

Digitalización en la Gestión del Talento



ICADE
BUSINESS
SCHOOL



Deusto
Universidad de Deusto

the key talent

Digitalización en la Gestión del Talento

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - 48080 Bilbao
e-mail: publicaciones@deusto.es

Autores:

Dr. Pedro César Martínez Morán - Universidad Pontificia Comillas

Dr. José María Fernández-Rico Urgoiti - Universidad Pontificia Comillas

Dr. Fernando Díez Ruiz - Universidad de Deusto

Dr. Josu Solabarrieta Eizaguirre - Universidad de Deusto

Dña. Patricia Eloy-García Bermejo - The Key Talent

ISBN: 978-84-1325-113-4

1 de febrero de 2021

ÍNDICE

Contexto.....	4
Objetivos.....	6
Características Técnicas.....	8
Resultados.....	10
Gestión del Talento:	
• Atracción.....	12
• Selección.....	14
• Onboarding.....	20
• Formación y Desarrollo.....	21
• Employee Advocacy.....	23
Gestión de Empleados.....	24
Conclusión.....	26

CONTEXTO

El porqué del estudio

Diversos estudios sobre la digitalización de las distintas funciones empresariales han sido realizados en España en los últimos años. Muchos de ellos profundizando en la situación de los Recursos Humanos frente a esta realidad que demanda el entorno (ISDI, Observatorio Vodafone de la Empresa o DCH por nombrar algunos). Este tipo de investigaciones nos ofrecen una visión general, aportando datos que pueden ser de utilidad para evaluar la necesidad de adaptación al nuevo mundo digitalizado, elaborar planes de gestión del cambio y abordar acciones novedosas para su implantación en el tejido empresarial español.

Esta necesidad no es algo reciente, de hecho, un alto porcentaje de empresas españolas está altamente sensibilizada y percibe la urgencia de dicho cambio. No obstante, la realidad a la hora de afrontar esta transformación es diferente, y muchas de estas organizaciones manifiestan tener problemas a la hora de implantar una estrategia de digitalización.

Principalmente hacen referencia a no tener una clara definición de “digitalización”, su falta de experiencia o desconocimiento en este ámbito, la ausencia de objetivos y acciones concretas de actuación, no ser una prioridad el cambio en las organizaciones, la poca implicación de los niveles superiores o una cultura no alineada con la estrategia de digitalización (ISDIGITAL.DATA, 2017).

Para garantizar el éxito de la transformación digital en las organizaciones es necesario, no solo producir un cambio en el uso de las nuevas tecnologías, sino también poner en marcha **la digitalización de los procesos asociados a la Gestión del Talento**. Por ello, la colaboración del departamento de Recursos Humanos es clave para llevar a cabo una óptima transformación global de la organización.

Un departamento de Recursos Humanos orientado a la Gestión Digital del Talento, entre otras prioridades, es fundamental para demostrar las ventajas de la transformación y generar un impacto en toda la organización, ya que innovar es algo en lo que deberían estar involucrados todos los departamentos.

Sin embargo, no es el escenario más habitual en las organizaciones, siendo más frecuente que dicha transformación la lideren áreas como Marketing o Finanzas. Entre las prácticas de recursos humanos digitalizadas más extendidas encontramos: el uso de redes sociales en procesos de selección, el uso de Excel y otro tipo de herramientas analíticas para compensación y beneficios o administración de personal y software específicos (Rodríguez, Perona, Martínez, Reichardt, del Río, Martínez, 2018).

Todo ello nos indica que existe todavía camino por recorrer para los recursos humanos en el proceso hacia la digitalización de la Gestión del Talento, al que estudios como el que se va a presentar a continuación podrían suponer un buen punto de partida.



OBJETIVOS



Analizar el grado de digitalización de la Gestión del Talento en las organizaciones españolas.



Sensibilizar a las organizaciones de la necesidad de digitalizar los diferentes procesos dentro del área de Gestión de Talento.



Dar a conocer algunos recursos y herramientas que faciliten la toma de decisiones a los responsables del área.



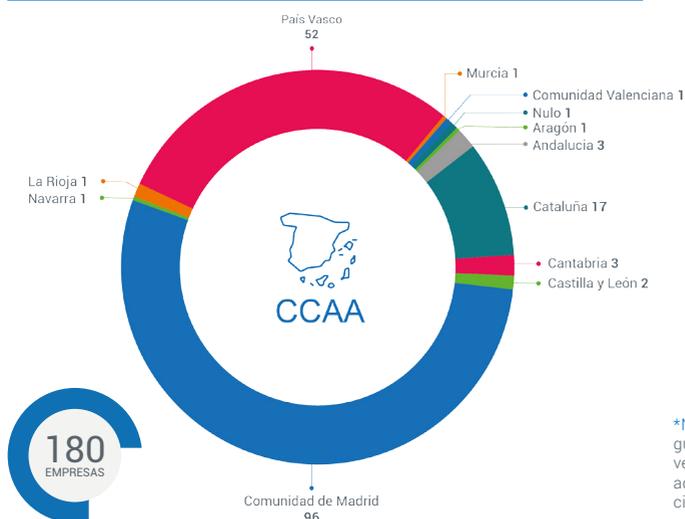
Digitalización

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Metodología del estudio

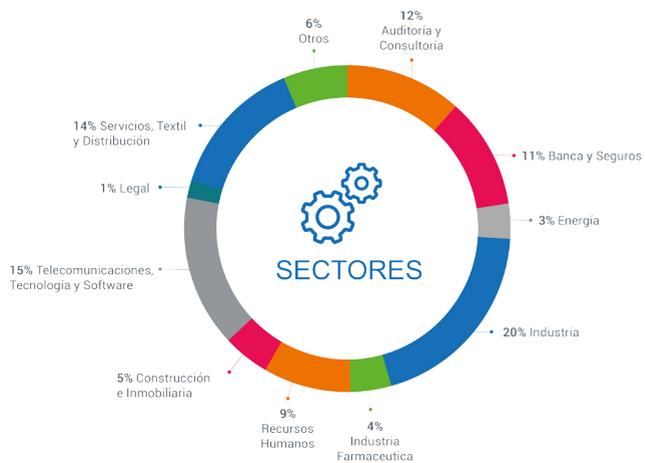
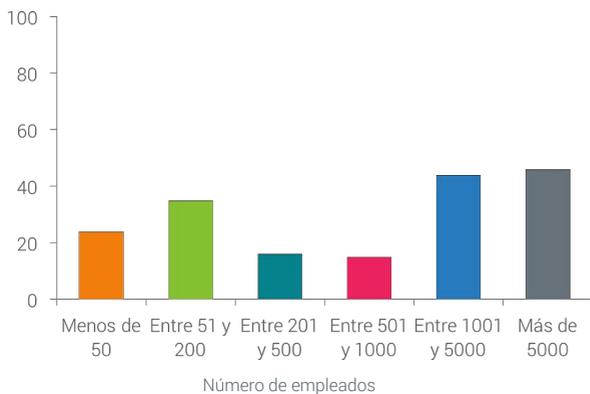
1. El Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento ha sido diseñado por The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto.
2. El Cuestionario esta formado por 22 preguntas, formuladas a partir de las conclusiones alcanzadas en reuniones con responsables de áreas de Gestión del Talento en las que se analizaron los procesos más críticos.
3. La información se ha recogido a través de un cuestionario online, que incluye tanto preguntas abiertas, como de respuesta múltiple y elección única.
4. Se ha dirigido a los departamentos de Recursos Humanos y otras áreas relacionadas con la Gestión del Talento.
5. El Estudio se lleva a cabo entre Marzo y Abril de 2019.
6. Los resultados del presente Estudio se obtienen a partir de una Muestra N = 180 organizaciones. El ámbito geográfico ha sido España.

Nivel de participación



*NOTA: debido a esta distribución irregular de las empresas, los resultados se ven marcados por las características de aquellas comunidades con mayor aportación de datos a la encuesta.

Características Empresas participantes



RESULTADOS

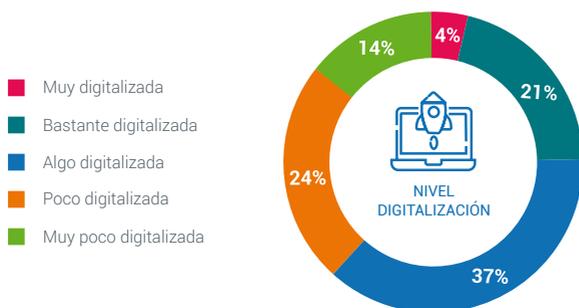
Nivel de Digitalización en Gestión del Talento

Un **25%** de las organizaciones que han participado en el estudio valoran que el área de Gestión del Talento de su organización está bastante (21%) o muy digitalizada (4%).

Un **37%** de las organizaciones consideran que hay algún proceso digitalizado en la Gestión del Talento.

Sin embargo, todavía el **38%** consideran que están poco (24%) o muy poco digitalizadas (14%) en sus procesos de Gestión de Talento.

¿En qué medida crees que la gestión de Recursos Humanos está digitalizada en tu organización?



Objetivo de la Digitalización

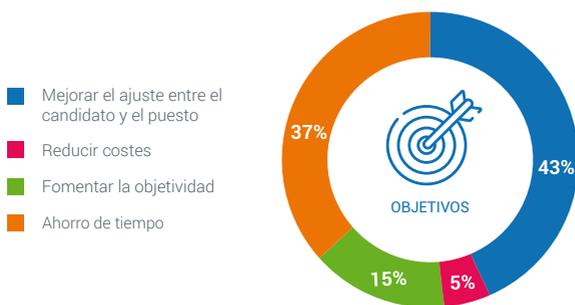
El **43%** de las organizaciones, destacan que el principal objetivo a la hora de valorar la digitalización en el área de Gestión del Talento se centra en el ámbito de la Selección, y en la posibilidad de obtener un mayor **grado de ajuste entre los candidatos y las posiciones vacantes en la organización.**

La posibilidad de ahorrar tiempo en los diferentes procesos es un aspecto que destacan el **37%** de las organizaciones mientras que la Objetividad y el Ahorro de Costes, son los aspectos menos tenidos en cuenta entre las organizaciones, con un 15% y 5% respectivamente.

Entre las comunidades más representativas, País Vasco y Madrid se alinean con la conclusión principal, mientras que Cataluña prioriza el ahorro de tiempo a la hora de invertir en digitalización.

En cuanto a los sectores, auditoría y consultoría, energía e industria farmacéutica, tienen como objetivo el ahorro de tiempo, a diferencia del resto que antepone el ajuste del candidato, siendo un ejemplo de ello el sector de Recursos Humanos.

¿Cuál es tu principal objetivo al incorporar tecnología a los procesos de Gestión del Talento?



GESTIÓN DEL TALENTO

1. Atracción

Herramientas de Atracción de Talento

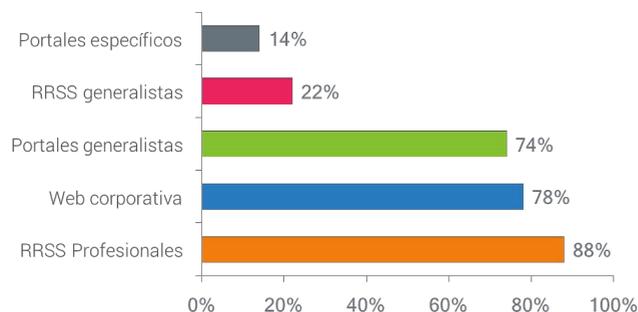
El **88%** de las organizaciones emplea las **Redes Sociales Profesionales** como uno de los principales portales de empleo para atraer talento. Asimismo, el uso de la **Web Corporativa** y otros **Portales de Selección Generalista**, con un 78% y 74% respectivamente, siguen siendo las fuentes más utilizadas en las organizaciones.

Solo un **22%** utilizan Redes Sociales como Twitter, Facebook o Instagram a la hora de atraer talento. Dichas aplicaciones son utilizadas por perfiles junior, por lo que, si las organizaciones desean incorporar personas de ese segmento de edad, necesitarían incrementar su presencia en dichas redes.

La utilización de una herramienta u otra está marcada por el sector y la actividad de la empresa. Los departamentos de Recursos Humanos de las empresas privadas se nutren de portales generalistas mientras que el sector público se decanta por el uso de la web corporativa.

En relación al tamaño de la empresa, existe una correlación positiva entre un mayor uso de la página web y Redes Sociales y el número de empleados de la organización: a mayor plantilla más uso de web y Redes Sociales.

¿Qué portales de empleo utiliza tu empresa para publicar ofertas con las que Atraer Talento?



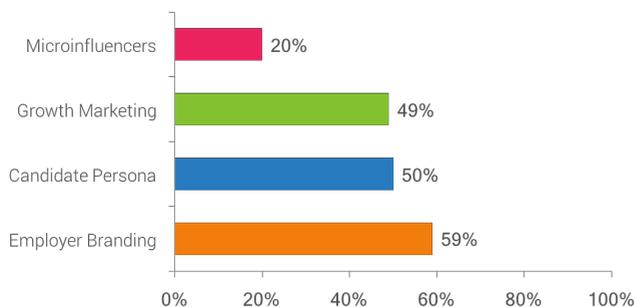
Técnicas de Atracción del Futuro

El **59%** de las organizaciones consideran que realizar una estrategia diferencial de **Employer Branding** será a futuro una de las técnicas de atracción de talento clave.

Asimismo, las organizaciones destacan estrategias más novedosas como la **Candidate Persona** (50% de las empresas encuestadas). Consiste en una representación semi-ficticia del candidato, creada por los reclutadores a través de las características y habilidades que debe tener para ocupar el puesto o el **Growth Marketing (49%)**, emplear las últimas tendencias del marketing para ganar exposición hacia tus futuros candidatos.

Sigue siendo una gran desconocida para la mayoría de las organizaciones (80%), la oportunidad de aprovechar las redes de **Microinfluencers** como una forma de atraer el talento a las organizaciones.

Según tu opinión, ¿cuáles serán las técnicas de Atracción más efectivas en el futuro?



2. Selección

Redes Sociales & Selección

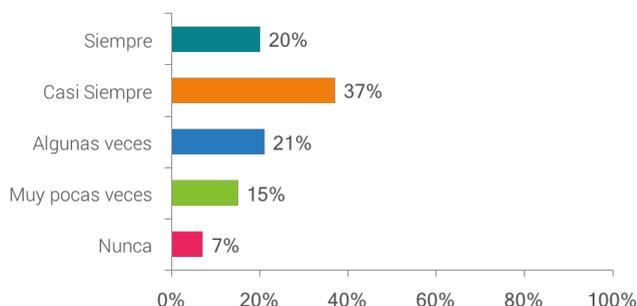
Más del 50% de las organizaciones han utilizado, con bastante frecuencia y durante el último año, las Redes Sociales en sus procesos de selección, principalmente en las comunidades autónomas con mayor población laboral.

Sin embargo, aún existe un 22% de las organizaciones que apenas utilizan o no lo han hecho nunca las Redes Sociales en sus procesos de selección de talento.

El uso de las redes sociales es más habitual en sectores como la consultoría de recursos humanos, estrategia y auditoría.

Se observa la necesidad de fomentar un mayor uso de estas herramientas, sobre todo en la industria farmacéutica y el sector servicios, textil y distribución, en los que parece no priorizar el uso de las tendencias digitales en los procesos de selección.

¿Con qué frecuencia ha utilizado tu empresa las Redes Sociales en Procesos de Selección en el último año?

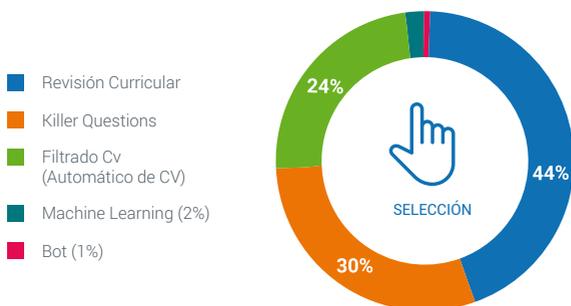


Fase: Criba de candidatos

El **44%** de las organizaciones, continúan empleando la **Revisión Curricular** tradicional durante la primera fase de criba de candidatos. Un total de 97 organizaciones han incluido herramientas con un mayor componente tecnológico como el uso de **Killer Questions** (30%) o el **Filtrado automático de CV** por palabras clave (24%).

El **Machine Learning** (2%) como método de análisis de datos o incorporar el uso de **Bot** (1%) en esta fase del proceso, aún no son percibidas como clave por la mayoría de las organizaciones.

Para la primera criba de candidatos, ¿qué técnica empleas de manera más habitual?



2. Selección

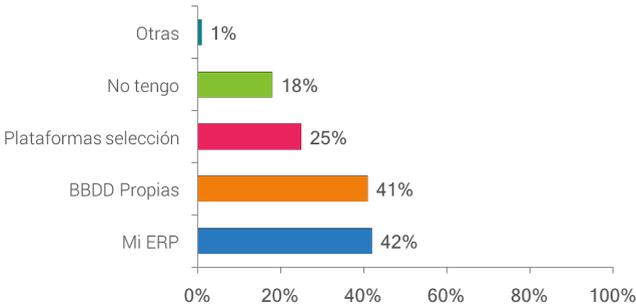
Gestión Procesos de Selección

En el 42% de los departamentos de RH predomina el uso de sistemas informatizados de gestión de la información, como **ERPs** y **BBDD propias** creadas para este fin.

Solo un **25%** están introduciendo nuevas **Plataformas de Gestión Digitales** especializadas en atracción y selección, como AplyGo o ePreselec, contribuyendo a la modernización de los procesos de Recursos Humanos.

En la actualidad, un **18%** de las organizaciones aún no tienen implementado un sistema de gestión de procesos de selección.

¿Que sistema utiliza para gestionar los procesos de selección?



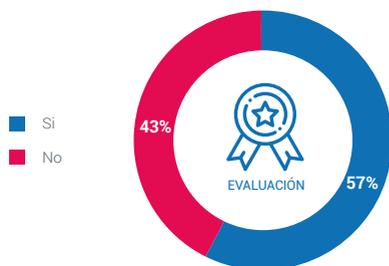
3. Evaluación

Evaluación Online

El uso de Pruebas de Evaluación Online en los procesos de Gestión de Talento esta extendida en un **57%** de las organizaciones.

Sin embargo, aún queda un elevado porcentaje (**43%**) que no han incorporado este tipo de Pruebas en sus procesos de evaluación.

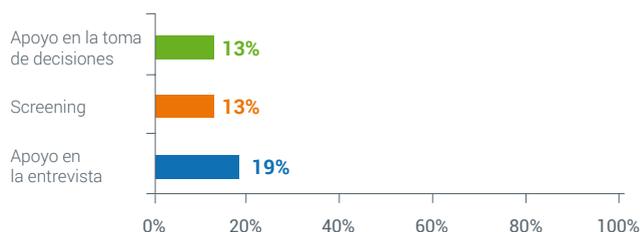
¿Utiliza tu empresa pruebas tipo test online para evaluar a sus profesionales?



De ese **57%** de organizaciones que incorporan el uso de herramientas de evaluación online en sus procesos de Gestión del Talento, el **32%** lo hacen principalmente para apoyar con datos objetivos las entrevistas que se realizan (19%) o la toma de decisiones en general.

Un **13%** lo emplean exclusivamente como herramienta de screening en los procesos de selección.

¿Con qué finalidad utilizas las pruebas de evaluación online?



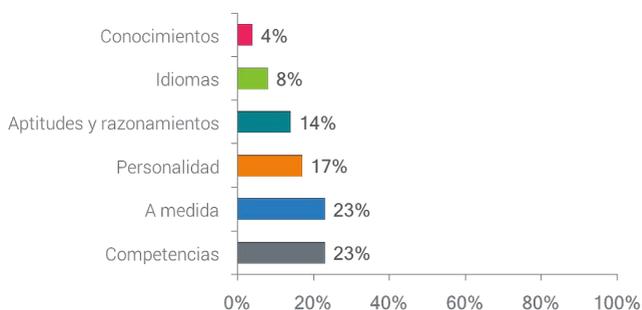
3. Evaluación

Evaluación Online tipología

Con respecto al **Tipo de Pruebas de Evaluación Online** que utilizan las organizaciones, el 23% emplean **Pruebas de Evaluación por Competencias**, lo que se alinea con el modelo de Gestión por Competencias mayoritariamente usado en los procesos de Gestión del Talento en las organizaciones.

Asimismo, otra gran parte de las organizaciones (**23%**) apuestan por el uso de **Pruebas hechas a Medida** en función de sus necesidades y los **Test de Personalidad (17%)**, frente a aquellas otras que evalúan **Idiomas (8%)** o **Conocimientos (4%)**, siendo éstas las menos utilizadas.

¿Cuáles?



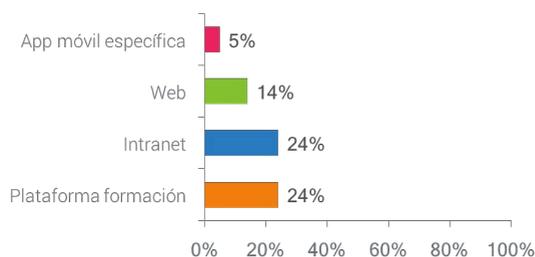
4. Onboarding

El **95,5%** de las organizaciones llevan a cabo un proceso de Onboarding cuando hay una nueva incorporación a la Compañía.

El proceso más habitual que se establece es organizar **Reuniones Presenciales (82%)** o la entrega de un **Welcome Pack Físico (58%)**, aunque es frecuente combinar diferentes métodos a la hora de diseñar su estrategia de Onboarding.

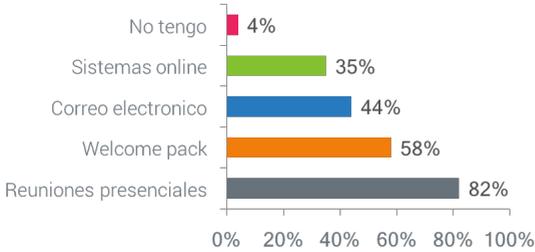
Del **35%** de las organizaciones que usan en su **Proceso de Onboarding** algún **Sistema Online**, el 24% utilizan tanto las **Plataformas de Formación** como la **Intranet**. Aún es menos frecuente entre las empresas, el uso de **aplicaciones móviles específicas** (5%) para sustentar el proceso de Onboarding.

¿Que medios online se utilizan en este proceso?



4. Onboarding

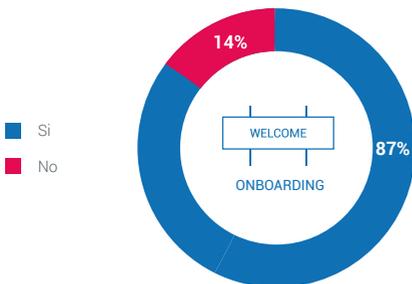
¿Qué medios utiliza tu empresa para la introducción de los candidatos en sus primeros días en la compañía?



El 14% de las organizaciones dotan de autonomía a sus profesionales a la hora de darse de alta en el Portal del Empleado durante el proceso de Onboarding.

Lo más habitual es que la responsabilidad del alta del nuevo empleado recaiga en el departamento de Recursos Humanos, área que cumple el propósito de dar soporte al empleado.

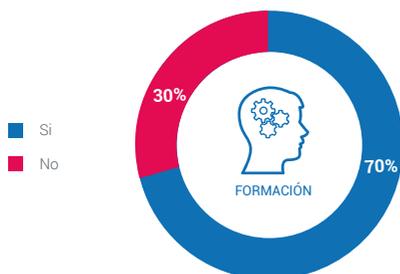
¿Es el profesional responsable de darse de alta en un portal del trabajador?



5. Formación y desarrollo

Un **70%** de las organizaciones utilizan diferentes herramientas digitales para realizar una comunicación corporativa a sus trabajadores, de las acciones formativas disponibles.

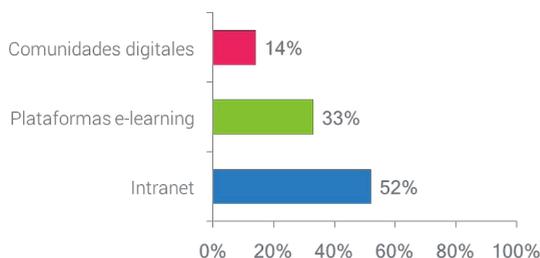
¿Utilizas alguna herramienta digital para comunicar y/o mantener informados a los empleados acerca de las acciones formativas disponibles en la organización?



De estas 126 organizaciones, 70% de la encuestadas, un **52%** utilizan principalmente su **Intranet**, aunque cada vez más, un **33%** están incorporando **Plataformas E-Learning** específicas (Moodle, cornerstone, talent LMS, etc) para realizar este tipo de comunicaciones.

Aunque de forma residual, un **15%** de estas organizaciones ya están incorporando las **Comunidades Digitales** como herramienta para favorecer la comunicación de las acciones formativas de la empresa.

¿Cuáles?



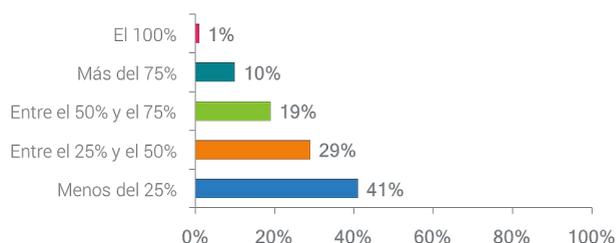
5. Formación y desarrollo

Digitalización de la Formación

Solo 20 de las organizaciones analizadas, un 11%, realizan la mayor parte de sus acciones formativas en modalidad online.

Aunque lo habitual es que las organizaciones realicen entre un 25% y un 75% de las propuestas formativas en este formato, **más de un 40%** de las organizaciones están comenzando a introducir la modalidad online en algunas acciones de su Plan de Formación.

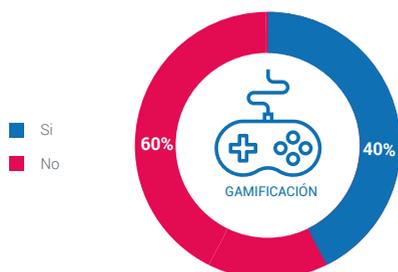
Indica qué porcentaje de la formación que se realiza es online:



Gamificación y Formación

Solo el **40%** de las organizaciones emplea alguna técnica o contenido gamificado en las acciones formativas con el objetivo de conseguir una experiencia de aprendizaje atractiva en los participantes.

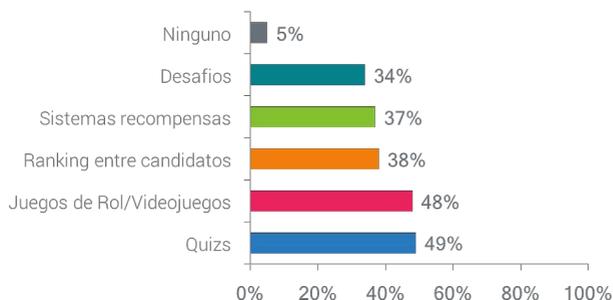
¿Emplea tu organización alguna técnica o contenido gamificado en las acciones formativas para conseguir una experiencia de aprendizaje atractiva?



De estas 73 organizaciones, aproximadamente la mitad (**49%**) utilizan **Juegos Online** como los **Quizzes** con el objetivo de evaluar el conocimiento adquirido, así como el uso de **Videojuegos**.

Las organizaciones que incorporan la Gamificación en sus acciones formativas lo hacen empleando diferentes herramientas y recursos con diversos fines. Ejemplos de éstos son el planteamiento de nuevos retos durante la formación, el establecimiento de sistemas de recompensas o la evaluación de los participantes.

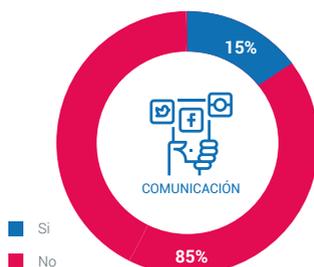
Indica a través de qué métodos se ha incorporado la gamificación en las acciones formativas de tu compañía:



6. Employee Advocacy

El **85%** de las organizaciones no utiliza ninguna herramienta digital para impulsar a sus trabajadores a compartir contenidos de la organización a través de sus Redes Sociales.

¿Emplea tu organización alguna herramienta de comunicación corporativa?

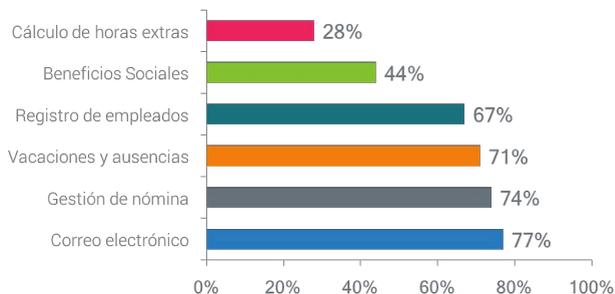


GESTIÓN DE EMPLEADOS

Plataformas de Gestión Laboral

En lo que respecta a la Gestión de los Empleados en el ámbito estrictamente Laboral, las organizaciones utilizan Plataformas de carácter digital específicas, únicas o combinadas entre ellas, para gestionar principalmente los siguientes procesos de la organización:

Señala para cuáles de los siguientes procesos tu empresa emplea una plataforma específica:



Solo 20 de las organizaciones analizadas, un 11%, realizan la mayor parte de sus acciones formativas en modalidad online.

CONCLUSIONES

Ciclo de Gestión de Talento



Atracción

Las organizaciones emplean **principalmente Redes Sociales Profesionales y JobSites y Webs Corporativas**, como fuentes principales de atracción de talento.

Sin embargo, no está extendido el uso de herramientas digitales en aquellas fuentes en las que se mueve el talento joven, como las Redes de Microinfluencers .



Selección

La mayor parte de las organizaciones **continúan utilizando herramientas y recursos tradicionales para la gestión de candidaturas en sus fases iniciales**.

Aún es incipiente la introducción de herramientas que optimicen esta fase del proceso.



Evaluación

Un 57% de las organizaciones incorporan el uso de herramientas de Evaluación Online en sus procesos de Talent Assessment. La mayor parte de las empresas coinciden en la objetividad de dichos recursos a la hora de tomar decisiones.



Formación y Desarrollo

Las organizaciones se sirven de herramientas digitales, tanto para sus procesos de Onboarding como para sus planes de formación, **siendo las Plataformas de E-Learning tradicionales los medios usados para dicho fin**.

Conclusiones

Los resultados de este estudio muestran que **las empresas españolas están en el inicio del proceso de cambio hacia la digitalización de la Gestión del Talento.**

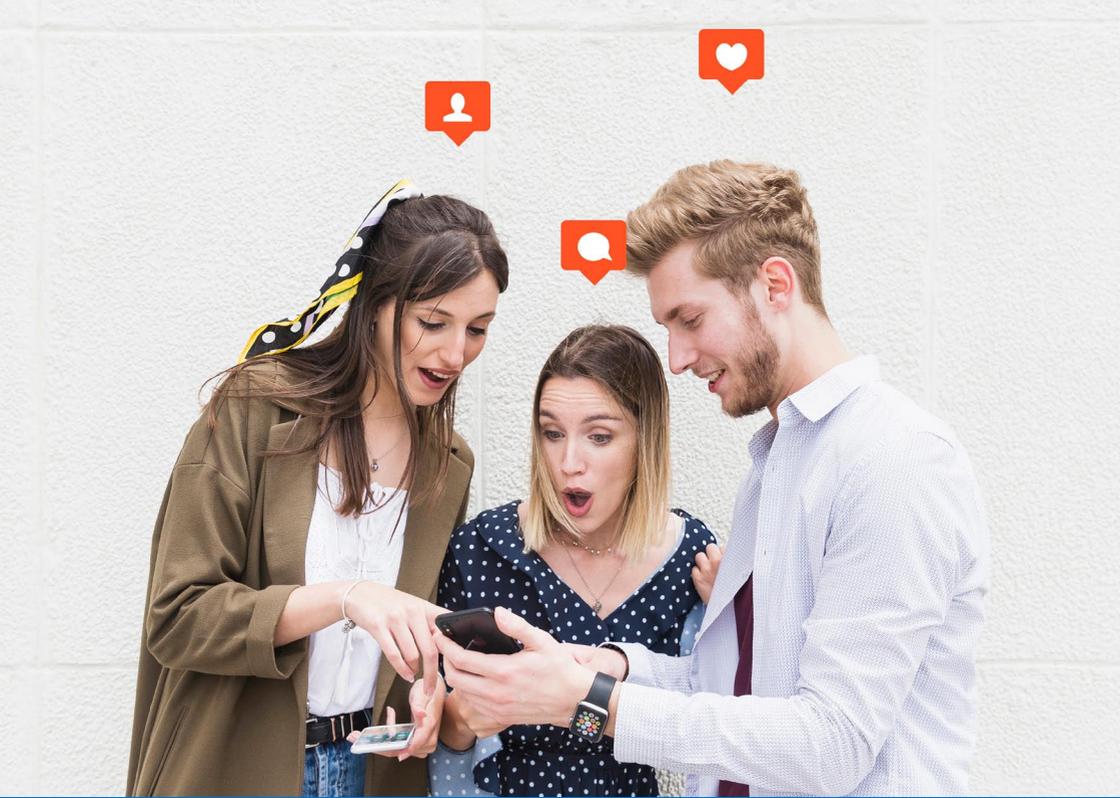
Los datos parecen mostrar la asunción del medio digital aplicado a la gestión de los Recursos Humanos.

Dicha orientación tiene camino por recorrer puesto que **más de la mitad de las empresas considera que su nivel de digitalización es bajo o escaso.**

Predominan los avances en los procesos de selección y la comunicación interna, los cuales cuentan ya con una trayectoria cultural dentro de las empresas, mientras que los procesos incluidos en las áreas de Formación, Onboarding y Employee Advocacy requieren de cambios más profundos y que se perciben como complejos. En este sentido, **las empresas necesitan recursos, visión y un periodo de adaptación a los nuevos cambios para poder desarrollar todo el potencial que las herramientas digitales les ofrecen.**

Además, se han observado diferencias en cuanto al grado de modernización de los procesos internos. Es habitual su uso en procesos más tradicionales (gestión de vacaciones, ausencias), y en menor medida en otros de reciente implantación (Employer Branding, Onboarding).





Digitalización en la Gestión del Talento