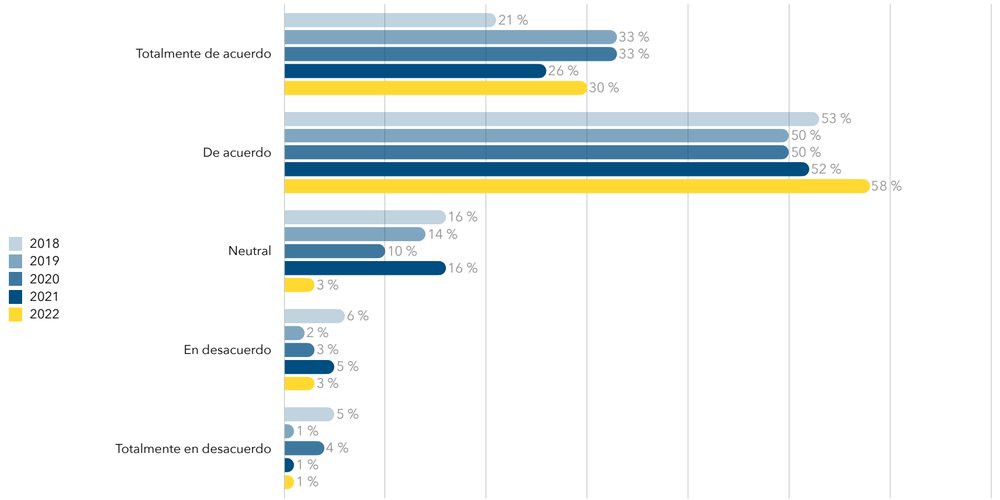
Respecto a la digitalización a nivel general del área de Recursos Humanos de la empresa en 2022, un 21% de los directivos está en desacuerdo, un 23% tiene una posición neutral y un 44% está de acuerdo. Solamente un 5% están totalmente en desacuerdo.

Por lo que se refiere a la evolución de los porcentajes en todo el periodo analizado, se ha producido un aumento de los que están de acuerdo y una disminución de los que están en desacuerdo.

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

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

Base: Total 149

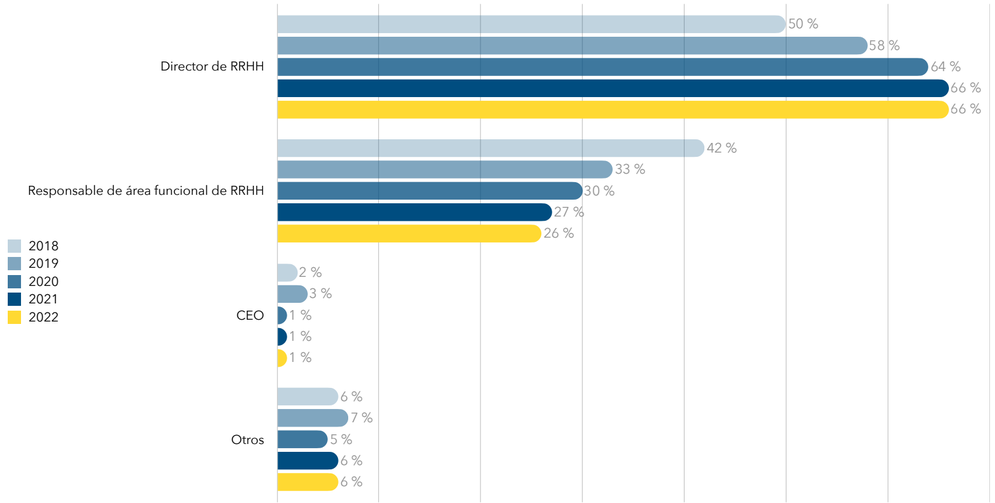


Por lo que se refiere al grado de acuerdo con la afirmación “A nivel personal estoy familiarizado con el mundo digital”, en 2022 un 58% de los directivos están de acuerdo con esta afirmación, un 30% totalmente de acuerdo, un 3% son neutrales y un 4% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Si se analiza la evolución en todo el periodo considerado, cabe destacar que la posición de acuerdo es siempre la que presenta mayor porcentaje y se mantiene en cifras similares, y la de totalmente de acuerdo experimentó una subida importante en 2019 que se ha mantenido con un ligero descenso en 2021.

10. ¿Cuál es su categoría profesional?

Base: Total 149



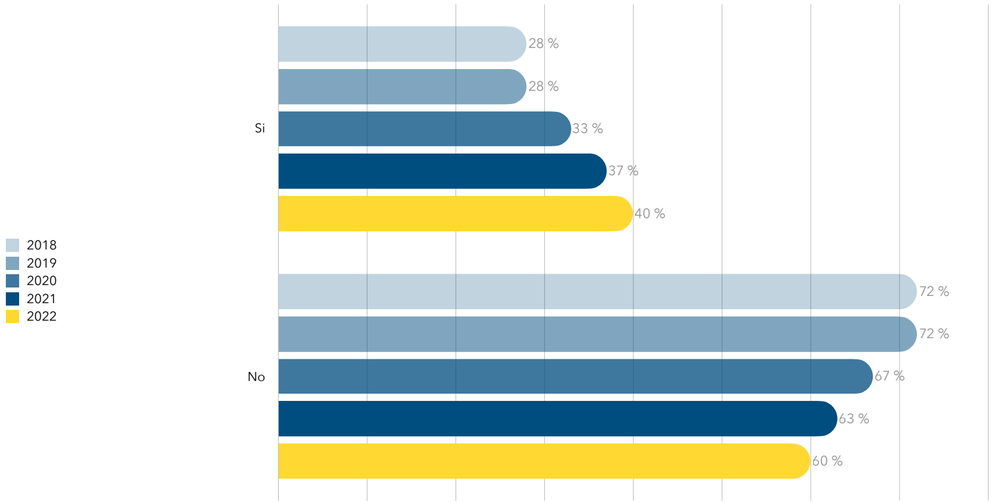
Como se observa en el diagrama de barras, en el año 2022, un 66% de los directivos que realizaron la encuesta son directores de Recursos Humanos y un 26% responsables del área funcional de Recursos Humanos. Solamente un 1% son CEO.

La evolución en los cuatro años analizados refleja un aumento del porcentaje correspondiente a director de Recursos Humanos y una disminución del porcentaje referente a responsable del área funcional.

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

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

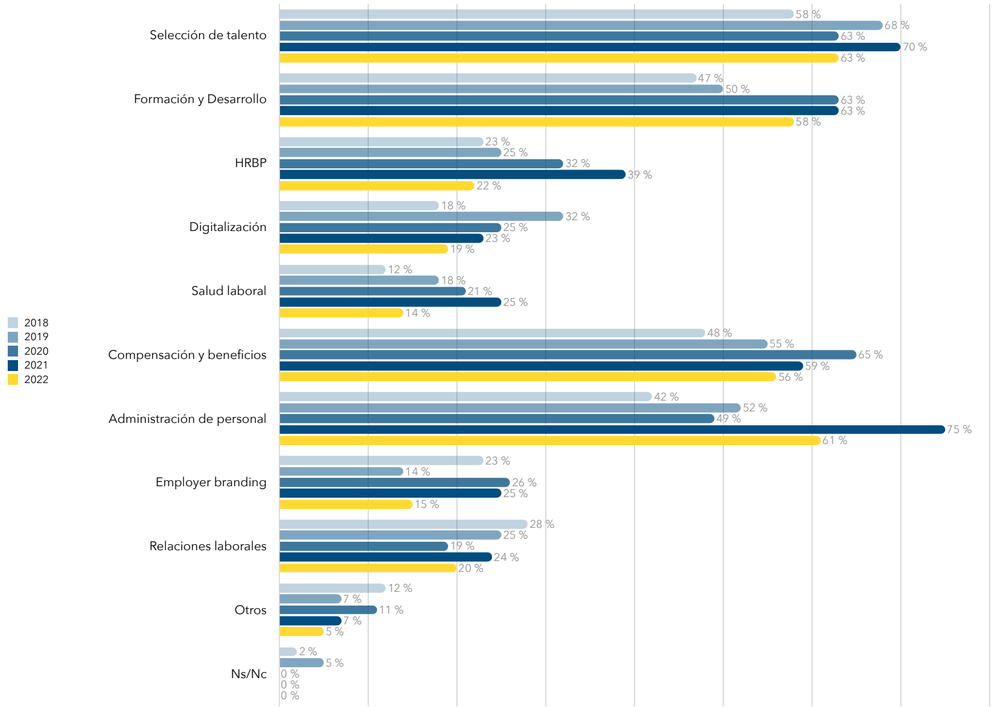
Base: Total 149



En el año 2022 un 40% de los encuestados utiliza BIG DATA y/o ANALYTICS en el Departamento de Recursos Humanos.

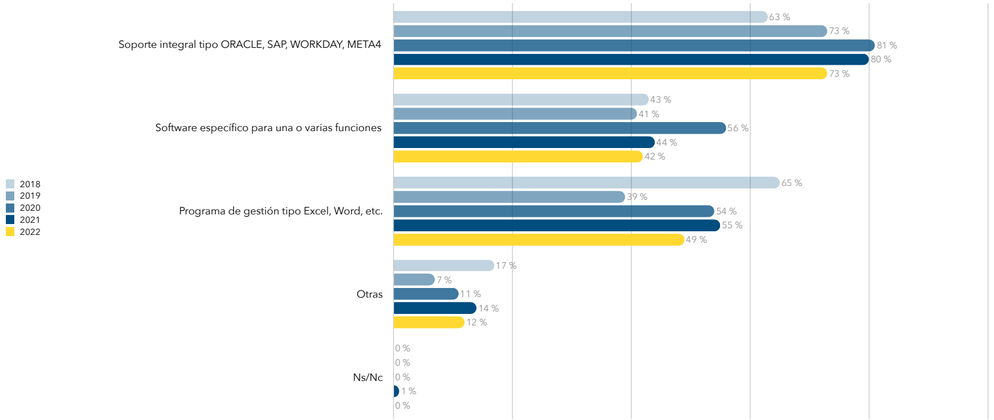
Con respecto a la evolución, en los dos primeros años el porcentaje no cambia, pero a partir del año 2020 se produce un aumento del empleo de BIG DATA y/o ANALYTICS en el Departamento considerado.

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



En los Departamentos de Recursos Humanos que utilizan BIG DATA y/o ANALYTICS, las políticas en las que más se utilizan en 2022 son: Selección de Talento (63%), Administración de Personal (61%), Formación y Desarrollo (58%), y Compensación y Beneficios (56%),

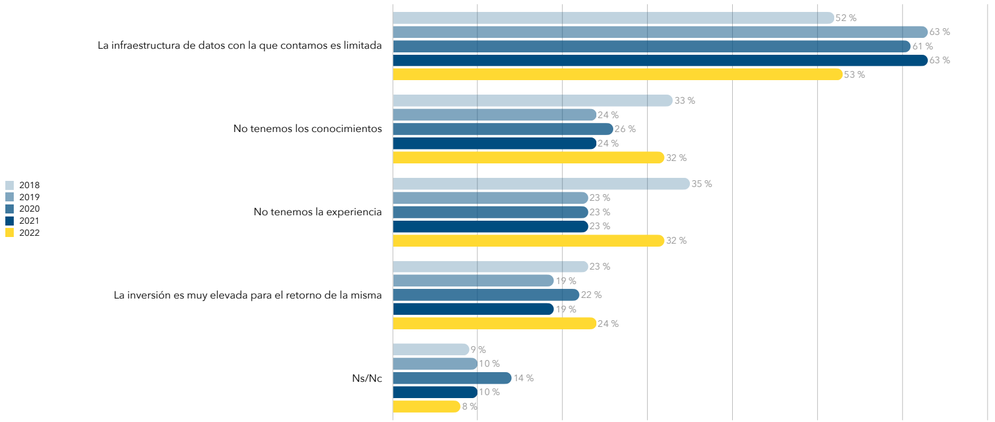
14. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para obtener la información para la analítica de datos? (Respuesta múltiple)



n los Departamentos que utilizan BIG DATA Y ANALYTICS, las herramientas más utilizadas en 2022 son: Soporte Integral (73%), seguido de programas de gestión (49%) y de software específico (42%).

Si se analiza su evolución temporal, se observa un aumento continuado del Soporte Integral hasta 2020. En 2021 el porcentaje es muy similar al del año anterior y en 2022 experimenta un ligero descenso.

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

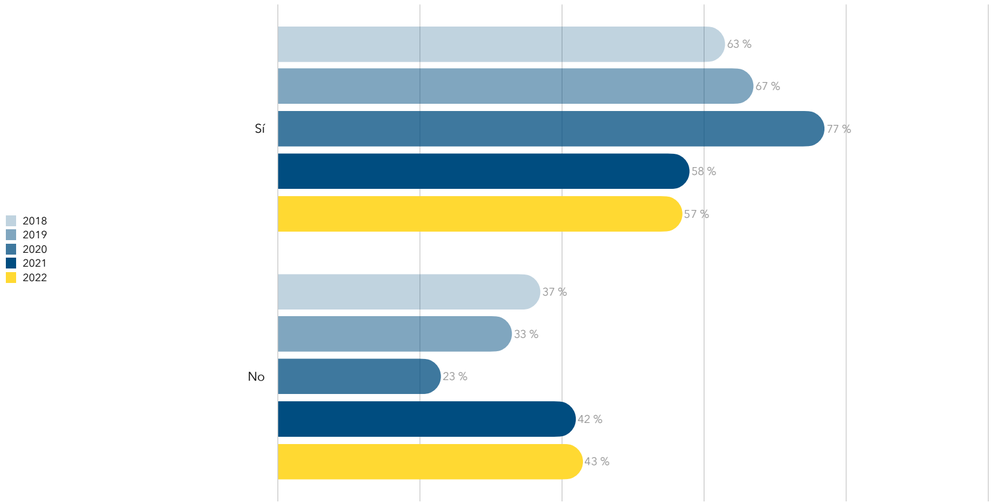


El principal motivo de la no utilización de BIG DATA y/o ANALYTICS en los Departamentos de Recursos Humanos en el año 2022 es la infraestructura de datos limitada (53%), seguida de la falta de conocimientos y la falta de experiencia (32% en ambos) y la inversión elevada (24%).

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

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

Base: Total 149

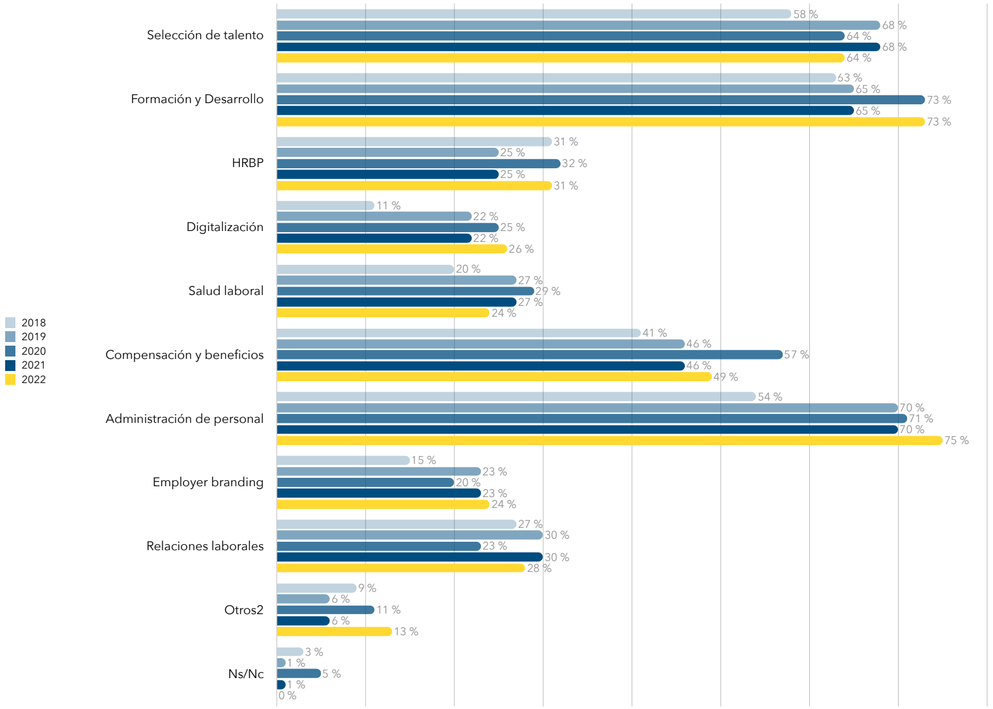


El porcentaje de encuestados que utiliza CLOUD COMPUTING en el Departamento de Recursos Humanos en el año 2022 es del 57 %.

Cabe destacar el hecho de que el porcentaje que utiliza esta herramienta aumenta hasta 2020. Experimentando un descenso en 2021 que se mantiene en 2022.

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

Base: 85



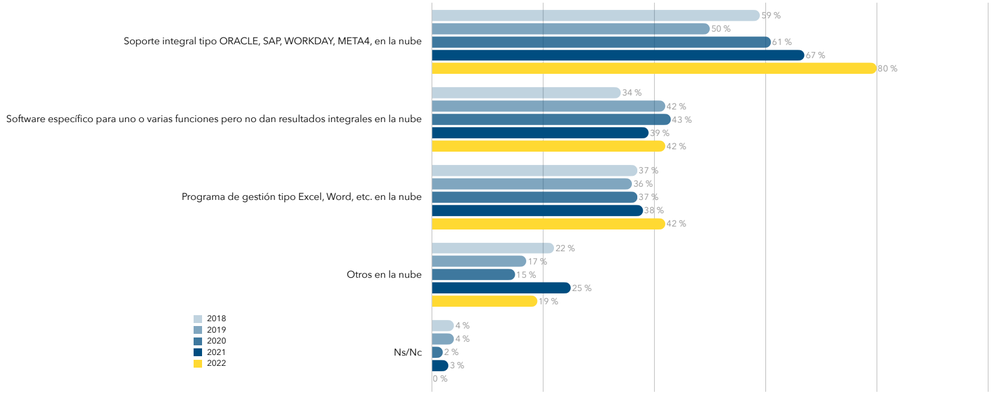
En los Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING en 2022, las políticas en las que más se utilizan son: Administración de Personal (75%) Formación y Desarrollo (73%), Selección de Talento (64%) y Compensación y Beneficios (49%).

En los cinco años analizados, estas cuatro políticas son las más empleadas. Si bien cambia el ranking de utilización en cada uno de los años considerados.

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

(Respuesta múltiple)

Base: 85

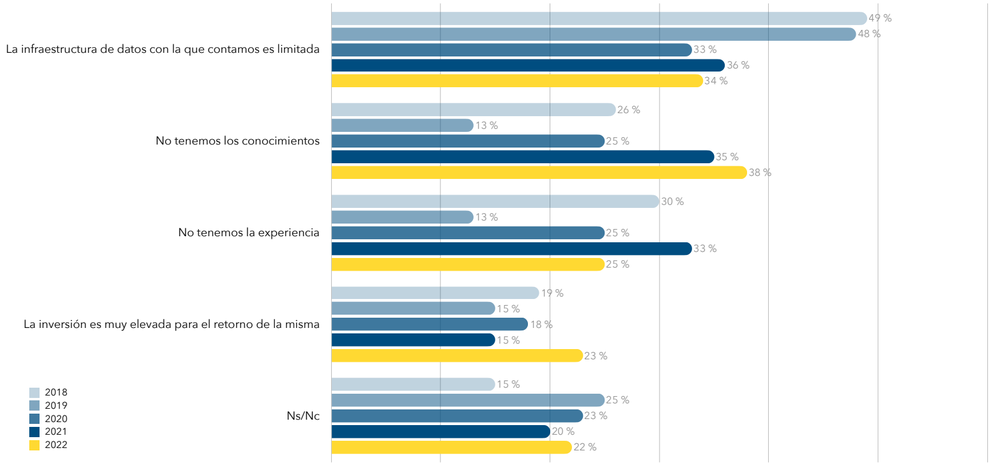


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING, las herramientas más utilizadas en 2022 son: Soporte Integral (80%), software específico (42%) y Programas de Gestión (42%).

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

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

Base: 64

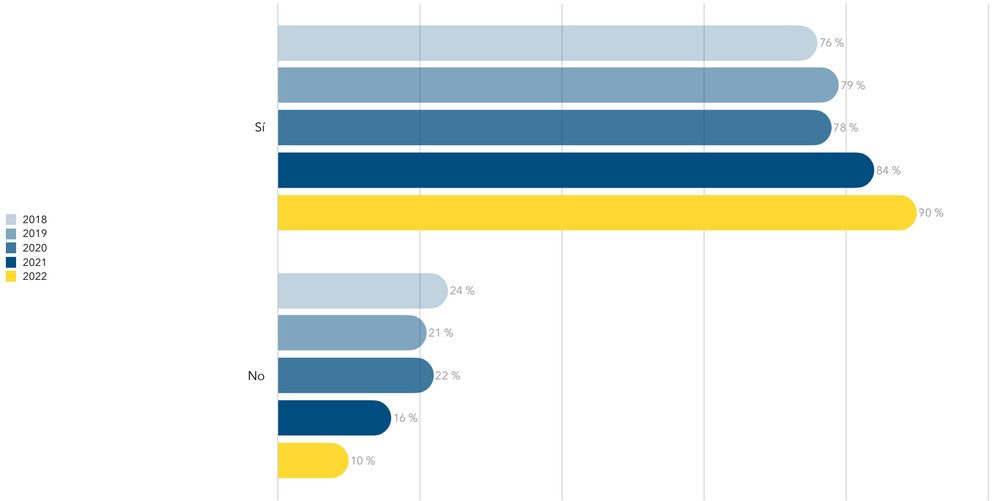


Por lo que se refiere a la causa de la no utilización de CLOUD COMPUTING en los Departamentos de Recursos Humanos en 2022, un 38 % indica falta de conocimiento, un 34 % infraestructura de datos limitada y un 25 % falta de experiencia

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

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

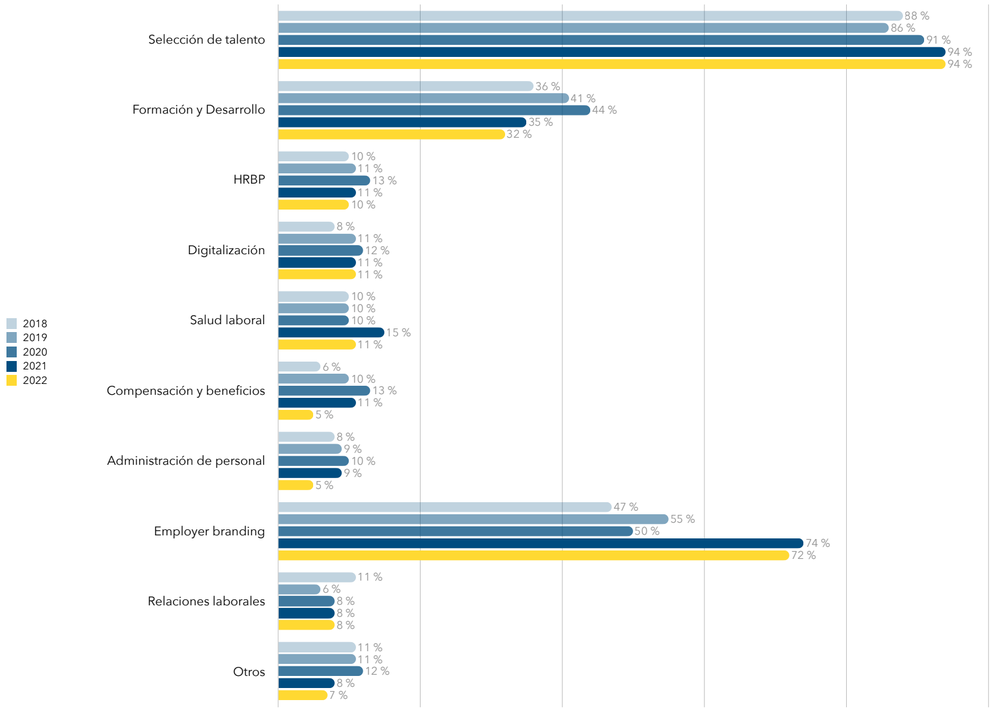
Base: Total 149



En el año 2022 un 90% de los encuestados utiliza REDES SOCIALES en el Departamento de Recursos Humanos. Se ha producido un aumento con respecto al año anterior.

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

Base: 134.

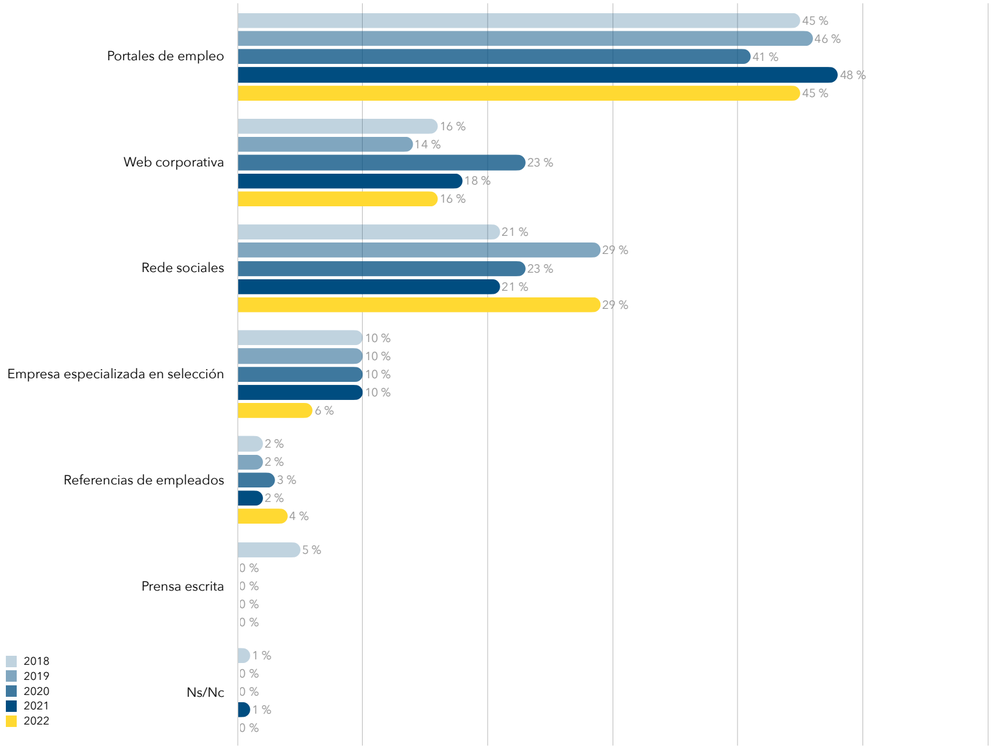


En los Departamentos de Recursos Humanos que utilizan REDES SOCIALES, las políticas en las que más se utilizan en 2022 son: Selección de Talento (94%), Employer Branding (72%) y Formación y Desarrollo (32%).

Estas tres políticas son las más utilizadas en los cinco años considerados y se mantiene el ranking de utilización: Selección de Talento, Employer Branding y Formación y Desarrollo.

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

Base: 134.

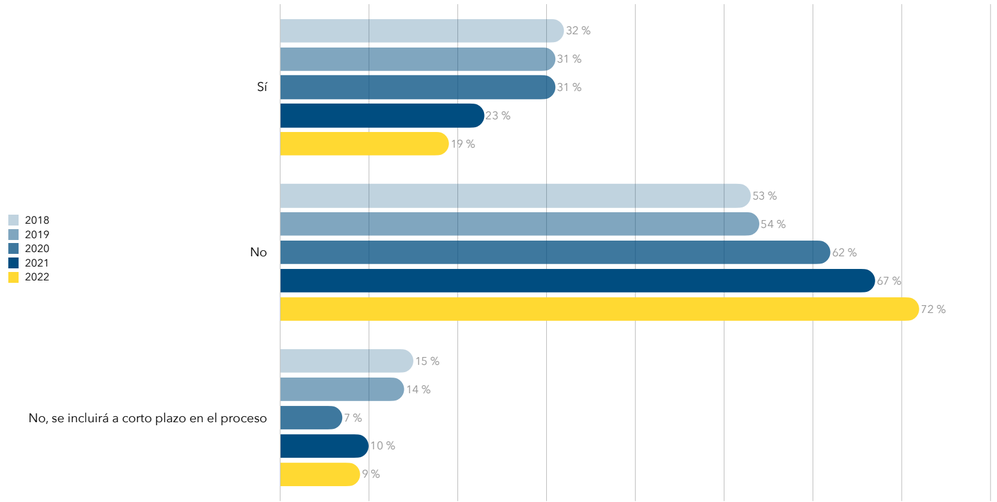


En cuanto a la fuente de reclutamiento que utilizan principalmente los Departamentos de Recursos Humanos: un 45% emplean Portales de Empleo, un 29% Redes Sociales y un 16% Web Corporativa.

En los cinco años considerandos estás tres fuentes son las más empleadas, siendo siempre la más utilizada los portales de empleo.

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

Base: 134.

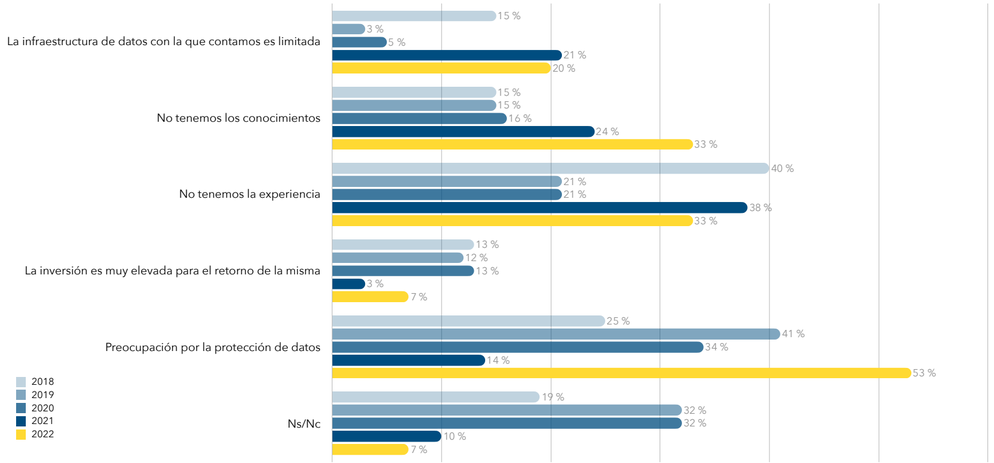


En el año 2022, el 72% de los encuestados indican que no utilizan la huella digital a la hora de seleccionar a los candidatos.

Si se analiza la evolución temporal de esta variable, se observa que ha habido un aumento del porcentaje que no la emplea a lo largo de todo el periodo analizado.

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

Base: 15.

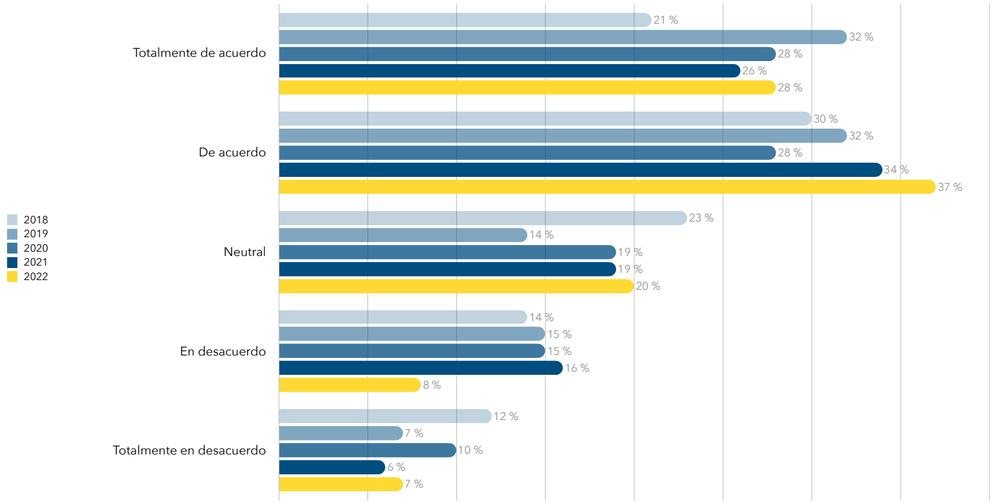


En cuanto a la causa de la no utilización de las REDES SOCIALES en los Departamentos de Recursos Humanos en el año 2022 destaca la preocupación por la protección de datos (53%), falta de experiencia (33%), la falta de conocimiento (33%) y la infraestructura de datos limitada (20%).

Cabe destacar que en el año 2022 se ha producido un aumento considerable del porcentaje correspondiente a la preocupación por la protección de datos (un incremento de 39 puntos porcentuales con respecto al año anterior).

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

Base: Total 149



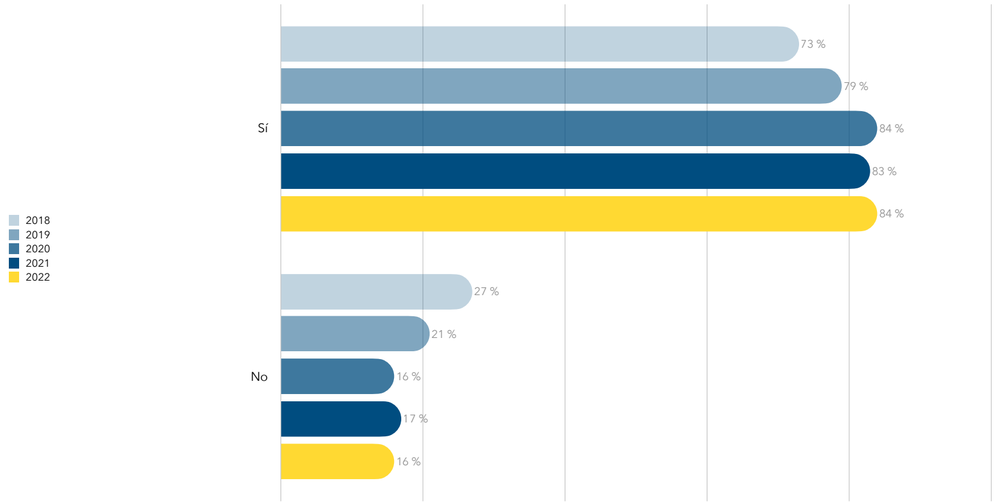
Con respecto a la estrategia de utilización del employer branding para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales, en 2022 se observa que un 65% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y un 15% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

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

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

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

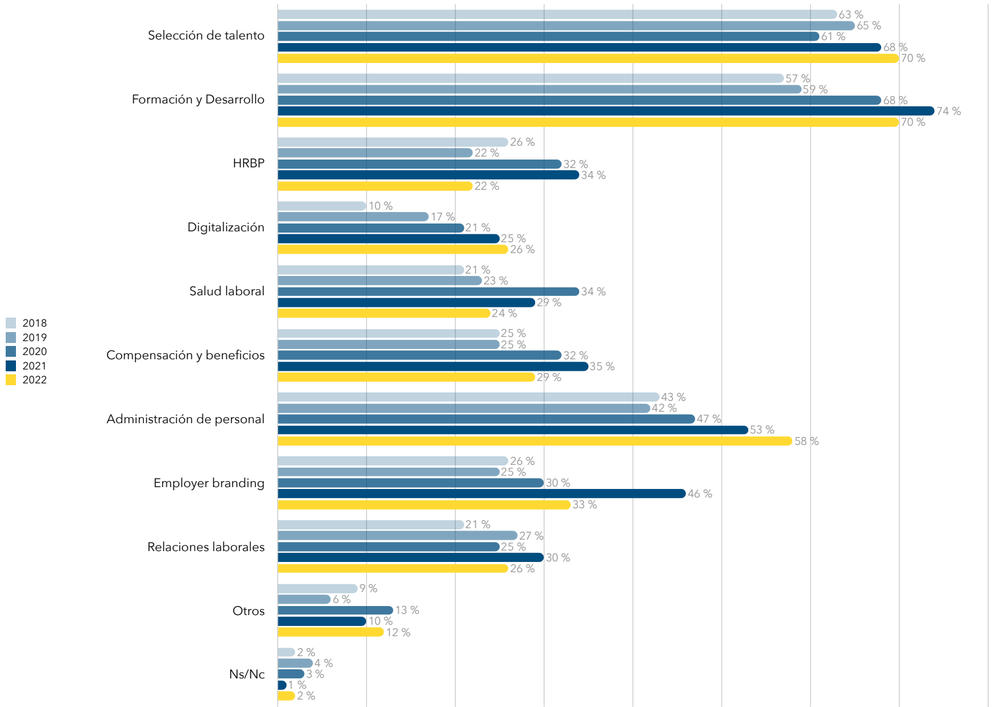
Base: Total 149



En el año 2022 un 84% de los encuestados contestó afirmativamente esta pregunta. Hasta el año 2020 se observa una tendencia creciente en la utilización de la movilidad en el Departamento de Recursos Humanos. A partir del año 2020 se produce un estancamiento.

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

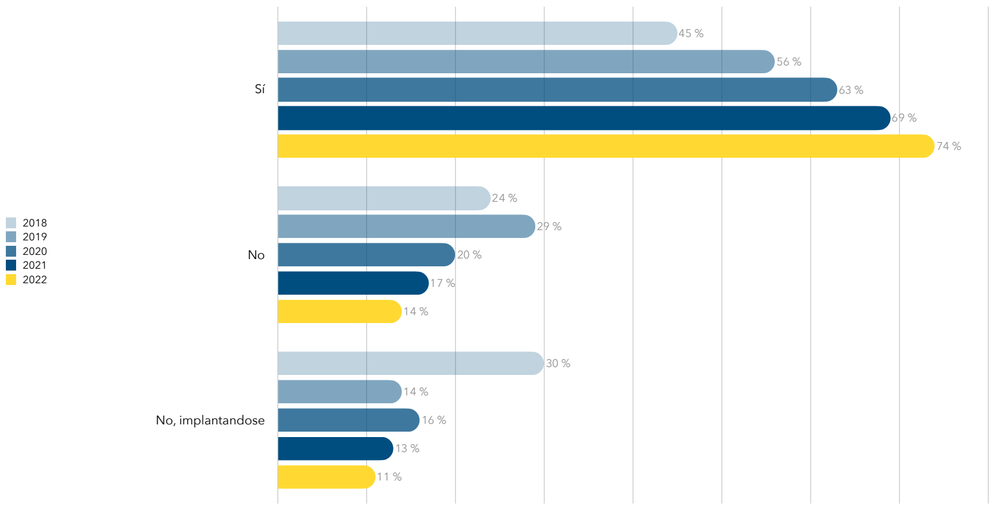
Base: 125



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan la movilidad, las políticas en las que más se utiliza en 2022 son: Formación y Desarrollo (70%), Selección de Talento (70%), Administración de Personal (58%) y Employer Branding (33%). Las dos primeras políticas son las más utilizadas en los cinco años considerados.

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

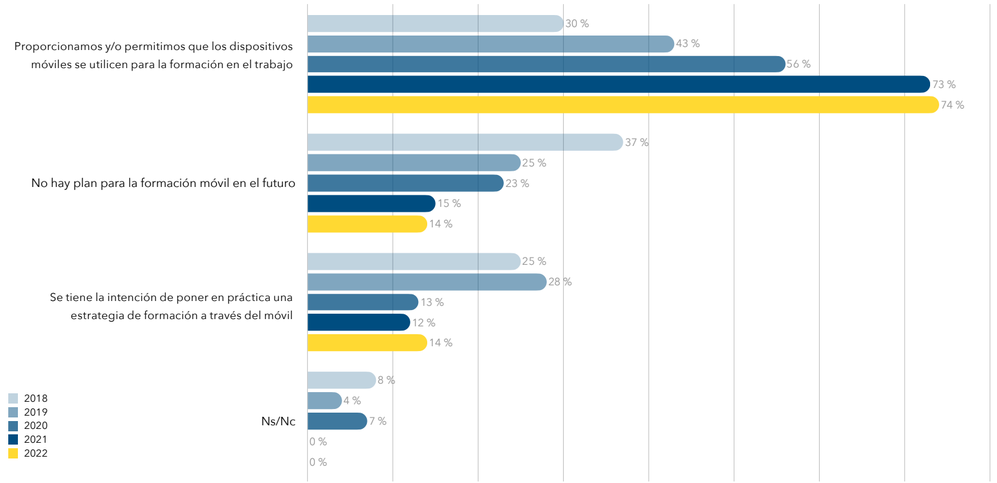
Base: 125



En el año 2022 un 74% de los encuestados indican que pueden acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente. Este porcentaje ha ido aumentando a lo largo del periodo analizado.

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

Base: 125

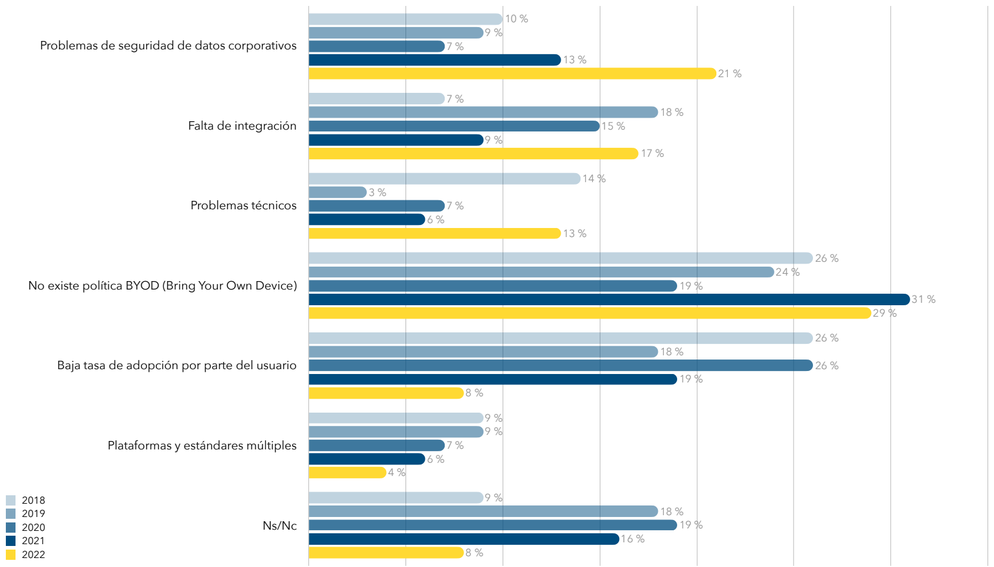


Por lo que se refiere al aprendizaje móvil en el año 2022, un 74% ya lo está utilizando, el 14% afirma que no tener un plan en el futuro para la formación móvil, y un 14% tiene intención de ponerla en práctica.

A lo largo de los cinco años analizados ha ido aumentando la utilización de dispositivos móviles para la formación en el trabajo. En el primer periodo considerado el porcentaje de los que permitían dispositivos móviles era del 30% y en el año 2022 ha pasado a ser del 74%.

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

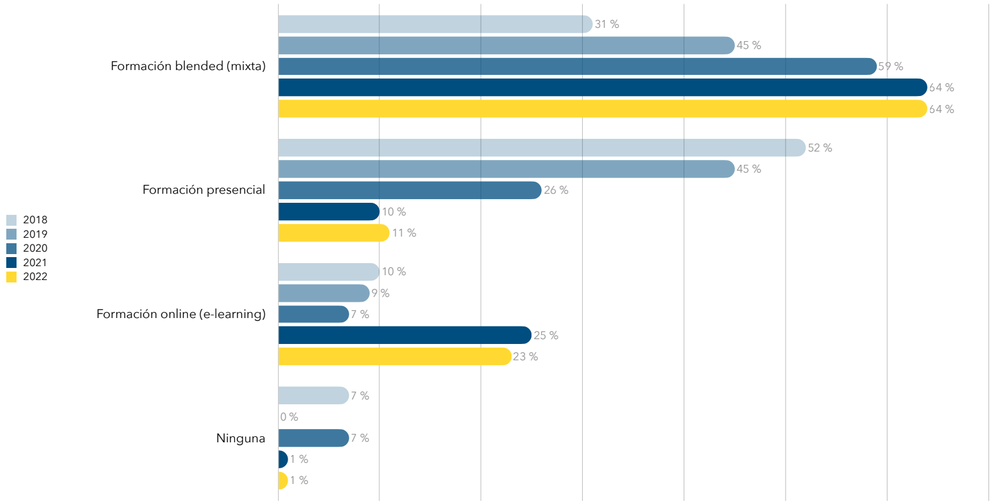
Base: 24



En cuanto a las causas que ralentizan la utilización del aprendizaje móvil, las principales en el año 2022 son: la no existencia de política BYOD (29%), problemas de seguridad de los datos corporativos (21%), falta de integración (17%) y problemas técnicos (13%).

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

Base: Total 149



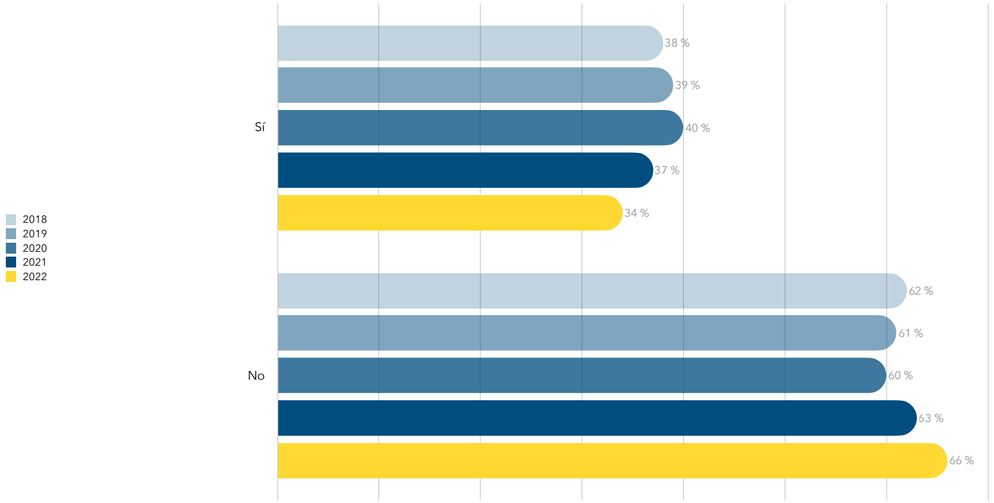
En el año 2022 la formación más importante es la mixta (64%), seguida de la formación online (23%). El porcentaje correspondiente a la formación presencial es solo del 11%.

Si se analiza la evolución temporal de la variable, se observa un aumento de la formación mixta y una disminución de la formación presencial. Además, cabe destacar que en el año 2021 se produce un aumento muy considerable de la formación online que se mantiene en 2022.

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

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

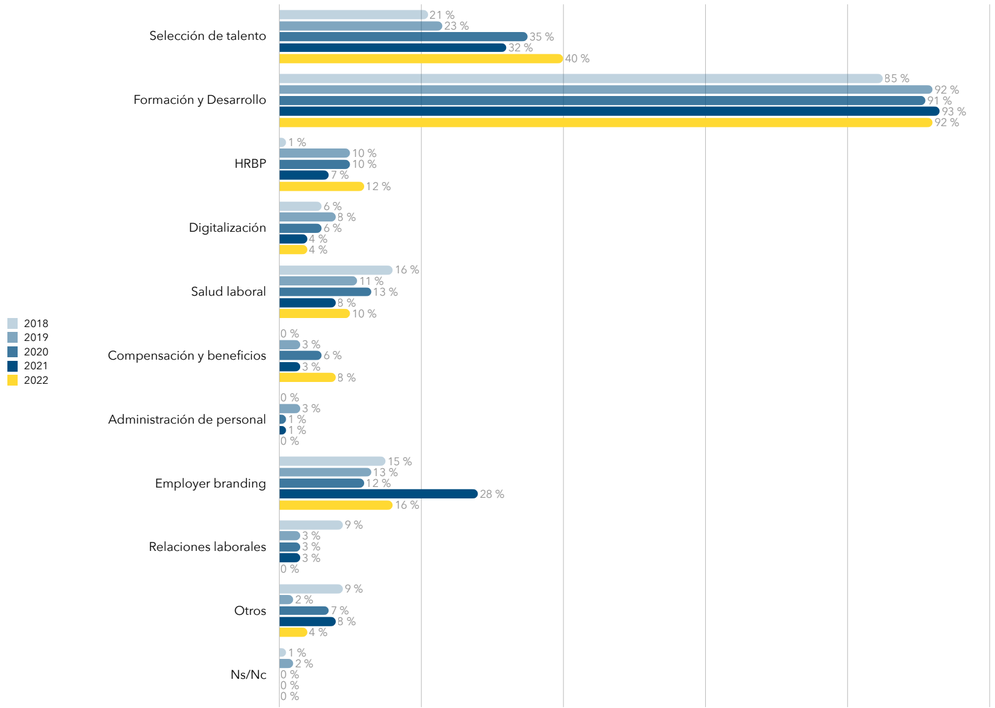
Base: Total 149



Como muestra el gráfico de barras en el año 2022 un % de los encuestados aprovecha la GAMIFICACIÓN en el Departamento de Recursos Humanos. Los resultados son muy similares los cinco años considerados.

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

Base: 50

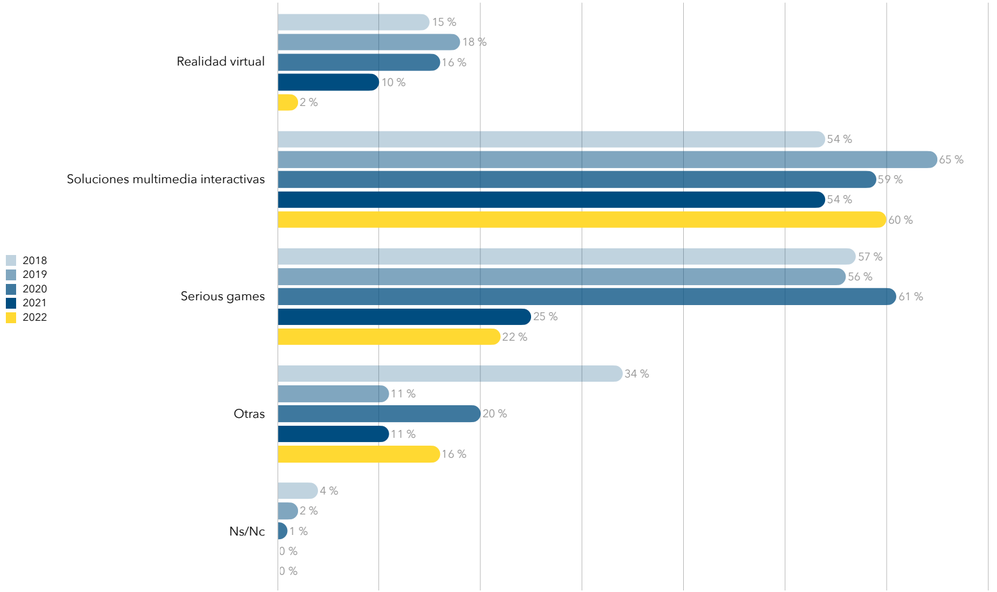


Las políticas en las que más utilizan la gamificación en el año 2022 son: Formación y Desarrollo (92%), Selección de Talento (40%), Employer Branding (16%) y HRBP (12%).

Las tres primeras políticas son las más utilizadas en los cinco periodos analizados. Cabe destacar que en el año 2022 se produce un descenso de su utilización en Employer branding.

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

Base: 50

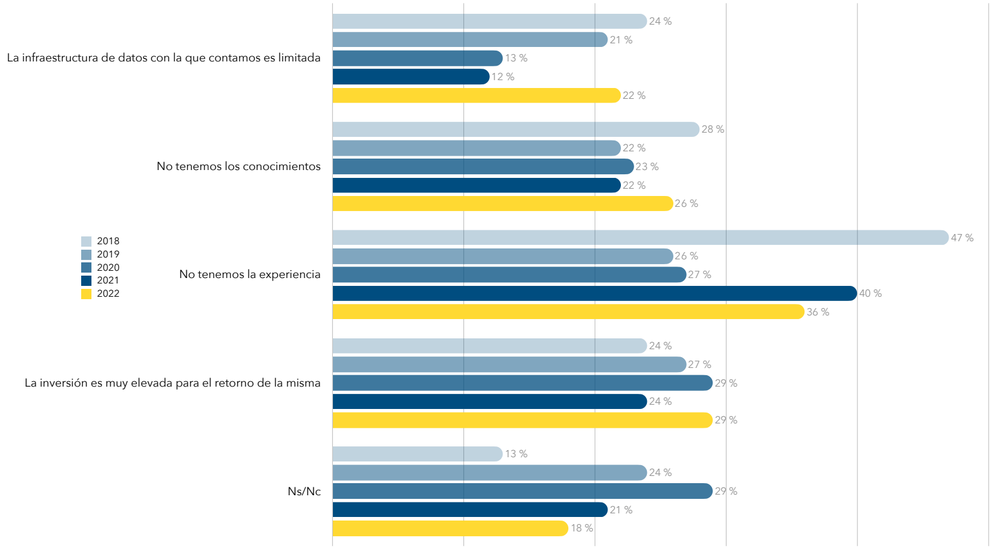


Por lo que se refiere a las herramientas que utiliza la empresa en 2022 para la gamificación, un 60% emplea soluciones multimedia interactivas, un 22% serious games, un 16% otras herramientas no indicadas en el cuestionario y un 2% realidad virtual.

En los cinco periodos de tiempo analizados, las herramientas más utilizadas son las soluciones multimedia interactivas y los serious games. Cabe destacar que en el año 2021 se produce un descenso muy considerable de la utilización de serious games que se mantiene en 2022.

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

Base: 99



Los principales motivos por los que el departamento de Recursos Humanos no utiliza la gamificación en 2022 son: la falta de experiencia (36%), la inversión elevada con respecto a la tasa de retorno (29%), la falta de conocimientos (26%) y que cuentan con una limitación en la infraestructura de datos (22%). Un 18% desconoce los motivos o no contesta a esta pregunta.

Al analizar la evolución temporal de la variable, se observa una disminución de la infraestructura de datos limitada como causa de la no utilización de la gamificación hasta el año 2021. En el año 2022 se produce un incremento de 10 puntos porcentuales

4.2. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del comportamiento de las empresas españolas que han participado en el VI Barómetro sobre Digitalización sobre la Función de Recursos Humanos.

En primer lugar, este año un 51% de los directivos señala estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que el área de recursos humanos de su empresa está digitalizada. Esta percepción sobre el nivel de digitalización crece cada año superando un ligero estancamiento el año pasado.

Se puede matizar este resultado 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 las redes sociales y los dispositivos móviles continúan siendo las dimensiones digitales más utilizadas. Este año las redes sociales vuelve a encabezar la lista como herramienta digital más utilizada (por un 90% de los Departamentos de recursos humanos), seguida por los dispositivos móviles utilizados por un 84% de los encuestados. En tercera posición, los dispositivos en la nube (un 57%) el Big Data y/o analytics en el que se apoyan un 40% de los encuestados. La dimensión gamificación es utilizada por un 34% de los encuestados.

Es importante detenerse en el comportamiento que se desprende en este VI Barómetro de dos dimensiones: el Big Data y/o analytics que continúa su tenencia alcista. Es la dimensión que más ha crecido desde que se realiza este barómetro. En concreto crece un 7,5% respecto al año pasado y un 42% desde 2018. El uso de los dispositivos en la nube mantiene el punto de inflexión que se manifestó el año pasado siendo utilizado por un 57% de los encuestados. Estos datos aparecen reflejados en la Tabla 1.

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

Años	Big data y/o analytics	Cloud computing	Redes sociales	Movilidad	Gamificación
2018	28	63	**76**	73	38
2019	28	67	79	**79**	39
2020	33	77	78	**84**	40
2021	37	58	**84**	**83**	37
2022	40	57	**90**	**84**	34

Un análisis más detallado aparece reflejado en la tabla 2. Se muestra, para cada una de las 5 dimensiones de digitalización, el grado de aprovechamiento de las diferentes políticas de recursos humanos definidas para este estudio, expresado en términos porcentuales. De este análisis se puede concluir que las políticas que están más digitalizadas son la selección del talento y la formación y desarrollo, prácticamente en todas las dimensiones siguen estando por encima del 50% de uso. Le siguen administración de personal y employer branding.

Tabla 2: Relación dimensiones políticas en términos porcentuales año 2022

	Selección de talento	Formación y desarrollo	HRBP	Digitalización	Salud laboral	Compensación y beneficios	Admón personal	Employer branding	Relaciones. laborales	Otros
Big data y/o analytics	63	58	22	19	14	56	61	15	20	5
Cloud computing	64	73	31	26	24	49	75	24	28	13
Redes sociales	94	32	10	11	11	5	5	72	8	7
Movilidad	70	70	22	26	24	29	58	33	26	12
Gamificación	40	92	12	4	10	8	0	16	0	4

Tabla 3: Relación dimensiones políticas en términos porcentuales: Comparativa entre 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022

	Años	Selección de talento	Formación y desarrollo	HRBP	Digitalización	Salud laboral	Compensación y beneficios	Admón personal	Employer branding	Relaciones. laborales	Otros
Big data y/o analytics	2018	**58**	47	23	18	12	48	42	23	28	0
	2019	**70**	51	26	33	19	56	53	14	26	7
	2020	63	63	32	25	21	**65**	49	26	19	11
	2021	**70**	63	39	23	25	59	**75**	25	24	7
	2022	**63**	58	22	19	14	56	**61**	15	20	5
Cloud computing	2018	58	**62**	30	11	20	41	54	15	27	9
	2019	69	66	26	23	27	46	**71**	24	30	6
	2020	64	**73**	32	25	29	57	**71**	20	23	11
	2021	**68**	65	25	22	27	46	**70**	23	30	6
	2022	64	**73**	31	26	24	49	**75**	24	28	13
Redes sociales	2018	**87**	36	10	8	10	6	8	47	11	11
	2019	**86**	41	11	11	10	10	9	55	6	11
	2020	**92**	44	13	12	10	13	10	50	8	12
	2021	**94**	35	11	11	15	11	9	**74**	8	8
	2022	**94**	32	10	11	11	5	5	**72**	8	7
Movilidad	2018	**63**	57	26	10	21	25	43	26	21	9
	2019	**68**	61	23	18	24	25	**44**	25	28	7
	2020	61	**68**	32	21	34	32	47	30	25	13
	2021	68	**74**	34	**25**	**29**	**35**	**53**	**46**	30	10
	2022	**70**	**70**	22	26	24	29	58	33	26	12
Gamificación	2018	21	**85**	1	6	16	0	0	15	9	9
	2019	23	**92**	10	8	11	3	3	13	3	2
	2020	35	**91**	10	6	13	6	1	12	3	7
	2021	32	**93**	7	4	8	3	1	28	3	8
	2022	40	**92**	12	4	10	8	0	**16**	0	4

Fuente: elaboración propia

Este VI Barómetro genera las siguientes conclusiones y reflexiones:

La dimensión **Big Data y/o analytics** es utilizada por un 40% de los encuestados, y de nuevo es la dimensión que más crece en este último año. La política que más se apoya en esta dimensión es este año la administración de personal, seguida de las políticas de selección de talento y formación y desarrollo. Resulta interesante apreciar como el número de empresas que se apoyan en el Big data para el desarrollo de tareas de administración de personal ha aumentado notablemente. Continúa creciendo el uso de las herramientas de soporte integral tipo Meta4, Oracle, SAP o Workday en software físico, que son utilizados por un 73% de los encuestados. Indagando sobre los motivos por los que no se utiliza el big data, sigue siendo la limitación en la infraestructura de datos el argumento más poderoso. No obstante, se puede observar cómo este argumento sigue perdiendo peso y que cada vez un número mayor de encuestados apuntan a la falta de conocimientos y de experiencia como principal barrera. Este cambio refleja los esfuerzos que están haciendo las empresas en inversión en infraestructura de datos e ilumina las carencias en formación en capacidades digitales de análisis de los empleados. Se trata de la dimensión que mayor recorrido alcista tiene.

Los dispositivos en la nube o **Cloud Computing**, son utilizados por un 57% de los encuestados lo que supone una consolidación de la ruptura de la tendencia alcista de los años anteriores (Tabla 1). Una posible justificación en este cambio de tendencia es de calendario: Durante la pandemia se realizó un esfuerzo importante en alojar dispositivos en la nube y el esfuerzo a fecha de hoy está ya hecho en muchas empresas. El patrón de uso en las diferentes prácticas de recursos humanos es similar a años anteriores: Las políticas en las que más se utiliza son la administración de personal (que este año es la práctica que más recurre a los dispositivos en la nube), la selección de talento y la formación y desarrollo. Igual que ocurre con la dimensión Big data se consolidan las herramientas de soporte integral Meta 4, Oracle, SAP o Workday en software físico como las más utilizadas (que crece este año de forma importante).
Resulta interesante señalar como la falta de conocimientos y experiencia, así como la limitación en la infraestructura de datos son las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas. Este resultado es similar al que se obtiene del análisis de la dimensión Big Data. Es por ello que desde la alta dirección se debe invertir esfuerzo en la capacitación de los departamentos de recursos humanos para utilizar esta herramienta.

La tercera dimensión, **redes sociales**, corona de nuevo la lista en este VI Barómetro. presenta un nivel de adopción de un 90%, creciendo casi un 7% respecto a 2021.

Las políticas en las que más se utilizan siguen siendo la selección de talento, utilizada por un 91% de los encuestados, seguida de employer branding (72%) que consolida el fuerte crecimiento que experimentó el año pasado.

Los portales de empleo continúan siendo las fuentes de reclutamiento más utilizadas seguidas de las redes sociales. De nuevo este año se pone de manifiesto la escasa atención que se presta a la huella digital para los procesos de selección, sólo un 19% de los encuestados analiza la huella digital de los candidatos en los procesos de selección, lo que supone un retroceso respecto al año pasado.

Los resultados de este barómetro revelan la preocupación que manifiestan departamentos de recursos humanos por la protección de datos que es la causa que esgrimen en mayor medida aquellos que no usan las redes sociales.

En cuanto a la dimensión de **movilidad** señalamos los siguientes aspectos: Un 84% de los encuestados utiliza dispositivos móviles, en línea con años anteriores. Son utilizadas en mayor medida para la selección de personal y para la formación y desarrollo. Se observa la proliferación de las App para acceder a las herramientas de gestión y de formación, dimensión que continúa creciendo notablemente. En la misma línea, los resultados muestran que aumenta considerablemente la importancia que se otorga a la formación blended en detrimento de la formación presencial que cae casi a la mitad este año (un 64% de los encuestados señalan que es la más importante en la organización).

Respecto a la quinta dimensión, la **gamificación**, no hay grandes novedades respecto al año pasado con una tasa de adopción del 34%. Las políticas que recurren a la gamificación son la formación y desarrollo y en menor medida la selección de talento. Caen los serious games como herramienta de gamificación y gana protagonismo las soluciones multimedia interactivas.

Las conclusiones nos llevan a formular las siguientes observaciones y recomendaciones:

- Se observa el crecimiento del uso del Big data y las analíticas en las empresas españolas, siendo de nuevo la dimensión que más crece. Para mantener esta tendencia, se debe redoblar el esfuerzo en formación y capacitación para poner en práctica herramientas de big data y analíticas así como dispositivos en la nube. Si bien la preocupación ante la falta de infraestructuras de datos es la barrera principal que explica su no adopción, observamos que remite anualmente mientras que la falta de formación y experiencia no varía significativamente respecto a años anteriores.
- Se observa un creciente interés por la gestión activa del Employer branding. Según se desprende de este barómetro se aprecia un esfuerzo notable de realizar acciones de employer branding a través de las redes sociales, y también con el uso de dispositivos móviles y a través de la gamificación.
- Se hace patente la tendencia creciente en el uso de las Apps para acceder a las herramientas de gestión. Este año se valora muy positivamente la posibilidad de acciones formativas blended a través de APP.
- Casi la mitad de los directivos encuestados se muestra de acuerdo con el nivel de digitalización de la función de recursos humanos de sus empresas. Una mirada longitudinal de los últimos cinco años nos permite observar como las dimensiones digitales cuyo uso ha crecido más son la adopción del Big data ha crecido un 42%, las redes sociales un 8% y el uso de dispositivos móviles un 15%.

5. COMPARATIVO ESPAÑA - LATAM 2022

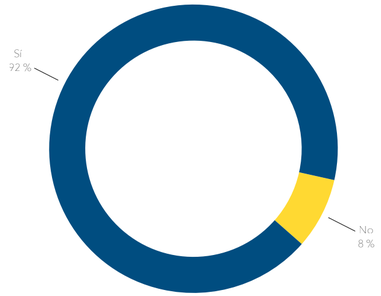
En este apartado, se presentan los resultados comparados entre España y LATAM de la investigación en función de las preguntas formuladas en el cuestionario. En primer lugar, se comentan los datos sociodemográficos de la muestra en LATAM, para posteriormente explicar de forma comparada las cinco dimensiones de digitalización enunciadas en el marco teórico: big data, cloud computing, redes sociales, movilidad y gamificación.

5.1 RESULTADOS

El análisis de los resultados de los datos sociodemográficos para LATAM es el siguiente:

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

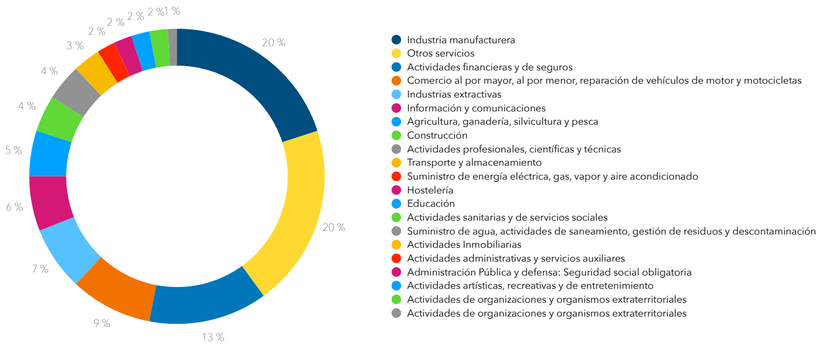
Base: Total 285



El 92% de los encuestados son miembros de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

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

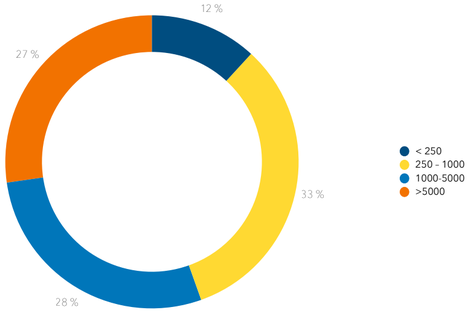
Base: Total 285



Por lo que se refiere al sector de actividad de los participantes en esta investigación el 20% pertenece a la industria, el 7% al comercio, el 13% al financiero, y cerca de un 20% a otros servicios diferentes a los que aparecen en el cuestionario.

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

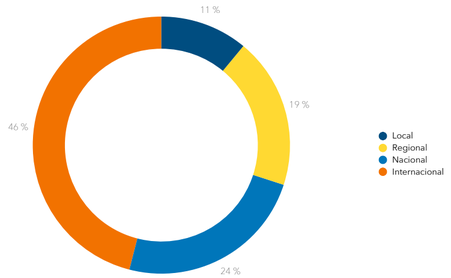
Base: Total 285



Como se observa en el diagrama de sectores, un 60% de los directivos que realizaron la encuesta pertenecían a empresas que tienen más de 1000 empleados, un 26% a empresas con un número de empleados entre 250 y 1000, y un 14% a empresas con menos de 250 empleados.

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

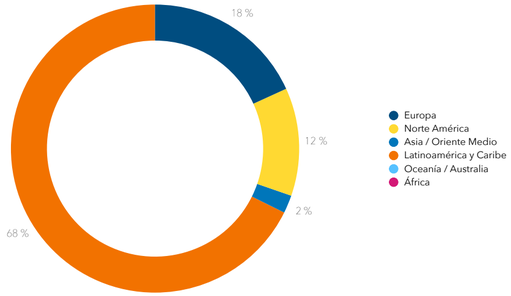
Base: Total 285



Por lo que se refiere al ámbito geográfico en el que las empresas desarrollan su actividad, un 46% desarrollan la misma en un ámbito internacional, un 24% en un ámbito nacional, un 19% regional y un 11% local.

4. ¿En qué región está la sede central?

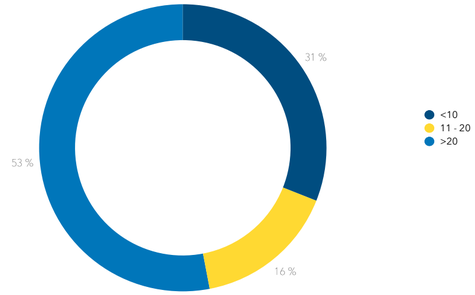
Base: Total 285



La mayoría de los directivos (un 68%) pertenecen a empresas que tienen su sede central en Latinoamérica y Caribe, un 18% en Europa y un 12 % en Norte América. Para el resto de las regiones el porcentaje alcanza valores muy pequeños.

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

Base: Total 285

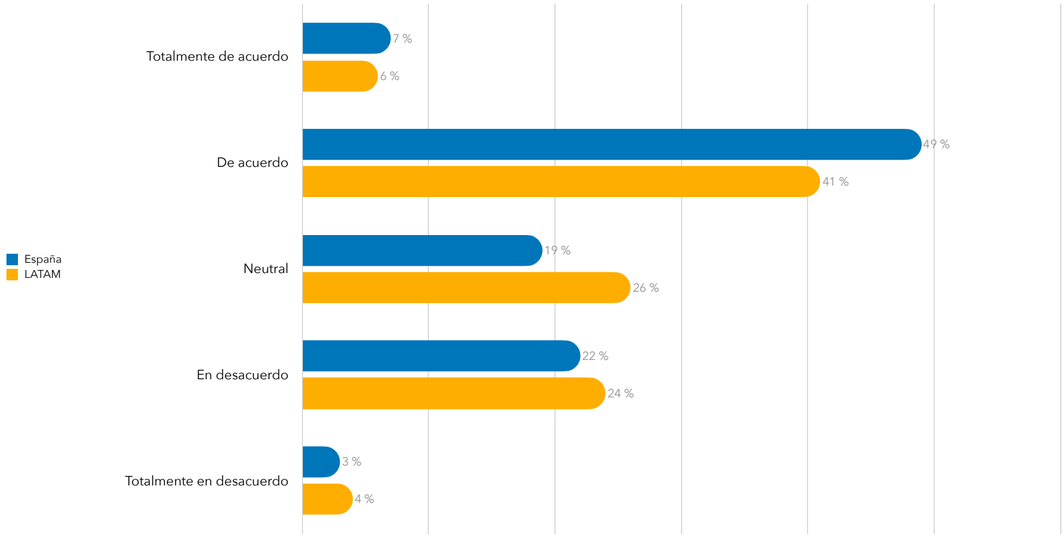


En cuanto al número de empleados del Departamento de Recursos Humanos, un 53 % de las empresas tenían más de 20 empleados, un 31% menos de 10 y un 16 % entre 11 y 20 empleados.

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

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

Base: Total 285

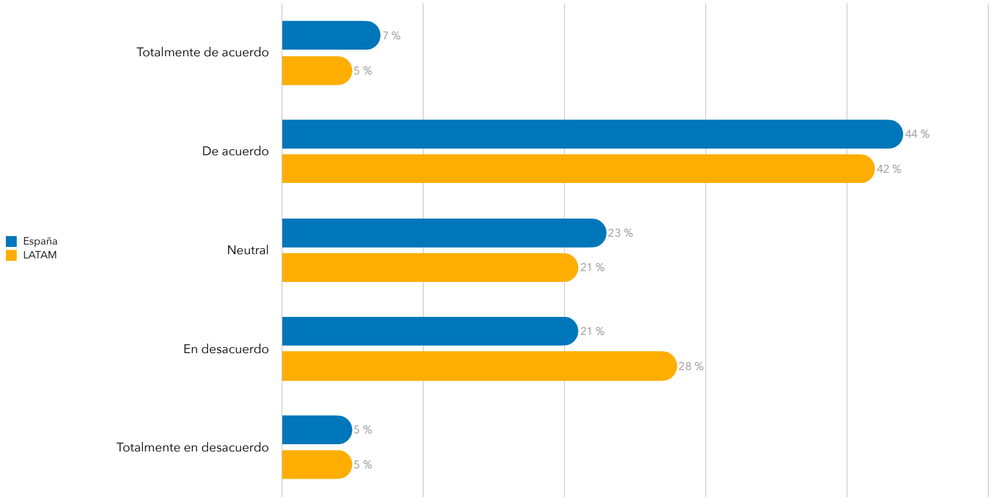


Respecto a la pregunta referente a si los procesos de la empresa están digitalizados, las categorías en las que hay una mayor discrepancia son de acuerdo (superior en España un 7% y neutral (superior en LATAM un 7%).

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

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

Base: Total 285

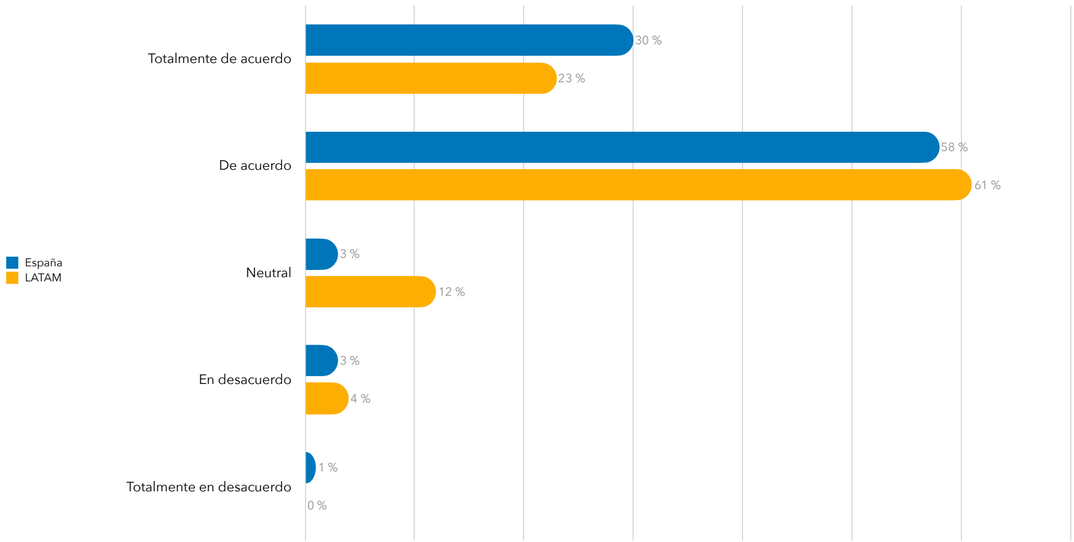


Respecto al nivel de acuerdo con el hecho de que el área de Recursos Humanos de su empresa a nivel general esté digitalizada, los porcentajes correspondientes a las categorías de acuerdo, totalmente de acuerdo, neutral y totalmente en desacuerdo son similares en el grupo de LATAM y de España. Donde se observa una mayor discrepancia es en la categoría en desacuerdo (superior en LATAM un 7%).

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

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

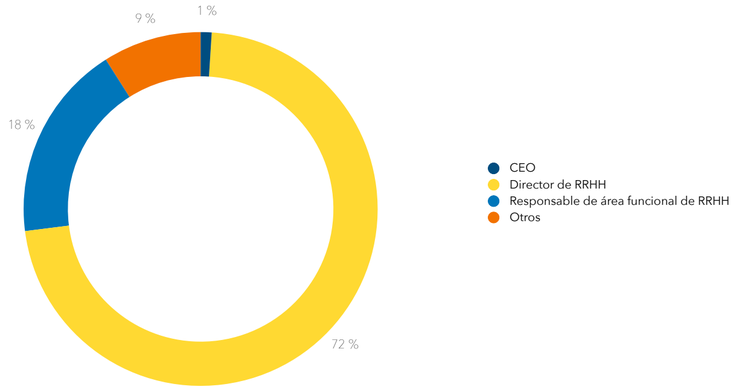
Base: Total 285



Por lo que se refiere a la familiarización con el mundo digital, la mayor discrepancia se presenta en la categoría neutral en la que en el grupo de LATAM el porcentaje es un 9% superior. También hay una discrepancia en la categoría totalmente de acuerdo (superior en España un 7%).

10. ¿Cuál es su categoría profesional?

Base: Total 285

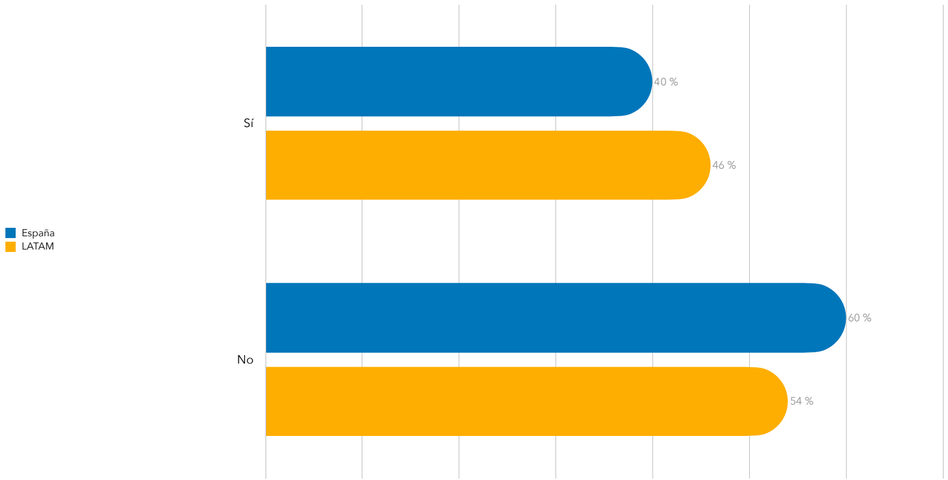


En este gráfico se presenta la categoría profesional de los directivos que contestaron el cuestionario. Como se observa en el mismo un 72% de los directivos son directores de Recursos Humanos y un 18% responsable del área funcional de Recursos Humanos. Solamente un 1% son CEO.

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/O ANALYTICS?

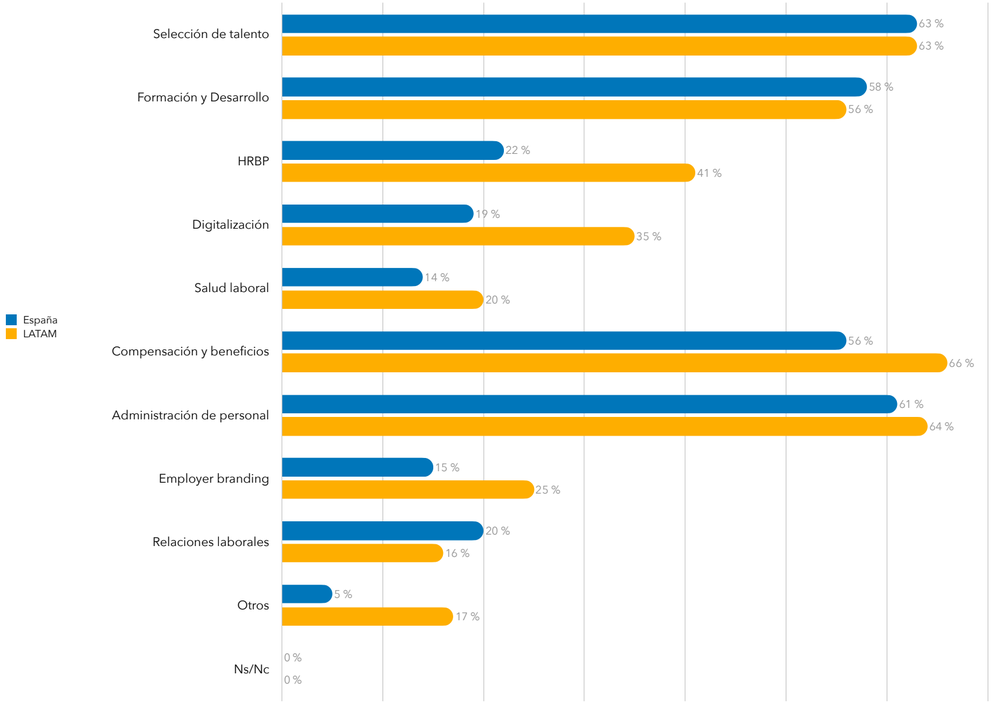
Base: Total 285



Como se refleja en el gráfico de barras el porcentaje de encuestados que utiliza BIG DATA y/o ANALYTICS en el Departamento de Recursos Humanos es ligeramente superior en LATAM (46%) frente al 40 % de los encuestados en España.

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

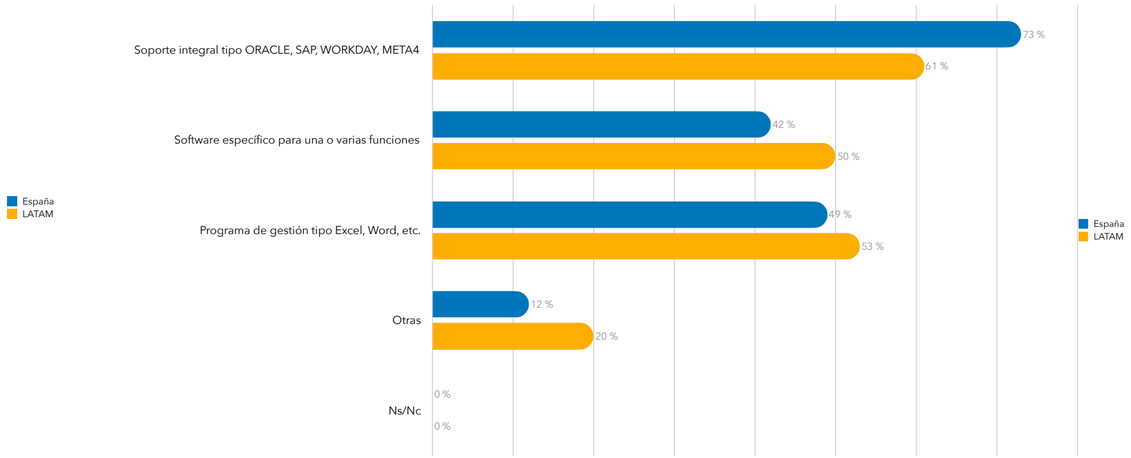
Base: 82



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan BIG DATA y/o ANALYTICS, las políticas en las que más se utilizan coinciden en España y en LATAM: Selección de Talento, Compensación y Beneficios, Administración de Personal y Formación y Desarrollo, aunque la posición que ocupan es diferente en ambas muestras. En LATAM la política más utilizada es Compensación y Beneficios (66%) y en España Selección de Talento (63%).

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

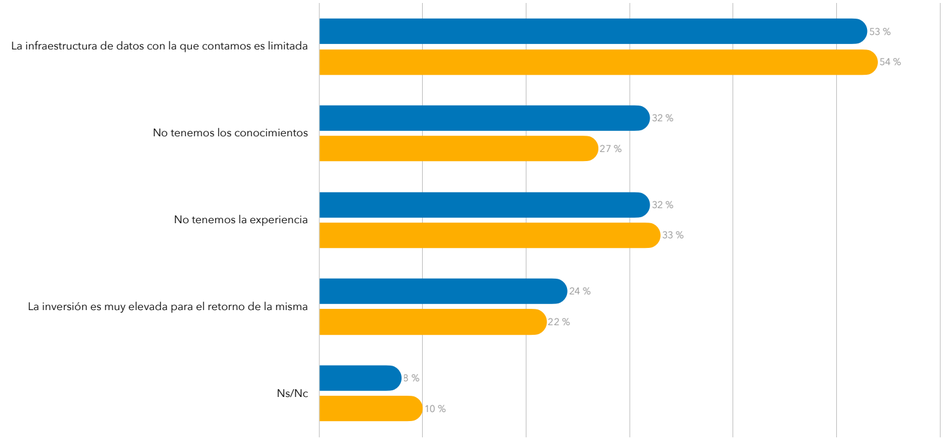
Base: 82



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan BIG DATA Y ANALYTICS, las herramientas más utilizadas para realizar las analíticas tanto en España como en LATAM son: Soporte Integral, software específico y programas de gestión. La mayor discrepancia se presenta en Soporte Integral en la que el porcentaje de utilización es un 12% superior en España.

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

Base: 105

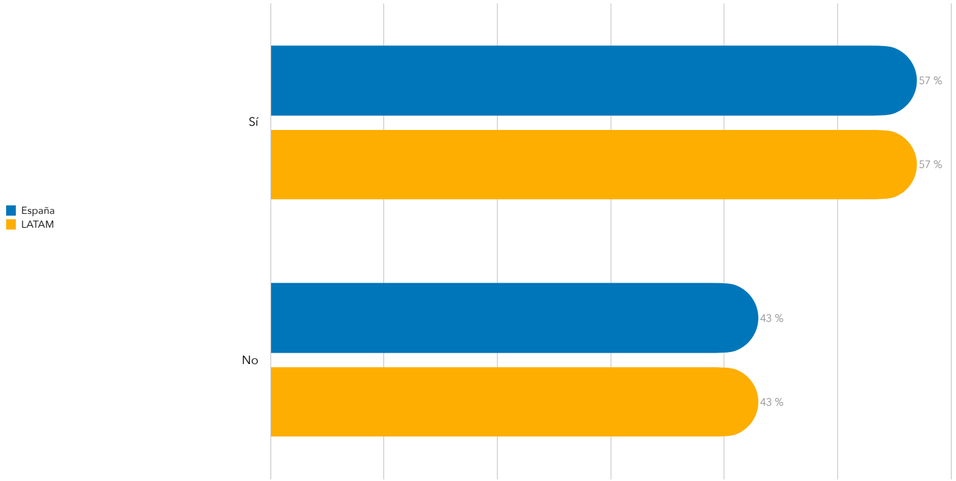


En cuanto al motivo de la no utilización de BIG DATA y/o ANALYTICS en los Departamentos de Recursos Humanos, destaca la infraestructura de datos limitada tanto en España como en LATAM, seguida de la falta de conocimientos y la falta de experiencia.

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

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

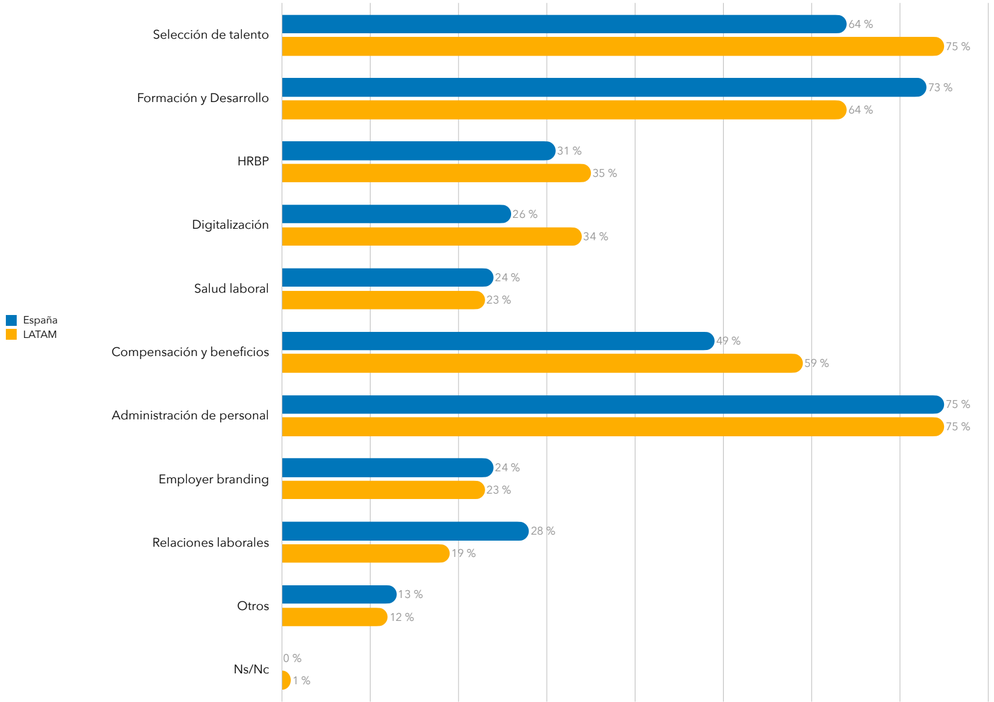
Base: Total 285



Como se observa en el diagrama de barras, el porcentaje de encuestados que utiliza CLOUD COMPUTING es igual en España y en LATAM (57%).

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

Base: 114

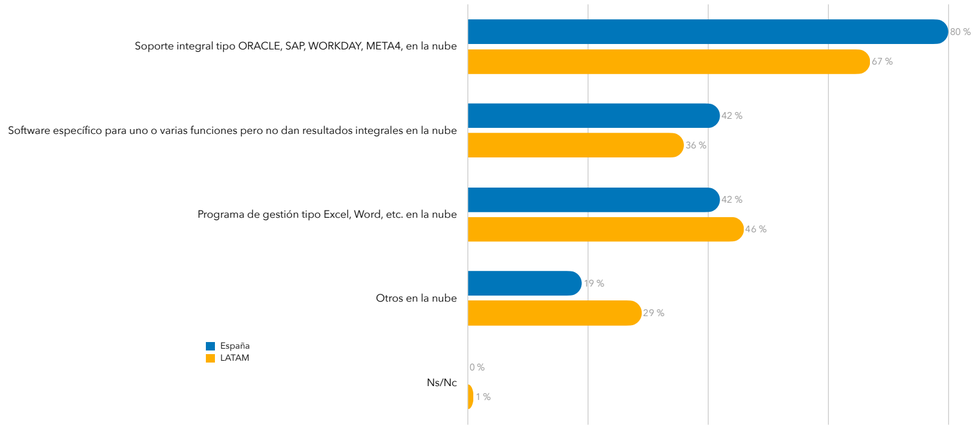


En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING, las políticas más utilizadas son las mismas en España que en LATAM: Formación y Desarrollo, Administración de Personal, Selección de Talento y Compensación de Beneficios. En España en la que más se utiliza es Administración de Personal (75%) y en LATAM Administración de Personal y Selección de Talento (75% en ambas).

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

(Respuesta múltiple)

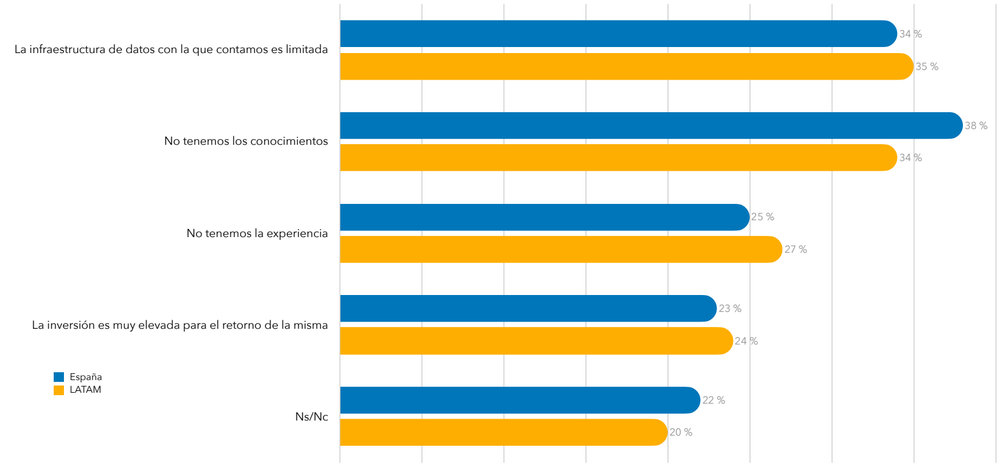
Base: 114



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan CLOUD COMPUTING, las herramientas más utilizadas tanto en España como en LATAM son: Soporte Integral, Programas de Gestión y software específico. La herramienta más utilizada es el Soporte Integral tanto en España (80%) como en LATAM (67%).

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

Base: 73

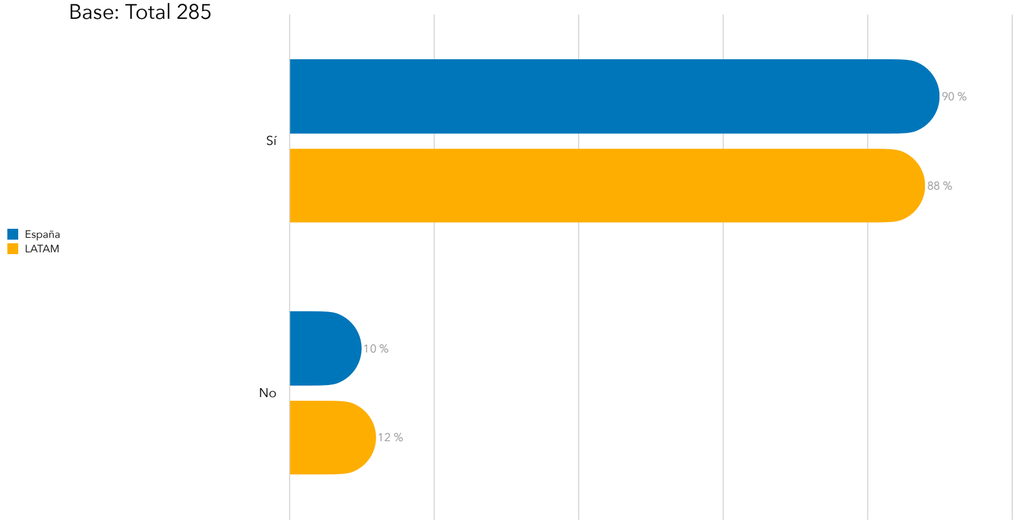


Por lo que se refiere al motivo de la no utilización de CLOUD COMPUTING en los Departamentos de Recursos Humanos, tanto en España como en LATAM no hay una causa que destaque claramente frente a las otras. Cabe resaltar el hecho de que en LATAM un 20% no sabe o no contesta y en España un 22%.

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

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

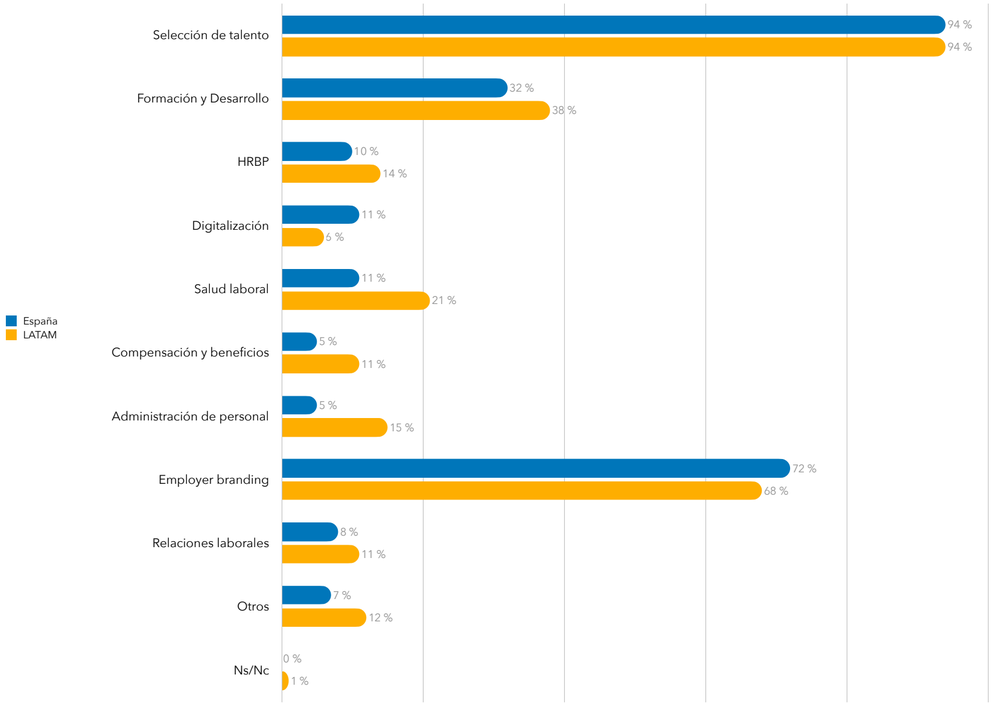
Base: Total 285



Como se observa en el gráfico de barras el porcentaje de los encuestados que utiliza REDES SOCIALES en el Departamento de Recursos Humanos es muy similar en España (90%) y en LATAM (88%).

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

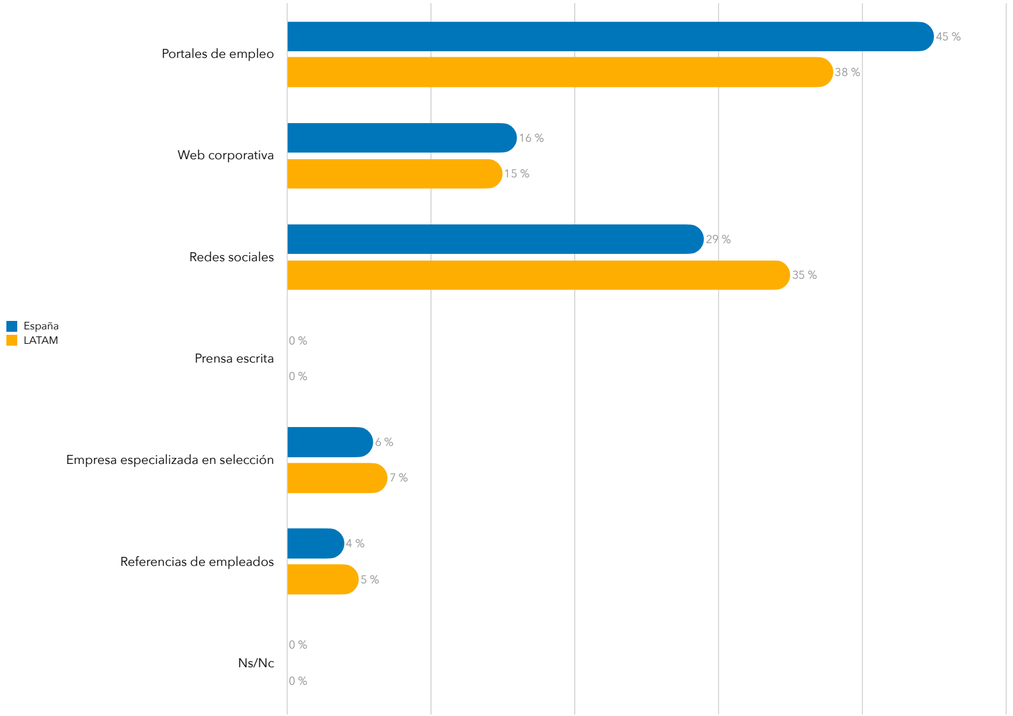
Base: 160.



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan REDES SOCIALES, las políticas en las que más se utilizan tanto en España como en LATAM son: Selección de Talento, Employer Branding y Formación y Desarrollo. Este es el orden de importancia en ambas muestras.

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

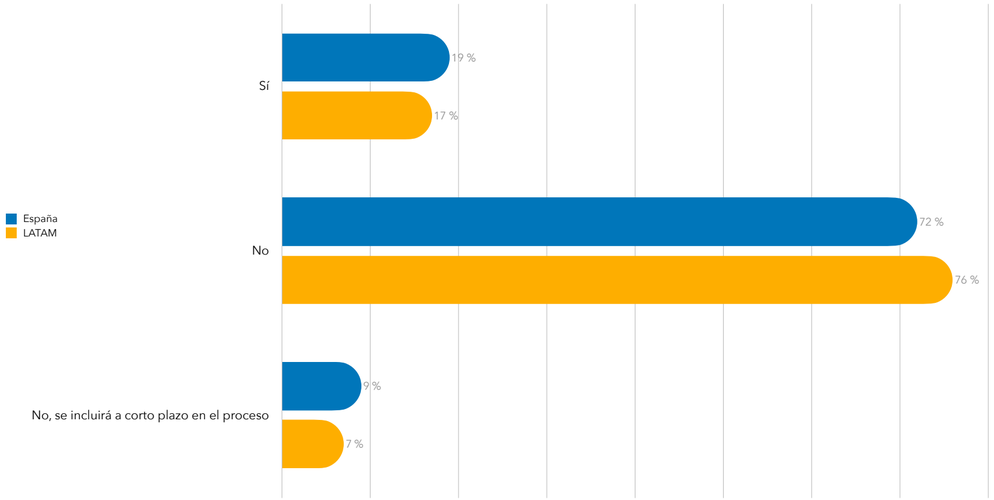
Base: 160.



Las fuentes de reclutamiento principal que los Departamentos de Recursos Humanos utilizan son tanto en España como en LATAM: Portales de Empleo, Redes Sociales y Web Corporativa. Cabe destacar el hecho de que las Redes Sociales tienen más peso en LATAM que en España mientras que en el caso de los portales de empleo sucede lo contrario.

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

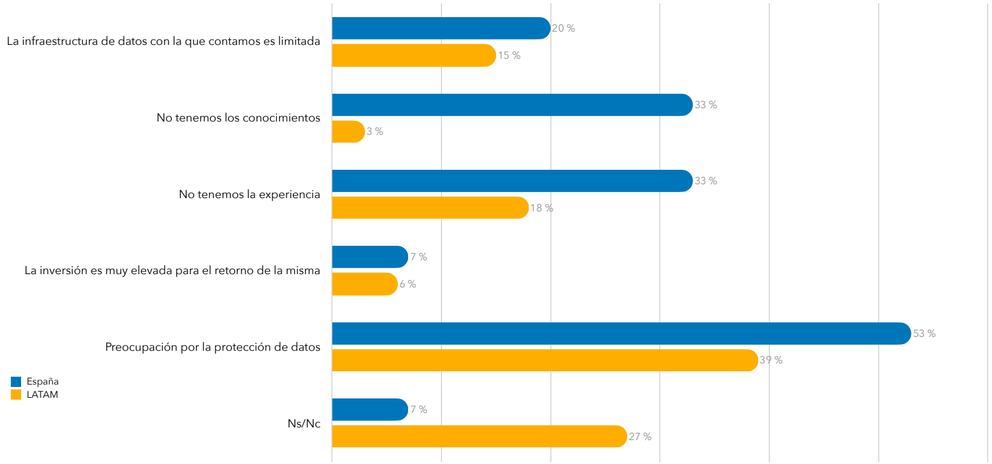
Base: 160.



El 72% de los encuestados en España y el 76% en LATAM indican que no utilizan la huella digital a la hora de seleccionar a los candidatos o no la van a emplear a corto plazo.

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

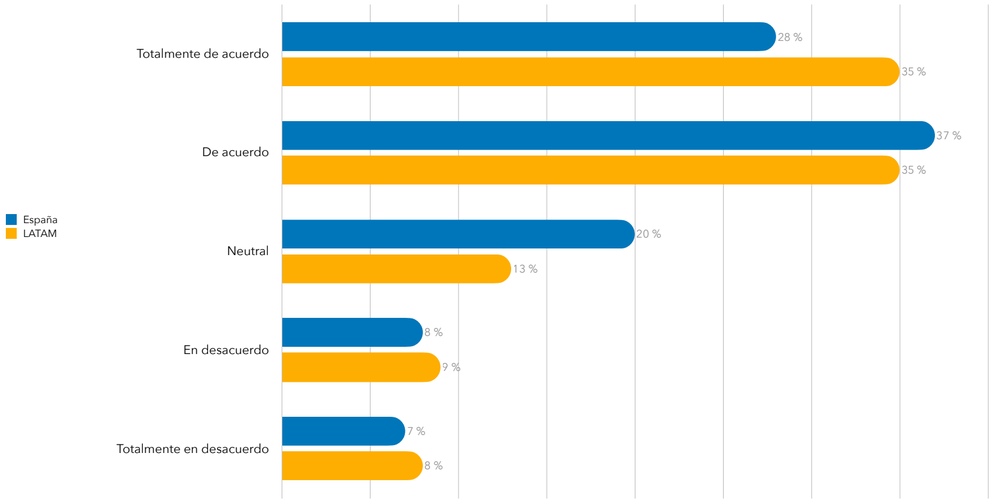
Base: 27.



Con respecto al motivo de la no utilización de las REDES SOCIALES en los Departamentos de Recursos Humanos el principal motivo tanto en España como en LATAM es la preocupación por la protección de datos.

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

Base: Total 285

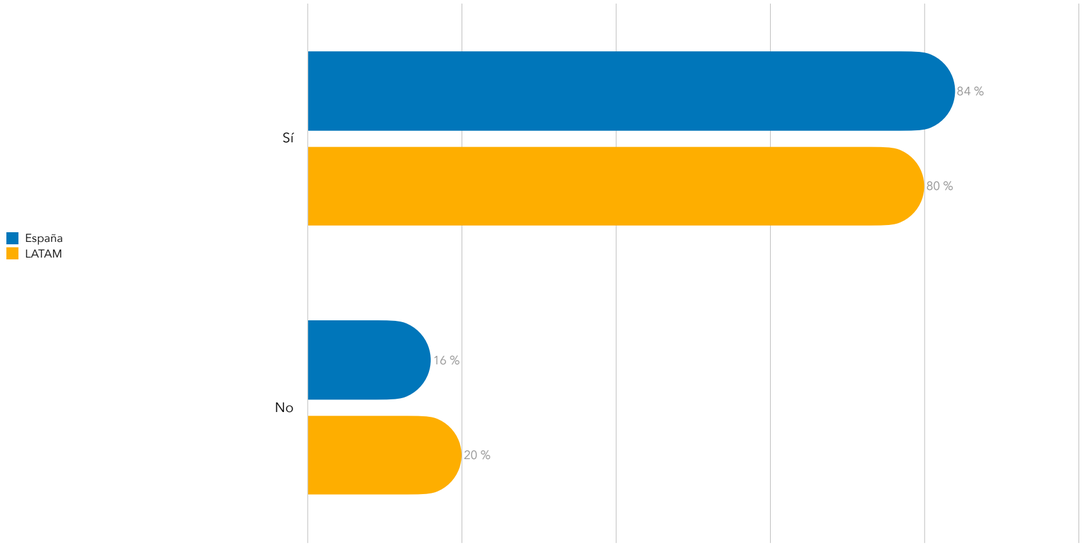


En cuanto a la estrategia de utilización del employer branding para potenciar su marca como empleador a través de redes sociales, se observa que el porcentaje de encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo es ligeramente más bajo en España (65%) que en LATAM (70%).

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

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

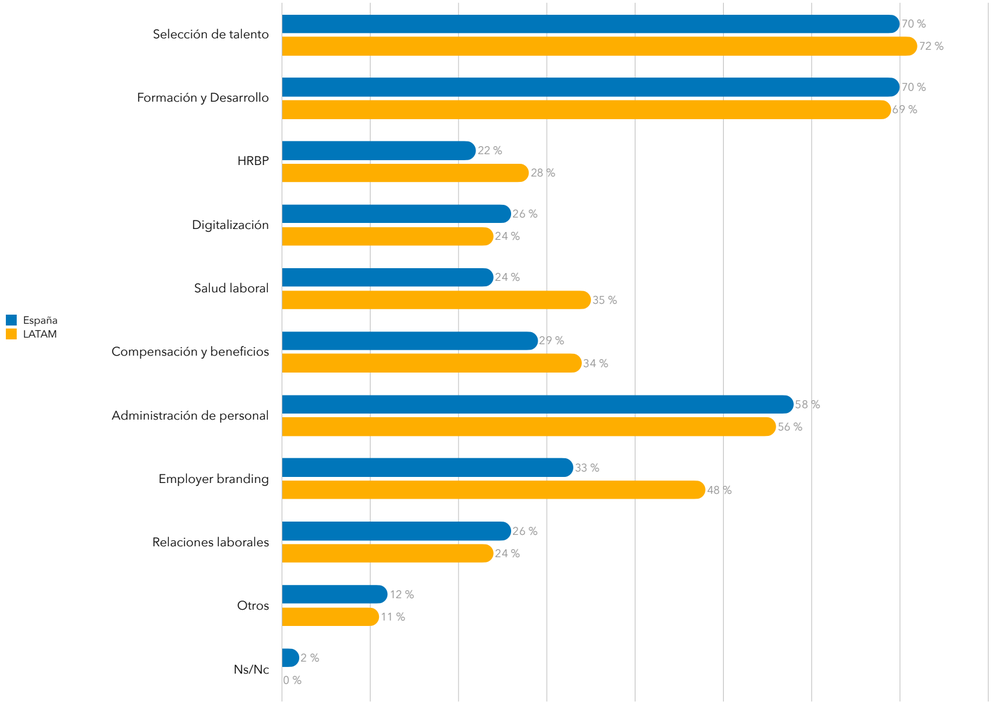
Base: Total 285



Como se observa en el gráfico de barras el porcentaje de encuestados que utiliza la movilidad es ligeramente superior en España (84%) que en LATAM (80%).

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

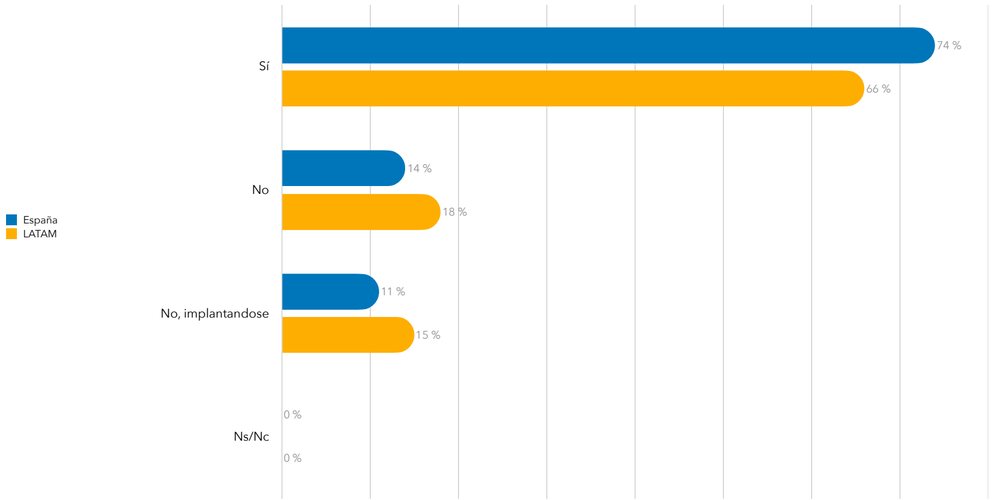
Base: 156



En aquellos Departamentos de Recursos Humanos que utilizan la movilidad, las políticas en las que más se utiliza son tanto en España como en LATAM: Selección de Talento, Formación y Desarrollo y Administración de Personal.

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

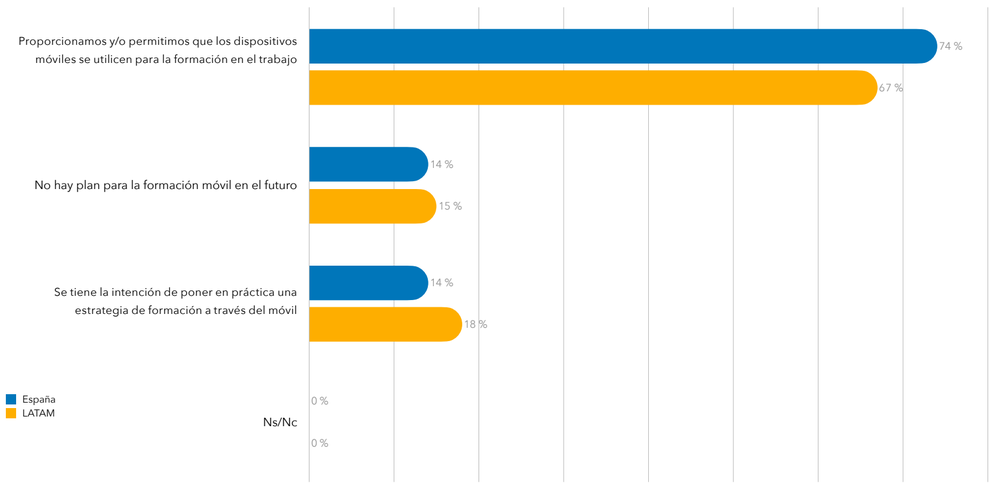
Base: 156



En España un 74% de los encuestados indican que pueden acceder a través de APP a las herramientas de gestión que utiliza habitualmente mientras que en LATAM este porcentaje es ligeramente inferior (un 66% de los encuestados).

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

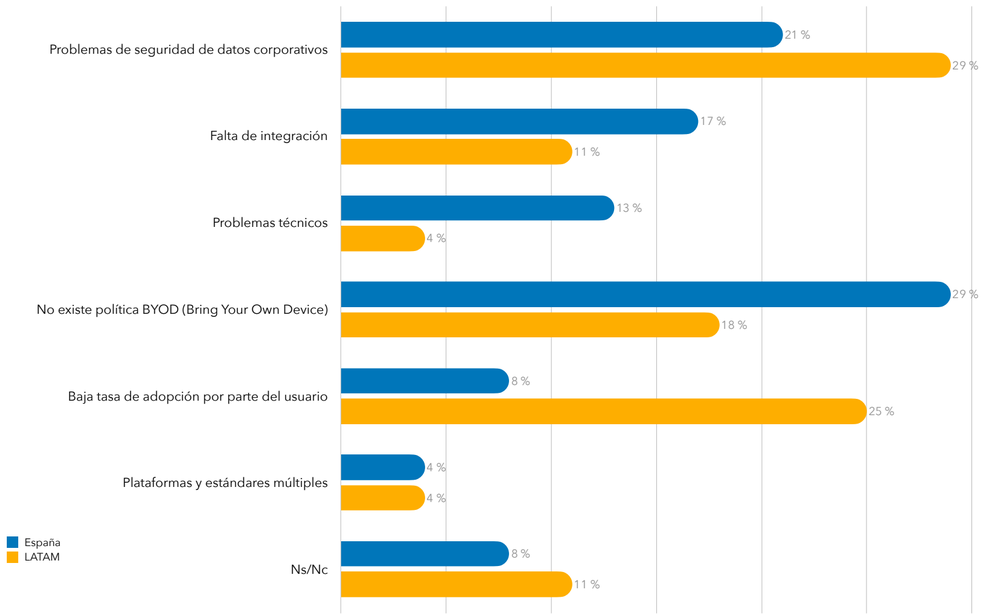
Base: 156



Por lo que se refiere a la organización en relación con el aprendizaje móvil, un 88% en España y un 85% en LATAM consideran esencial las estrategias de formación basados en el aprendizaje móvil, ya que o ya las están utilizando, o tiene intención de ponerlas en la práctica.

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

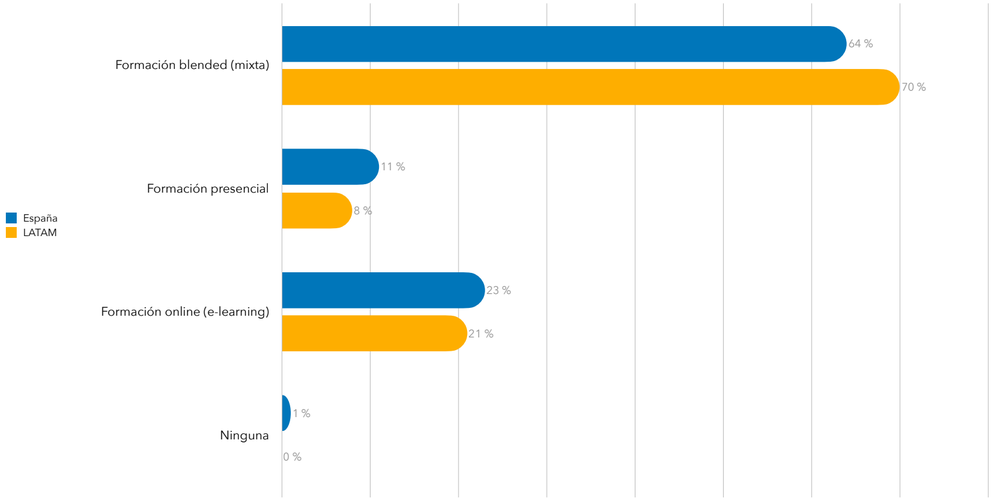
Base: 31



En cuanto a la causa que ralentiza la implementación del aprendizaje móvil, las mayores diferencias entre ambas muestras se presentan en la no existencia de política BYOD y en la baja tasa de adopción por parte del usuario. En España el 29% de los encuestados consideran la no existencia de política BYOD como una causa que ralentiza el aprendizaje frente a un 18% de los encuestados en LATAM. Con respecto a la baja tasa de adopción por parte del usuario, en España un 8% la considera como causa que dificulta el aprendizaje móvil mientras que en LATAM el porcentaje es del 25%.

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

Base: Total 285

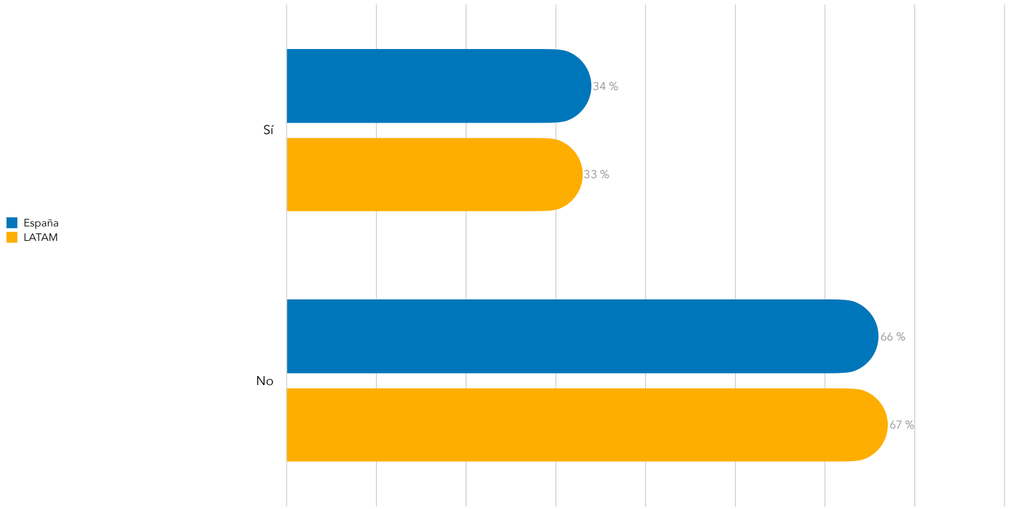


La formación más importante tanto en España como en LATAM es la mixta y seguida de la formación online.

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

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

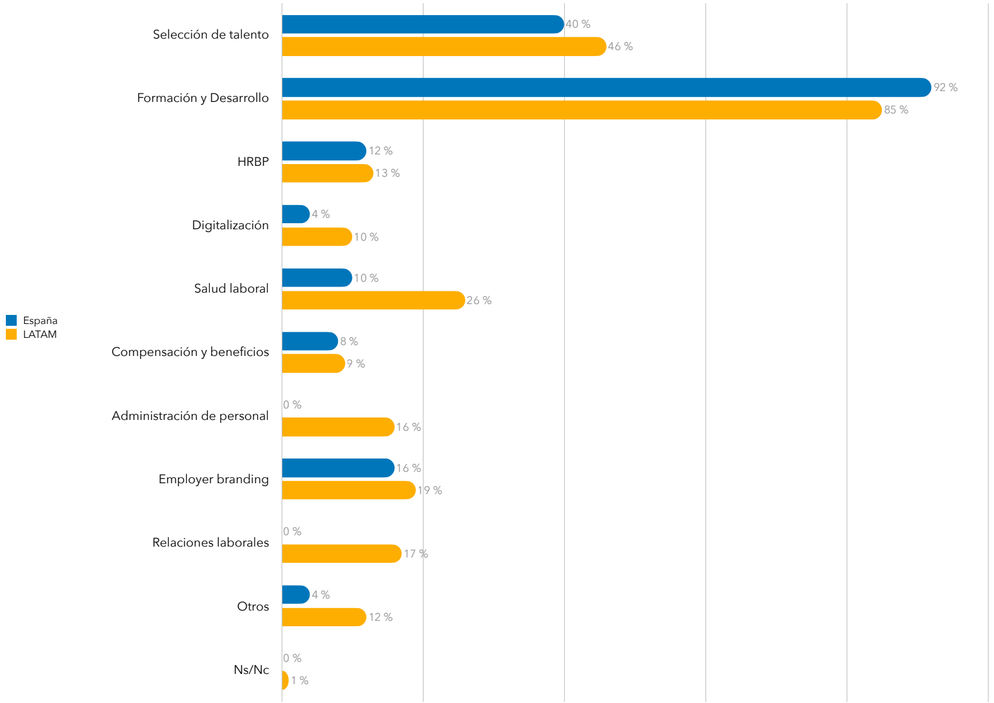
Base: Total 285



Como se observa en el diagrama el porcentaje de los encuestados que afirman aprovechar la GAMIFICACIÓN en el Departamento de Recursos Humanos es muy similar en España (34%) y en LATAM (33%).

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

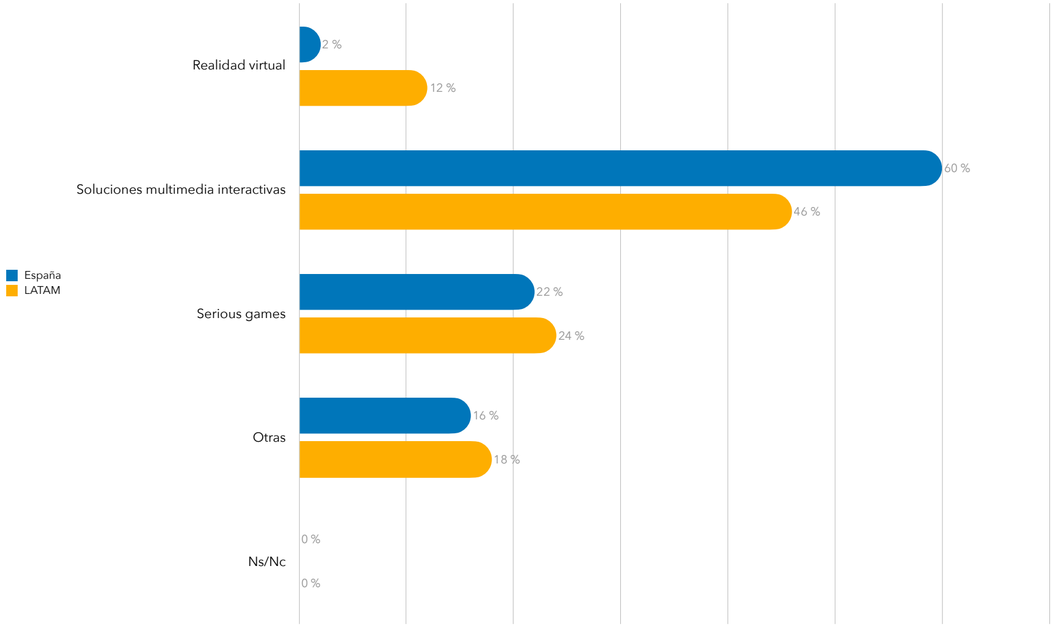
Base: 61



Con respecto a las políticas en las que se utiliza la gamificación, la más utilizada, tanto en España con en LATAM, es Formación y Desarrollo seguida de Selección de Talento en ambos grupos. La tercera posición la ocupa en el caso de España Employer Branding y en el caso de LATAM Salud Laboral.

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

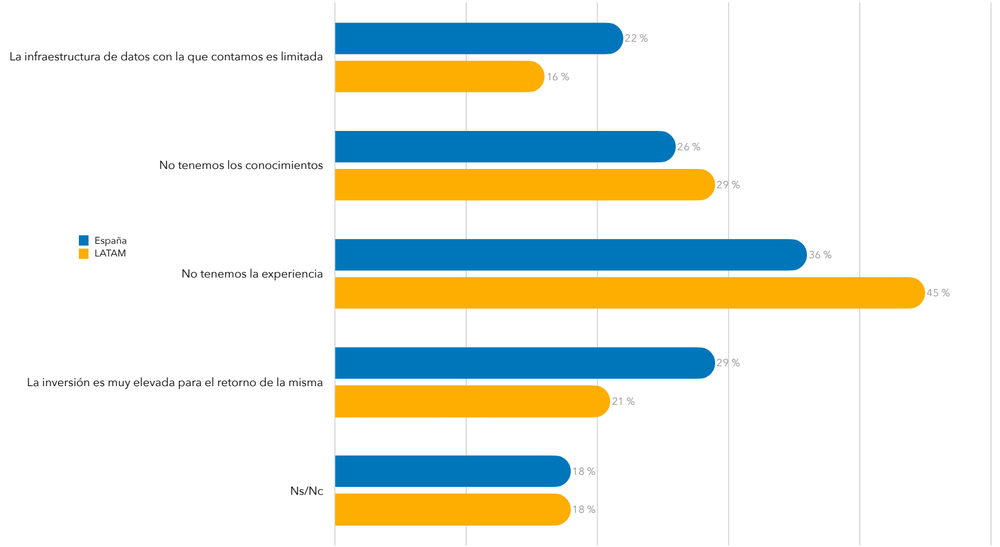
Base: P40(Si). 61



Con respecto a las herramientas que se emplean para la gamificación las más utilizadas, tanto en España como en LATAM, son las soluciones multimedia interactivas. La segunda posición la ocupan los Serious games.

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

Base: 126



El principal motivo por el que no se utiliza la gamificación es, tanto en España como en LATAM, la falta de experiencia. La segunda posición la ocupa la inversión elevada en el caso de España y la falta de conocimientos en el caso de LATAM.

5.2. CONCLUSIONES

El VI Barómetro, incluye un análisis de la situación en empresas ubicadas en Latinoamérica, (a partir de ahora denominaremos LATAM). Estas conclusiones se van a presentar en forma comparativa entre las empresas de LATAM y de España para el año 2022.

En primer lugar, es importante señalar la similitud tanto en el tamaño como en la estructura de la muestra en ambos países, lo que permite realizar comparaciones con fiabilidad.

En la tabla 4 aparece una imagen general de los porcentajes con que los directivos de recursos humanos encuestados declaran utilizar las cinco dimensiones de digitalización de este estudio en cada una de las políticas de recursos humanos estudiada.

	Selección de talento		Formación y desarrollo		HRBP		Digitalización		Salud laboral		Compensación y beneficios		Administración de Personal		Employer branding		Relaciones laborales		Otros	
	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España	LATAM	España
Big data y/o Analytics	63	63	56	58	41	22	35	19	20	14	66	56	64	61	25	15	16	20	17	5
Cloud Computing	74	64	71	73	25	31	30	26	27	24	54	49	78	75	14	24	19	28	11	13
Redes Sociales	94	94	38	32	14	10	6	11	21	11	11	5	15	5	68	72	11	8	12	7
Movilidad	72	70	69	70	28	22	24	26	35	24	34	29	56	58	48	33	24	26	11	12
Gamificación	46	40	85	92	13	12	10	4	26	10	9	8	16	0	19	16	17	0	12	4

En general, se puede afirmar que los patrones en la utilización de las 5 herramientas digitales son muy parecidos a ambos lados del Atlántico. Destacamos las siguientes observaciones:

En cuanto a la dimensión Big data y analytics observamos que en términos generales el porcentaje de utilización es superior en las empresas de Latam que en las Españolas. Del total de las empresas latinoamericanas que participan en el estudio, un 46 % declara utilizar el big data frente a un 40% de sus homólogas en España. Esta dimensión resulta ser la que muestra una divergencia más grande en cuanto a su uso en ambos lados del Atlántico. La política de recursos humanos que más se apoya en el big data es en ambos casos la administración de personal seguida de la selección de talento.

Respecto a la segunda dimensión, cloud computing, un 57% de las empresas en LATAM declara alojar sus dispositivos en la nube, el mismo porcentaje que en España. Resulta interesante constatar que la caída en el uso de dispositivos en la nube que hemos observado en las empresas españolas también es un hecho en las empresas latinoamericanas. En ambos casos, la política que más se beneficia de los dispositivos en cloud es la administración de personal que este año ha crecido respecto al año pasado

Las dos dimensiones más utilizadas por las empresas encuestadas son las redes sociales, utilizada por un 88% de los encuestados en Latinoamérica y por un 90% en España y los dispositivos de movilidad utilizadas por un 80% y por un 84% de las empresas respectivamente.

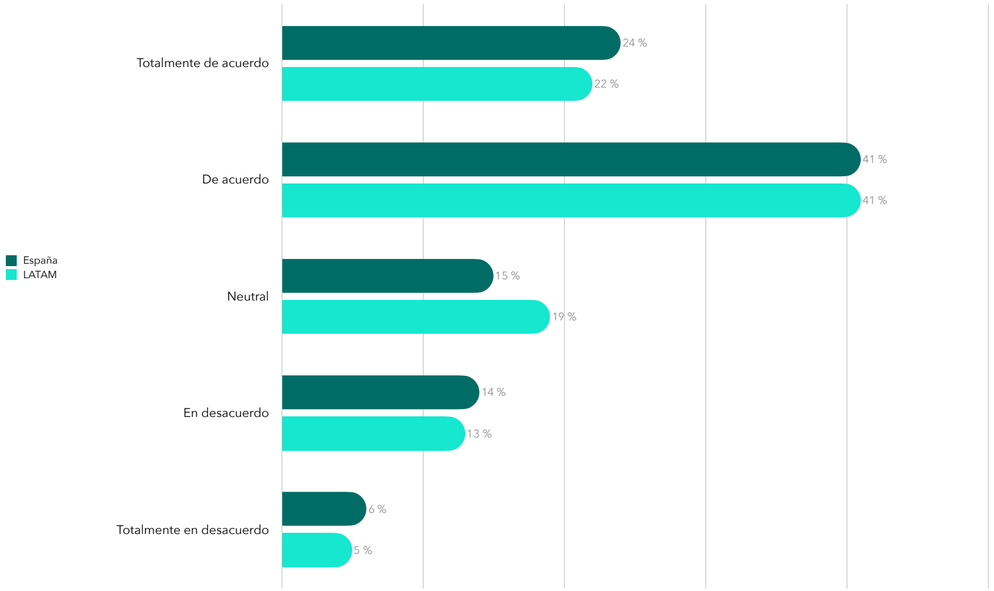
6. IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD

Actualmente asistimos a un cambio de paradigma en la gestión empresarial: Hechos recientes como la crisis financiera de 2008, la pandemia del Covid 19, el cambio climático, el aumento de las desigualdades de ingresos en el planeta, la irrupción de las tecnologías 4.0 o el tamaño y alcance que han alcanzado actualmente algunas empresas, han contribuido a forjar un nuevo escenario en el que se espera que las empresas desempeñen un papel diferente (Arayssi et al., 2020; Tang et al., 2021).

A las empresas se les exige un cambio de enfoque, una ampliación de miras. Dirigir su actividad más allá del interés de sus accionistas, al del conjunto de stakeholders con los que interactúa: trabajadores, consumidores, clientes y sociedad en general (Arvidsson & Dumay, 2022).

Las Naciones Unidas, en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), alienta a las empresas a mejorar las condiciones del planeta y brindar condiciones de trabajo dignas a sus empleados. La digitalización está contemplada transversalmente en muchos de los 17 objetivos planteados. Este trabajo indaga sobre la preocupación de las empresas hacia la formación en competencias digitales a sus trabajadores. Concretamente el objetivo 8: "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos".

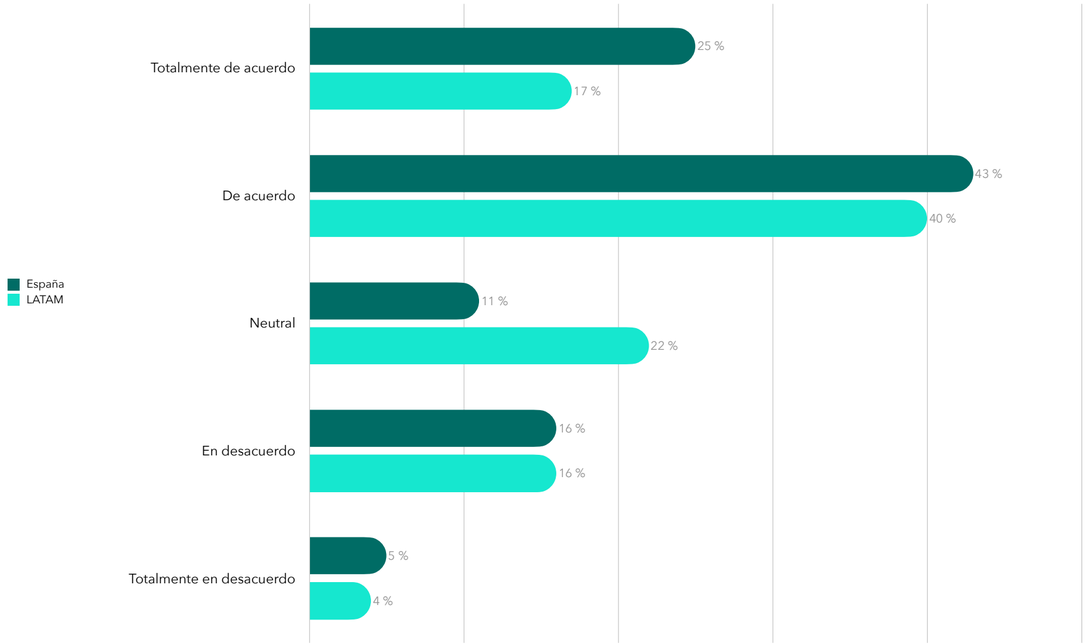
50. En mi empresa existe una preocupación por detectar carencias de talento digital (respuesta única).
Base: Total ES 149 / Total LATAM 285



Respecto al nivel de acuerdo con la existencia de preocupación en la empresa por detectar carencias de talento digital, el porcentaje que está de acuerdo o totalmente de acuerdo es del 65% (España) y del 63% en LATAM. Los porcentajes correspondientes al resto de categorías son muy similares en ambas muestras. Donde se observa una mayor discrepancia es en la categoría neutral (superior un 4% en LATAM).

51. En mi empresa se realizan acciones formativas para estimular las competencias digitales de los empleados (respuesta única). España.

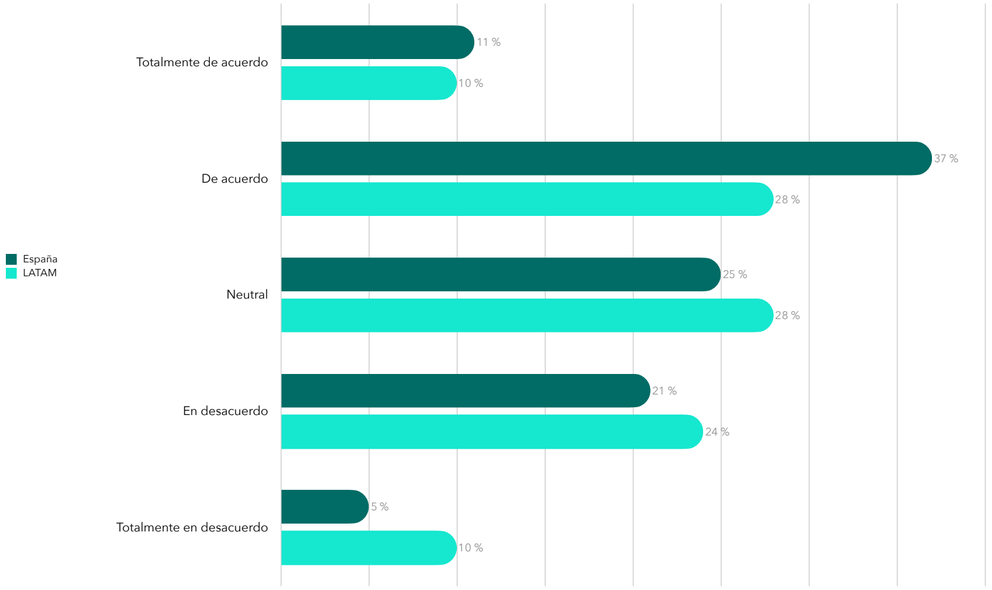
Base: Total ES 149 / Total LATAM 285



Por lo que se refiere al nivel de acuerdo con la realización de acciones formativas en la empresa para estimular las competencias digitales de los empleados, en España un 68% está de acuerdo o totalmente de acuerdo mientras que en LATAM el porcentaje es del 57%. En LATAM un 22% tienen una posición neutral frente al 11% en España.

52. El informe de sostenibilidad de mi empresa recoge las acciones formativas desarrolladas en materia de digitalización de los empleados (repuesta única). España.

Base: Total ES 149 / Total LATAM 285



En España un 48% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que el informe de sostenibilidad de la empresa recoja las acciones formativas desarrolladas en materia de digitalización de los empleados. En LATAM el porcentaje es del 38%. La posición neutral es ligeramente superior en LATAM (28%) frente al 25% en España.

Podemos concluir que las empresas a ambos lados del Atlántico muestran una preocupación por dotar a los trabajadores de talento digital que se materializa en acciones formativas. En este último punto, las empresas españolas, a juicio de los directores de recursos humanos, están un poco por delante de las latinoamericanas. No obstante, todavía hay camino por recorrer puesto que un 20% de los directivos de recursos humanos a ambos lados del atlántico no está de acuerdo con que la empresa toma iniciativa en materia de formar a sus empleados en competencias digitales.

En cuanto al reporting de esta iniciativa formativa, de este trabajo se desprende que no se recoge adecuadamente en los informes de sostenibilidad. Un porcentaje elevado de los encuestados se muestra neutral o está en desacuerdo ante el hecho que el informe de sostenibilidad recoja las acciones formativas en materia de digitalización. Si bien es cierto que el reporting de estos hechos es una tendencia relativamente nueva, se pide un mayor esfuerzo en hacer patente en los informes este esfuerzo en formación. Estos esfuerzos, reconoce la academia, son observados y premiados tanto por los mercados financieros como por el mercado de trabajo, los consumidores y la sociedad en general (Ardvisson y Dumai, 2022; Cucari et al 2018; Walker et al 2017).

7. CONCLUSIONES GENERALES

En el VI Barómetro sobre Digitalización en la Función de Recursos Humanos se ha indagado sobre los siguientes aspectos:

1. Grado de digitalización de las funciones de recursos humanos de las empresas españolas.
2. Grado de digitalización de las funciones de recursos humanos de las empresas latinoamericanas y comparativa con sus homólogas española.
3. Sostenibilidad y digitalización en las empresas

La perspectiva temporal que recoge este estudio permite extraer observaciones interesantes sobre el comportamiento del área de recursos humanos de las empresas en cuanto a la adopción de las cinco dimensiones de digitalización que se estudian en este trabajo: Big data y/o Analytics, dispositivos en la nube, movilidad, redes sociales y gamificación. Si bien se han expuesto las conclusiones al final de cada apartado, cerramos este barómetro enfatizando las siguientes ideas:

Alrededor 50% de los directivos analizados consideran que la función de recursos humanos en sus empresas está a nivel general digitalizada. Este porcentaje ha ido creciendo a lo largo de los años analizados. Las cinco dimensiones digitales que vertebran este estudio han crecido a lo largo de los años analizados, resultando ser el big data el que más crecimiento acumulado ostenta (un 42% en España, en LATAM solo tenemos datos de los dos últimos años y por lo tanto no se puede rralizar esta comparación). En el otro extremo, el uso de dispositivos en la nube y la gamificación han experimentado una reduccion de un 10% .

Está empezando a dar fruto el esfuerzo de las empresas en cuanto a inversión en Big Data y/o analítycs. La falta de conocimientos y la experiencia para su manejo ganan peso como principales impedimentos para su adopción.

Los patrones en cuanto a la adopción de las herramientas de digitalización son muy similares a ambos lados del Atlántico. Resultando en ambos casos las herramientas digitales más utilizadas los dispositivos móviles seguidos de las redes sociales. Es precisamente en la adopción de herramientas basadas en big dato y/o analytics donde hay más diferencia entre las empresas españolas (que declaran utilizarlos en un 40%) y las latinoamericanas con un 46% de utilización.

Respecto a la sostenibilidad, y en línea con el objetivo 8 de la Declaración de las Naciones Unidas sobre desarrollo sostenible (2015), este trabajo indaga por primera vez sobre la preocupación de las empresas hacia la formación de la plantilla en competencias digitales y su reflejo en el reporting no financiero. Se hace patente la preocupación de las empresas a ambos lados del Atlántico en enriquecer las competencias digitales de sus empleados y la necesidad de mejorar en el reporting sobre la misma.

En conclusión, la transformación digital va avanzando a un ritmo similar en las empresas españolas y latinoamericanas. La transformación digital situa el talento como el principal recurso de las empresas. El Departamento de recursos humanos pasa a cobra un papel estratégico para orientar este talento hacia la competitividad organizativa.

	Selección de talento		Formación y desarrollo		HRBP		Digitalización		Salud laboral		Compensación y beneficios		Administración de Personal		Employer branding		Relaciones laborales		Otros	
	LATAM	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**	**LATAM**	**España**
Big data y/o Analytics	63	63	56	58	41	22	35	19	20	14	66	56	64	61	25	15	16	20	17	5
Cloud Computing	74	64	71	73	25	31	30	26	27,19	24	54	49	78	75	14	24	19	28	11	13
Redes Sociales	94	94	38	32	14	10	6	11	21	11	11	5	15	5	68	72	11	8	12	7
Movilidad	72	70	69	70	28	22	24	26	35	24	34	29	56	58	48	33	24	26	11	12
Gamificación	46	40	85	92	13	12	10	4	26	10	9	8	16	0	19	16	17	0	12	4

8. 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: Barómetro DCH sobre la digitalización de la función de Recursos Humanos.
Población objeto de estudio: Directivos de Recursos Humanos.
Ámbito geográfico: Nacional e internacional.
Técnica de recogida de información: Encuesta en línea a partir de cuestionario estructurado.
Unidad informante: Directivos de Recursos Humanos.
Tamaño de la muestra: 434 entrevistas (149 en España y 285 en LATAM).

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.

TRABAJO DE CAMPO
Fecha de aplicación del cuestionario: Abril – Junio 2022.

COBERTURA TEMÁTICA
Las principales variables son las siguientes:

a) Dimensión 1. BIG DATA Y/O ANALYTICS
b) Dimensión 2. CLOUD COMPUTING
c) Dimensión 3. REDES SOCIALES
d) Dimensión 4. MOVILIDAD
e) Dimensión 5. GAMIFICACIÓN

9. REFERENCIAS

- Arayssi, M., Jizi, M., & Tabaja, H. H. (2020). The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 11(1), 137–161. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0136
- Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? Business Strategy and the Environment, 31(3), 1091–1110
- Ashraf, F. (2020): The rise of Big data Analytics and the Role of Human resource Management. American Journal Of Management vol. 20 (2) 90-95
- Blštáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age. Sustainability, 12(12), 5202. https://doi.org/10.3390/su12125202
- Carnevale, J. B., Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well Being in the Era of COVID- 19: Implications for Human Resource Management. Journal of Business Research (116), 183-187. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- 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/
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(3), 250–266. https://doi.org/10.1002/csr.1452
- 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. 605-609, Nueva Delhi. Disponible en http://www.allresearchjournal.com/archives/2015/vol1issue12/PartI/1-12-77.pdf
- Dixit, P. (2017): Digitalisation-An Emerging Trend in Human Resource Practices, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, vol. 3, n. 4. 2134-2138, Nueva Delhi. Disponible en www.imperialjournals.com/index.php/IJIR/article/view/4673
- Ergen, S. (2020). Cloud system in digital human resources management in Turkey. Security and Defence Quarterly, 29(2), 97–107. https://doi.org/10.35467/sdq/122607
- Fenech, R.; Baguant, P. Ivanov, D (2019). The Changinrg role of Human Resource Management in an era of digital transformation. Journal Of Management Information and Decission Siences, vol. 22, n. 2.176-180
- Giacumo, L. Y Bremen, J (2017): Emerging Evidence on the Use of Big Data and Analytics in Workplace Learning: A sistematic Liteature Review. Quarterly Review of Distance Education, vol. 17, n. 4.21-38, Nova Southeastern.
- Gigauri, I. (2020). Effect of COVID-19 on Human Reosurce Management from the perspective of digitalization and work- life balance. International Journal of Innovative Technologies in Economy, (4(31). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Mefi, M; Asoba, S. (2021). Sustainable Human resource Practices for Organizational Competitiveness post the COVID 10 pandemic. Academy of Entrepreneurship Journal. Vol 27, Issue 2
- 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/
- Naciones Unidas (2015): Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- Omar (2021): Key Elements of the HRM Challenges in the Technology era 21 st. Century. Open Journal of Business and Management. Vol 9. 32-43
- 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., Martínez-López, F., Reichardt, S., y Martínez-López, L. (2022). Barómetro DCH sobre Digitalización de la función de Recursos Humanos (III). Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 373.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez-López, F., Reichardt, S., y Martínez-López, L. (2022). Barómetro DCH sobre Digitalización de la función de Recursos Humanos (II). Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 372.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez-López, F., Reichardt, S., y Martínez, L. (2022). La digitalización de la función de RR.HH. en España (I). Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 371.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez-López, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2021a). La digitalización de la función de RR.HH. en España (III). Capital Humano, 351.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez-López, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2021b). La digitalización de la función de RR.HH. en España (II). Capital Humano, 350.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez-López, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2021c). La digitalización de la función de RR.HH. en España (I). Capital Humano, 349.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2020a). La digitalización de la función de RR.HH. en España (III). Capital Humano, 351.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2020b). La digitalización de la función de RR.HH. en España (II). Capital Humano, 350.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., Fuente, M. y Martínez, L. (2020c). La digitalización de la función de RR.HH. en España (I). Capital Humano, 349.
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., Del Rio, F.J.,Martínez, L. (2018a). II Observatorio sobre la digitalización de la función de RR.HH. en España (I). Capital Humano, Año n. 31, n. 337, pp. 100 – 107
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., del Río, F.J., Martínez, L. (2019b). II Observatorio sobre la digitalización de la función de RR.HH. en España (II). Capital Humano, Año n. 32, n. 338, pp. 86 – 91
- Rodríguez, L.F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., de la Fuente, M. (2019c). II Barómetro sobre la digitalización de la función de RR.HH. en España (III). Capital Humano, Año n. 32, n. 339, pp. 86 – 91
- 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
- Szabo, R.; Herzeg R.; Hanak y otros (2020): Industry 4.0 implementation in b2b companies: Cross-country empirical evidence on digital transformation in the cee Region. Sustainability. Vol 12, num. 22 pp. 1-20
- Tang, X., Shi, J., Han, J., Shu, A., & Xiao, F. (2021). Culturally diverse board and corporate innovation. Accounting and Finance, 61(4), 5655–5679. https://doi.org/10.1111/acfi.12772VV.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/
- VV.AA. (2012): The digital transformation of people management, Oxford Economics, Londres. Disponible en http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129033

UAX
UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO

DCH | ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

VI BARÓMETRO DCH SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS