



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

La Digitalización de la Gestión del Talento

Análisis de la transformación digital en la gestión del talento, como afecta al reclutamiento dentro de las empresas.

Autor: Inés Rosado Fonseca

Tutor: Jose M^a Fernández-Rico Urgoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid

10 marzo 2022

RESUMEN:

Este trabajo completa un análisis de la transformación digital en el ámbito de la gestión del talento, concretamente en los procesos relacionados con la selección. A través de un análisis bibliográfico y encuesta se llegará a determinar si un proceso de selección digitalizado es más eficiente que uno no digitalizado.

También se examina la utilidad de la digitalización, que herramientas han impulsado esa digitalización y como se ve afectada a nivel legal. A su vez los sesgos juegan un papel fundamental en la eficiencia, tanto de las entrevistas tradicionales como en las más digitalizadas, por ello se establecerá una relación entre cual puede interferir más en los procesos y a cuál se debe prestar más atención.

Finalmente se presentan las averiguaciones sobre si la digitalización reduce los sesgos en un proceso de selección y si realmente los hace más eficaces. Las conclusiones son que, tras el análisis de los resultados de la encuesta, sí es necesaria y útil la digitalización para reducir los sesgos.

Palabras clave: digitalización, gestión del talento, entrevista, selección, sesgos, analítica de datos, People Analytics, entrevista estructurada.

ABSTRACT:

This work completes an analysis of digital transformation in the field of talent management, specifically in processes related to recruitment. Through a bibliographic analysis and survey, it will be possible to determine whether a digitized selection process is more efficient than a non-digitized one.

It also examines the usefulness of digitization, what tools have driven that digitization and how it is affected at the legal level. In turn, biases play a fundamental role in efficiency, both in traditional interviews and in the most digitized ones, for this reason a relationship will be established between which one can interfere more in the processes and which one should pay more attention to.

Finally, the inquiries about whether digitization reduces bias in a selection process and whether it really makes them more effective are presented. The conclusions are that, after analyzing the survey results, digitization is necessary and useful to reduce biases.

Keywords: digitalización, gestión del talento, entrevista, selección, sesgos, analítica de datos, People Analytics, entrevista estructurada.

ÍNDICE:

1. Introducción.....	4
2. Objetivo general.....	5
3. Metodología.....	6
3.1 Fases.....	6
3.2 Fuentes.....	6
3.3 Diagrama.....	7
3.4 Talento.....	8
3.5 Planteamiento Hipótesis.....	9
3.6 Marco legal.....	9
4. Marco jurídico y conceptual.....	10
4.1 Normativa anterior y origen de la actual.....	10
4.2 Normativa actual.....	10
4.3 Jurisprudencia y sanciones.....	12
5. Estudio Práctico, Teórico y Análisis de Datos.....	12
5.1 Estudio teórico.....	12
5.1 a) La entrevista tradicional.....	12
5.1 b) Procesos de selección digitales.....	15
5.1 c) Sesgos en los procesos de selección digitales.....	17
5.2 Estudio práctico.....	18
6. Resultados.....	19
6.1 Preguntas.....	19
6.2 Análisis.....	32
a) Por sectores.....	32
b) Por tamaño empresas.....	36
7. Conclusiones.....	39
8. Futuras líneas de investigación.....	40
9. Bibliografía.....	40
10. Anexos.....	43

1. INTRODUCCIÓN:

La Digitalización de la Gestión del Talento es una de las grandes cuestiones que está cambiando la forma de administrar el talento en las empresas (Vilaplana, 2020). Dentro de todo el departamento de Recursos Humanos, el área de Selección es uno de los más afectados por la digitalización según indican estudios como el 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento¹ realizado por ICADE Business School, Universidad Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull en 2021.

El interés de este estudio queda justificado por el cambio que se evidencia en la forma en que se realizan los procesos de selección y otros del ámbito de los Recursos Humanos cada vez más tiene un papel muy digital en las empresas, (Tursunbayeva, Di Lauro y Pagliari, 2018).

Es necesario realizar un análisis sobre qué consiste la digitalización hoy en día y como ha cambiado los procesos de selección de las empresas.

La gestión del talento es administrar las destrezas de las personas en un mercado laboral altamente competitivo siempre permitiendo que los trabajadores puedan desarrollarse en el entorno laboral (Vilaplana, Stein, 2019).

En este apartado resulta conveniente explicar en qué consiste el People Analytics, y como gracias a la analítica de datos podemos tomar decisiones más rápidas, objetivas y eficaces (Tursunbayeva, Di Lauro y Pagliari, 2018).

Los algoritmos tienen muchas ventajas, pero también una de las problemáticas que tienen es que pueden estar sesgados. Por ello, habrá que analizar los posibles sesgos que una persona introduce al programar las herramientas digitales. Estos sesgos sobre todo prevalecen en las entrevistas tradicionales donde hay una mayor intervención humana (Vilaplana, Stein, 2019).

Los roles en el ámbito laboral están cambiando constantemente, la incorporación de las nuevas tecnologías ha motivado parte de esos cambios. Es por ello por lo que es necesario

¹ 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento realizado por ICADE Business School, Universidad Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull en 2021.

saber cuáles son estos nuevos roles, hacia donde nos dirigimos y si las empresas y trabajadores pueden hacer frente a estos cambios, (Cascio, W. F. y Montealegre, R. 2016).

También la digitalización ha permitido desarrollar e implantar nuevas metodologías de trabajo como la Agile, para poder adaptarse de estas nuevas herramientas. La flexibilidad y agilidad de adaptación a los procesos digitales es fundamental para una empresa y sus trabajadores que quieren gestionar el talento de la manera más eficiente (Conboy, K. y Fitzgerald, B., 2004).

Y es aquí donde es oportuno introducir la problemática de los sesgos. Un sesgo en una entrevista tradicional estructurada y un sesgo en una herramienta digital son diferentes, pero causan perjuicio a los procesos digitales. Por ello hay que tenerlos presentes tanto en los procesos de selección más convencionales como en los más novedosos (Salgado, 2019). Salgado a la hora de averiguar si hay o no sesgos utiliza un criterio que es la d de Cohen, en la que un proceso debe de partir de la base de que es justo y sin impacto adverso. Será necesario por tanto no solo saber que sesgos se producen sino como evitarlos.

2. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo del Trabajo Fin de Máster es realizar un análisis de la transformación digital en la gestión del talento y concretamente como afecta este proceso de selección en las empresas, así como los tipos de entrevistas que existen y como les afectan los sesgos.

Para ello se llevará a cabo la siguiente hipótesis: ¿La digitalización hace más eficiente el proceso de selección?

Esta será la hipótesis planteada y la que se tratará de resolver. Se trata de demostrar hasta qué punto es necesario que las empresas digitalicen sus procesos de selección o no.

Esta hipótesis se va a contrastar con diferentes bibliografías en el ámbito de Recursos Humanos y la realización de una encuesta.

También se analizarán que sesgos son los más comunes en las entrevistas tradicionales y como afectan a los procesos de selección. Posteriormente hacer una comparativa con los posibles sesgos que también puede haber en los procesos de selección digitalizados.

Finalmente habremos completado una definición clara de que es un proceso de selección tradicional, uno digitalizado y sus posibles ventajas y desventajas. Para posteriormente responder a la hipótesis de si es más eficaz o no un proceso digitalizado.

3. METODOLOGÍA:

3.1 Fases:

Se procede a analizar la transformación digital en varias fases, la primera como afecta a la gestión del talento. Después se hará una definición de que tipos de entrevistas tradicionales existen y sus posibles sesgos. Se hará una comparación con los procesos de selección digitales, es decir todos los que requieren el uso de nuevas tecnologías y se compararán con los anteriores.

Es clave también analizar cómo afecta la normativa legal tanto en España como en Europa a la gestión del talento. Por último, se resolverá la hipótesis, ¿La digitalización hace más eficiente el proceso de selección? Para ello se estudiará que es Human Resources Analytics, se desarrollará encuesta en la que se contrastará la hipótesis.

En la Metodología se realizará en primer lugar una revisión bibliográfica en la que se contextualizará el objetivo general, se explicará la oportunidad y actualidad de la investigación propuesta, y para la formulación de la hipótesis.

Para poder llevar a cabo el análisis del proyecto de la transformación digital y como afecta en la gestión del talento se fundamentará el trabajo en diferentes fuentes. Se aportará información de bases de datos de calidad con resultados de encuestas de empresas reconocidas, dato que se puede contrastar a partir de las características de la muestra utilizada.

3.2 Fuentes:

Se estudiarán diferentes fuentes y autores de reconocido prestigio de materias relacionadas con talento, digitalización, entrevistas y sesgos. Esta selección se realizará a través de los buscadores EBSCO, de la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas y su base de datos y las citas y referencias bibliográficas que autores reconocidos hagan en sus publicaciones.

3.3 Diagrama:

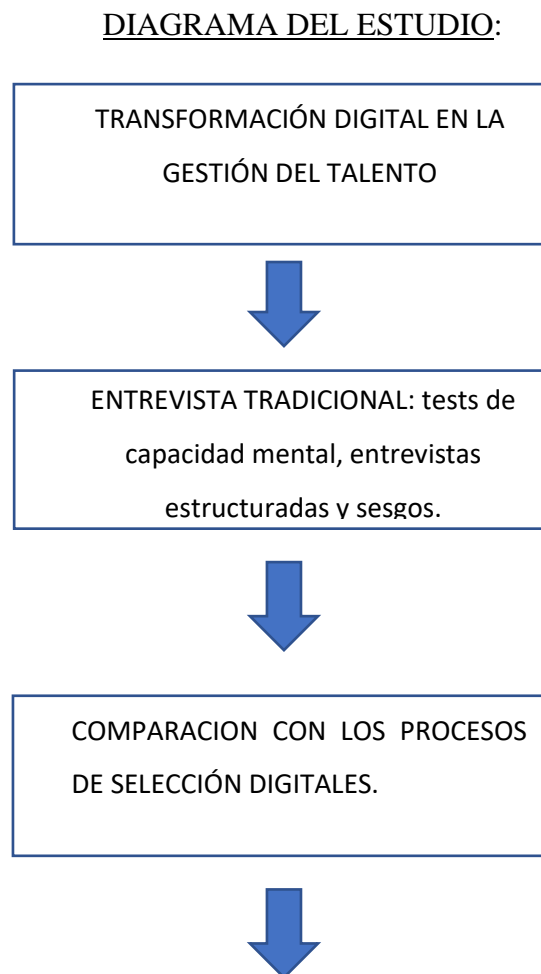
A continuación, se desarrolla un diagrama del estudio, y los pasos que se van a seguir para llevar a cabo el estudio y resolver la hipótesis. En primer lugar, se hará una exposición de que es la transformación digital y como afecta al talento.

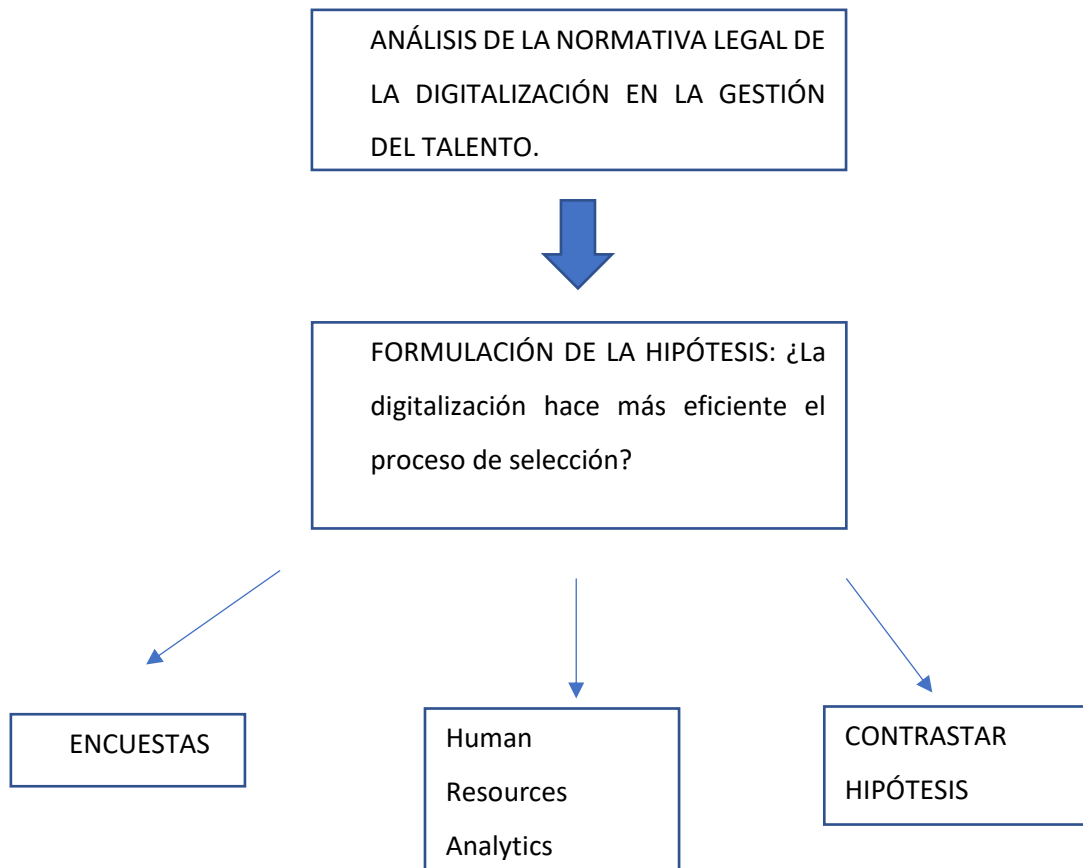
Después se hará una descripción de las entrevistas tradicionales y se estudiarán en detalle con sus posibles sesgos. Se hará una comparación con los procesos de selección digitales.

Será necesario analizar el marco legal que afecta a la digitalización, haciendo hincapié en la normativa de protección de datos para saber en qué grado afecta a la recopilación de datos.

Por último, se llevará a cabo una encuesta a un grupo de trabajadores de empresas para tratar de resolver y contrastar la hipótesis.

Figura 1: Diagrama





Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de alcanzar este objetivo, se analizará la entrevista tradicional, es decir que mecanismos se suelen utilizar para seleccionar candidatos, se estudiarán para ello los test de capacidad mental, las entrevistas estructuradas y también los posibles sesgos que se producen en los reclutadores.

3.4 Talento:

En cuanto a la digitalización del talento primero se definirá en que consiste el talento, que ambientes son más propicios para que se pueda gestionar y como cada vez más las empresas valoran a las personas en una organización. Es decir, entender como las empresas intentan garantizar la contratación de los empleados adecuados distinguiendo por un lado valor de potencial del empleado (Martínez-Morán et al., 2021). Y como la transformación digital ha influenciado directamente en ello. También como de digitalizadas están las empresas en cuanto a atracción y selección, y el grado de mejoría

que las empresas españolas han obtenido y las posibles causas de ello. Para esto el trabajo se puede basar en estudios como el llevado a cabo por sobre el Informe Resultados 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento,² que aportará a la investigación datos y estadísticas sobre los índices de digitalización.

Se analizaron los diferentes tests de capacidad mental y su utilidad en los procesos de selección para predecir futuros comportamientos (Salgado, 2019).³

Después se analizarán como se ha indicado en la propuesta los posibles sesgos y estereotipos que tiene una entrevista tradicional, que obstaculizan que un proceso de selección sea objetivo y llegue al fin propuesto (Horcajo, 2019).

También tener en cuenta que los sesgos producen efectos en los candidatos que a la larga pueden llegar a perjudicar a las empresas (Salgado, 2019).

3.5 Planteamiento hipótesis:

Se medirá la eficiencia en los procesos digitales y sus posibles problemáticas, el estudio de los chatbots o Recruitbot que aportan agilidad al proceso de selección. La principal hipótesis que demostrar es: ¿La digitalización hace más eficiente el proceso de selección?

Las encuestas como anteriormente se ha dicho se realizarán a diferentes empresas para obtener un mínimo de datos fiables. Esta encuesta se hace a diferentes personas que trabajan en empresas, la encuesta es anónima, pero se identificará y agrupará a las empresas por número de trabajadores y sector.

3.6 Marco legal:

Todo este estudio se completa teniendo en cuenta la normativa de aplicación, lo establecido en la Reglamento General de Protección de Datos, el Estatuto de los Trabajadores, la Guía sobre Protección de Datos en las relaciones laborales de la Agencia Española de Protección de Datos y jurisprudencia europea.

² ICADE Business School, Universidad de Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull, 2020. Informe Resultados 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento. Realizado a 202 empresas.

³ XI Seminario sobre Selección de Personal Inclusiva y Nuevos Resultados sobre Predicción del Desempeño impartido por la Universidad Autónoma de Madrid el 28 de junio de 2019.

4. MARCO JURÍDICO Y CONCEPTUAL:

¿Por qué es importante analizar el marco jurídico respecto a la protección de datos? Porque no se puede invadir la privacidad de las personas y el utilizar herramientas digitales en la gestión de Recursos Humanos implica tratar directamente con datos de personas. Además de que también es lo más ético respetar los datos personales de todo aquel que inicie un proceso de selección. Independientemente de que sea contratado o no avance más allá de enviar un currículum debe respetarse todo tratamiento de datos (Aguado, 2019).

4.1 Normativa anterior y origen de la actual:

Pero ¿cuál es la frontera de la privacidad? Procedemos para ello a analizar las diferentes normas:

El marco normativo ya en 1992 se publicó la Ley Orgánica 5702 de 29 de octubre de Tratamiento Automatizado de Datos, el cual ya contemplaba la posibilidad de que se archivase datos digitalmente y como protegerlos en ese caso ya que el artículo 18 de la Constitución Española establece que debe limitarse el uso de la informática para garantizar la intimidad personal y la confidencialidad (León y García-Izquierdo, 2007).

En aras de poder cumplir esto se promulgó la Ley Orgánica 19/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, que protege la información contenida en soporte papel.

Desde entonces ha cambiado mucho la legislación. Y con las nuevas tecnologías hay que destacar la modificación del artículo 64.4 apartado d) del Estatuto de los Trabajadores, precepto que establece la obligación de comunicar al Comité de Empresa cuales son los algoritmos utilizados que influyen en la selección de los trabajadores.

Por lo que a partir de ahora el Estatuto de los Trabajadores deja clara la obligación de informar por parte de la empresa y del derecho de información si se utilizan y analizan esos datos a través de Sistemas de Inteligencia Artificial en el ámbito laboral.

4.2 Normativa actual:

La Guía sobre La Protección de Datos en las Relaciones Laborales de la AEPD, establece en su página 21 que de cara a los procesos de selección se garantice la transparencia y se dé siempre al candidato la posibilidad de ejercer sus derechos de acceso, rectificación, oposición y supresión.

El apartado Selección de Personal y Redes Sociales de la página 22 de la Guía PDRL se refiere a que las redes sociales de cada persona son públicas. Pero si tu cuenta es privada el reclutador no puede obligar al candidato a que se lo facilite el acceso a la información de cara a ser valorado en un proceso de selección.

Un proceso de selección en el que sea necesario conocer sus redes sociales se considera un fin lícito porque es un fin profesional que es uno de los requisitos de esta Guía de la AEPD requiere además del consentimiento previo del candidato si esta red es privada.

Siempre los reclutadores tienen que respetar el principio de “minimización” de datos del 5.1 c) del Reglamento General de Protección de Datos. La minimización según este artículo del RGPD consiste en tratar solo los datos imprescindibles y necesarios para llevar a cabo la tarea. Es decir, que las empresas no recojan multitud de datos que luego no van a utilizar o su tratamiento no sea esencial para el fin requerido.

La minimización es relevante porque es el principio que asegura a los candidatos que solo se va a tratar aquella información necesaria y no se van a acumular datos. Además, siempre se debe de informar la razón por la que es necesario que el candidato facilite esos datos según 4.11 RGPD. Es el llamado “consentimiento del interesado”.

Al igual que una persona no puede estar en un proceso de selección que pueda ser objeto de un tratamiento automatizado y la elaboración de perfiles, como establece el artículo 22.1 y 35.3 a) RGPD.

Es muy importante lo que la Guía de la AEPD establece sobre la discriminación de algoritmos, es decir sobre posibles sesgos. En la página 24 dice que si estos sesgos producen discriminación que afecta directamente a los derechos fundamentales de personas el algoritmo debe modificarse inmediatamente. Y todo algoritmo implantado en una empresa será sometido a una evaluación de impacto.⁴

Le evaluación de impacto viene recogida en el artículo 35 RGPD, y debe realizarse cuando haya un tratamiento de datos, especialmente si se utilizan una herramienta digital, en la que se deba valorar si afecta a los derechos y libertades de las personas.

⁴ Guía sobre La Protección de Datos en las Relaciones Laborales de la Agencia Española de Protección de Datos.

4.3 Jurisprudencia y sanciones:

En cuanto a sanciones se refiere, la Agencia Española de Protección de Datos ya las ha impuesto a varias empresas. La razón principal es la utilización de perfiles de clientes sin consentimiento y además cederlos a otras empresas. La cuantía de la multa llega a los 3 millones de euros en la resolución PS/00500/2020, debido a que no se solicitó el consentimiento del interesado debidamente según contemplan los artículos 13 y 14 RGPD y en consecuencia el tratamiento de los datos es ilícito.

Otro claro ejemplo, es el de la autoridad de control de datos francesa, CNIL que sanciona en la Resolución 2021-010 de 20 de julio. En la cual la cuantía de la sanción alcanza los 1,75 millones de euros por conservar más de lo permitido por la ley datos de clientes. Lo fundamental de esta sanción radica en que, aunque tenían una política de protección de datos no se puso en marcha en ningún momento y ni se informó a los clientes del uso que se iba a dar a sus datos y además se sobrepasó el tiempo permitido por la ley llegando incluso a conservarlos durante 30 años desde la finalización del contrato.

En conclusión, es por ello por lo que además de respetar los datos porque sea un deber, el no cumplirlos hace que se penalicen y cada vez más las empresas deben conocer cuáles son los límites.

5 ESTUDIO PRÁCTICO, TEÓRICO Y ANÁLISIS DE DATOS:

5.1 ESTUDIO TEÓRICO:

5.1 a) La entrevista tradicional:

Existen gran variedad de entrevistas y todas ellas son muy personalizables según el entrevistador. Sin embargo, hay unos criterios comunes para saber identificar un tipo de entrevista se está llevando a cabo. Existen varias formas de clasificar las entrevistas. Una de ellas es la que proponen los autores Huffcutt y Athur (1994) y Campion y Palmer (1997), que son:

- 1) Entrevistas convencionales no estructuradas: como su nombre indica no hay una estructura definida y por tanto el autor no tiene limitaciones y puede ir planteando las preguntas según va desarrollándose la conversación. Es decir, cambiar la

estructura u orden según va recibiendo respuestas o se hace una idea más clara del candidato.

- 2) Entrevistas convencionales estructuradas: donde si hay un orden y criterios que cumplir. El entrevistador en este caso no tiene que alterar el orden de la entrevista según se vaya dando, sino que está todo preestablecido con anterioridad.
- 3) Entrevista conductual estructurada y situacional: en este tipo de entrevistas las preguntas están ya previamente planteadas, es decir las preguntas están estandarizadas y se realizan a todos los candidatos en un orden determinado.

También es importante el número de personas que realizan la entrevista. En este sentido Champion et. al (1997) deja claro que si hay varios reclutadores en la entrevista esta estará más estructurada y como consecuencia hay una menor probabilidad de incurrir en sesgos (Campion, Pursell y Brown, 1988).

La tesis doctoral realizada por Pamela Alonso Abejón en 2015, demuestra que las entrevistas es una de las herramientas más utilizadas de los procesos de selección, y en concreto las más utilizadas son las entrevistas no estructuradas. Pero es la entrevista conductual estructurada la que permite realizar un análisis más objetivo de candidatos ya que hay un orden concreto y un guion preestablecido de los pasos a seguir y se evita que el entrevistador realice preguntas subjetivas.

- Sesgos en la entrevista tradicional:

Cuando realizamos una entrevista tradicional podemos incurrir en sesgos, estos son los sesgos de selección. Para que los reclutadores y empleadores sepan cómo actuar en base a no incurrir en sesgos de selección, existe una guía publicada por la Comisión para la Igualdad de Oportunidades del Reino Unido en 1988 llamada Guía para Empleadores.

Algunos de los sesgos que más afectan a los procesos de selección son el sesgo de juicios extremos, el efecto halo y sesgo de evaluaciones. Generalmente los sesgos se suelen dar mayormente en entrevistas no estructuradas.

Tradicionalmente han existido dos tipos de entrevistas: las que siguen un patrón o estructura y las que no. Las primeras se las conoce por el nombre de entrevistas estructuradas ya que todas las partes de la entrevista son previamente organizadas y a las segundas se les llama entrevistas no estructuradas (Alonso, 2015).

Uno de los sesgos más comunes en las entrevistas tradicionales es el sesgo de la información previa y el efecto halo. El sesgo de información previa consiste en que el entrevistador se hace una idea preconcebida con la información que dispone antes de una entrevista como pueda ser un curriculum o la información de LinkedIn (Campion, 1978; Paunonen, Jackson y Oberman, 1987).

Generalmente estas entrevistas están dirigidas por una única persona, ¿si la entrevista la realizaran personas con perfiles diferentes disminuirían los sesgos? En principio a mayor cantidad de entrevistadores menor es el riesgo de producirse sesgos idiosincrásicos (Campion, Pursell y Brown, 1988).

El sesgo de juicios extremos consiste en hacerse una idea muy positiva o negativa de un candidato. El efecto halo es valorar únicamente una característica en la que el candidato ha sobresalido muy por encima del resto de personas y no tener en cuenta el resto de las características de este. El sesgo de evaluaciones consiste en que con la información previa que tienes del candidato como un currículum, se produce una idea preconcebida de candidato que no se ajusta totalmente a la realidad y no te deja ver más allá. Generalmente los sesgos se suelen dar mayormente en entrevistas no estructuradas (Alonso, 2015).

El efecto halo consiste en que el entrevistador desarrolle una opinión o tome una decisión en el proceso de selección basándose en una única característica ya sea buena o mala y no teniendo en cuenta el resto de las características (Alonso, 2015)

Los conocidos como prejuicios del evaluador son los sesgos en las entrevistas tradicionales. El efecto halo ya mencionado anteriormente es uno de los más conocidos, y que se ha llevado a cabo muchos experimentos como el de Nisbett & Wilson en 1977.

Este consistió en que un mismo profesor explicaba una materia de dos formas, una alegre y simpática y la otra tosca y poco amable. Se les puso uno de esos videos a un grupo de estudiantes y el segundo a otro grupo. Después se les pidió que calificasen al profesor basándose solo en cuanto les había gustado el profesor. Los resultados fueron que siendo el mismo profesor una actitud u otra variaba en la puntuación, a pesar de que los estudiantes decían solo haberse fijado en lo que explicaba a la hora de puntuar (Nisbett y Wilson, 1977).

Al final son debidos en su mayoría a una serie de estereotipos, entendiendo por estereotipos “Un conjunto de ideas, creencias, en la mayoría de los casos poco elaboradas, que un conjunto de personas comparte sobre las características que definen a los miembros de un grupo” (Blanco, Horcajo y Sánchez, 2017).

5.1 b) Procesos de selección digitales:

La transformación digital según Vilaplana es “un estado de innovación constante, influido por la implantación de nuevas tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad que comprometen tres aspectos clave de las organizaciones íntimamente relacionadas entre sí; en primer lugar, conlleva una redefinición y adaptación constante de los procesos operacionales y, por último, un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la integran” (2018).

Constantemente en los últimos años hemos oído el término Big Data e Inteligencia Artificial. ¿Pero qué es exactamente Big Data?

Big Data es la capacidad de poder combinar multitud de datos de recursos que ya bien sean internos o externos. También hace referencia a la habilidad de reunir datos estructurados y no estructurados de fuentes muy variadas y que te dan la capacidad de llegar a predecir el futuro y entender de mejor forma los resultados (Ladd y McGuire, 2014).

People Analytics surge porque es necesario manejar el gran volumen de datos que en los últimos años han ido apareciendo debido a que la forma de aplicar a puestos de trabajo se ha digitalizado.

Pero no solo con People Analytics podemos analizar gran cantidad de datos, sino que si el volumen de datos es suficientemente grande podemos realizar un análisis sobre la población, es decir una inferencia universal. A su vez que se llega a averiguar si esos datos nos proporcionan una visión más amplia de la realidad (Aguado, 2019).

People Analytics permite que se estudie cuáles son los comportamientos de los trabajadores en una empresa para así saber cuál será el futuro comportamiento de un trabajador y en base a ello que el programa pueda tomar decisiones. La finalidad que se persigue con ello es mejorar la experiencia de los empleados sin traspasar los límites de la dignidad humana. Ya que los algoritmos deben ser diseñados para incrementar la

eficiencia de los reclutadores y ser un complemento en su toma de decisiones (Vilaplana y Stein, 2020).

Pero no todos los datos son igual de útiles, ya hemos hablado anteriormente que es importante saber que datos son importantes no solo desde el punto de vista del marco teórico legal sino también en términos de utilidad. Hay que recordar que “no todos los datos son buenos datos” (Ladd y McGuire, 2014).

Una de las formas que los autores Ladd y McGuire proponen para saber que datos son necesarios recabar es hacerse preguntas primero muy básicas a un problema y a medida que haya más respuestas se harán preguntas más detalladas para intentar resolverlas con los datos que se tienen para averiguar si son útiles o no.

Para que una herramienta en selección sea realmente útil es necesario que su coeficiente de validez sea alto, de esta forma el análisis predictivo será más fiable y en último término la decisión a tomar la más correcta de cara a cubrir la vacante de un puesto (Salgado, 2019). Para ello es necesario saber cómo se va a lograr ese coeficiente de validez alto.

Esto último está muy relacionado con el apartado de digitalización y Human Resources Analytics, muy estudiado por autores como Marler y Broudeau, así como la implantación de algoritmos para clasificar candidatos en procesos masivos de selección ganando en optimización.

El gran desafío es saber que datos tratar y como de todos los que una empresa recibe, sobre todo si estos son sensibles, si son útiles esos datos que he decidido tratar y en caso afirmativo como almacenarlos para que estén seguros. En este sentido son útiles algunas herramientas de gestión de datos, como Workday que es una de las más utilizadas en Capital Humano, las cuales facilitan saber que es lo necesario de conservar para una organización (Ladd, McGuire, 2014).

Pero no todas las empresas estarán preparadas para ello, por lo que la inversión en formación es fundamental para poder llevar a cabo procesos que incluyan inteligencia artificial. Hay infinidad de herramientas informáticas y cada vez más se invierte en investigación en este aspecto.

Esto el estudio recalca que no son herramientas para sustituir a los seres humanos, sino para complementarlos a través de Recruitbots. Es decir, cada vez más en Recursos

Humanos se utilizan modelos mixtos porque es la forma más eficiente de utilizar los recursos. En definitiva, se apuesta por el componente humano y tecnológico juntos. Como puede ser con herramientas de análisis de los mejores candidatos en un proceso para ahorrar tiempo a los trabajadores y se centren más en la parte humana de los procesos.

Como dice Vilaplana, 2020 hay que hacer hincapié en que las empresas no deben utilizar la digitalización para evitar procesos, sobre todo en la parte más personal, y como consecuencia tener sociedades deshumanizadas (Kile, F. 2013).

Una frase deja claro que es, en términos materiales, lo más importante hoy en día para las empresas: “La información se ha convertido en la materia prima más preciada; y la capacidad de explotación de la misma en un elemento diferenciador entre las organizaciones” (Vilaplana y Stein, 2018).

La utilización de técnicas para analizar grandes cantidades de datos sirve entre otros para atraer, retener y desarrollar talento necesario en las organizaciones (Vilaplana, 2018).

Y ¿cuántas de esas empresas no producían sesgos en la utilización de algoritmos en proyectos? Sabiendo que no solo existen los sesgos naturales, pero las decisiones de una empresa se tomarán en base a los resultados que del algoritmo. Y si estos están sesgados, las decisiones de la empresa también lo estarán. Sabiendo además que un algoritmo es solo una herramienta que no es capaz de razonar cual es la magnitud de las decisiones que tome. (Vilaplana y Stein, 2018).

- 5.1 c) Sesgos en los procesos de selección digitales:

En cuanto a los sesgos no solo están en las entrevistas tradicionales y son realizados por personas, también hay empresas que a la hora de utilizar herramientas digitales estas están sesgadas. Pero no es el sesgo por culpa de la “máquina”, esta no está sesgada porque quiera sino porque el ser humano la ha alentado para que tome las decisiones de manera sesgada.

Hay que tener en cuenta cuales son los riesgos o problemáticas principales de la utilización de Human Resources Analytics. Y estos son las muestras sesgadas, la complejidad de los datos y las relaciones espuria (Aguado, 2019).

La primera de ellas, las muestras sesgadas tienen como problema principal que los resultados no son válidos, y además con estos ya no se puede hacer inferencias universales. La segunda que los datos sean complejos hace que los profesionales deban saber muy bien que herramientas digitales utilizar y estén bien formados. Y sobre las relaciones espurias se refiere a que cuantos más datos tenemos podemos encontrar significado o no a estos, es decir no todos los datos son igual de válidos y hay que saber discernir cuáles son útiles y cuales no según el propósito. En definitiva, la calidad de los datos es fundamental para reducir al máximo los riesgos al utilizar algoritmos de clasificación (Aguado, 2019).

5.2 ESTUDIO PRÁCTICO:

En el análisis de datos hay que darle principalmente importancia no solo a las herramientas digitales, sino también a la labor de las personas que tienen. Como su propio nombre indica es una “transformación” y por lo tanto requiere cambios para adaptar la toma de decisiones actuales a otras distintas. Por lo que requiere mucha formación por parte de las organizaciones a sus empleados.

El primero de esos procesos consistirá en diseñar y difundir una encuesta se intentará realizar al mayor número de empresas. Consistirá en unas preguntas sobre la digitalización de la gestión del talento para contrastar o verificar la hipótesis ¿la digitalización hace más eficiente el proceso de selección?

Preguntas encuesta: se utilizará una escala Likert para medir el nivel de conformidad y disconformidad con diferentes preguntas, en la cual se enumerará del 1 al 5 las respuestas siendo 1 no estoy en absoluto de acuerdo y 5 estoy totalmente de acuerdo.

La razón de utilizar la escala Likert es que es sencilla de medir, a través de afirmaciones se pueden extraer resultados. La razón de porqué la escala es de 1 a 5, es porque además de ser la más utilizada hay un término medio de respuesta equivalente al número 3 para cuando no se está muy de acuerdo ni en absoluto de acuerdo. Según un estudio llevado a cabo por, una de las mejores formas de realizar la escala Likert es dando 5 alternativas de respuesta y cuidar mucho el lenguaje para evitar confusiones (Matas. A, 2018).

La realización de la encuesta se basa en el estudio de La Digitalización del Talento que realizan diferentes preguntas sobre el grado de transformación digital según tamaño empresas y sectores (Martinez et. all, 2021). También se basa en el Informe 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento en ICADE Business School, Universidad de Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull, 2020.

El propósito es verificar la hipótesis y a su vez demostrar que la digitalización hace más eficiente el proceso de selección a través de los resultados de la encuesta.

El orden de las preguntas responde a los siguientes propósitos: se pregunta a que sector pertenece o trabaja la empresa y el número de trabajadores de la empresa para agrupar los resultados por categorías. La encuesta es anónima por lo que la persona física nunca será identificada en base a lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo y a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales.

Se explicará brevemente en la encuesta cual es el objeto de esta y sus fines. También se preguntará a que sector forma parte el trabajador que responde a la encuesta. La encuesta costará de diferentes preguntas que serán similares para así evitar sesgos por parte de las personas que responden. Por ello están son las preguntas que se han realizado en la encuesta y el porqué de ellas.

En total hay 21 preguntas relacionadas con la digitalización, sesgos y comparativa con procesos de selección tradicionales.

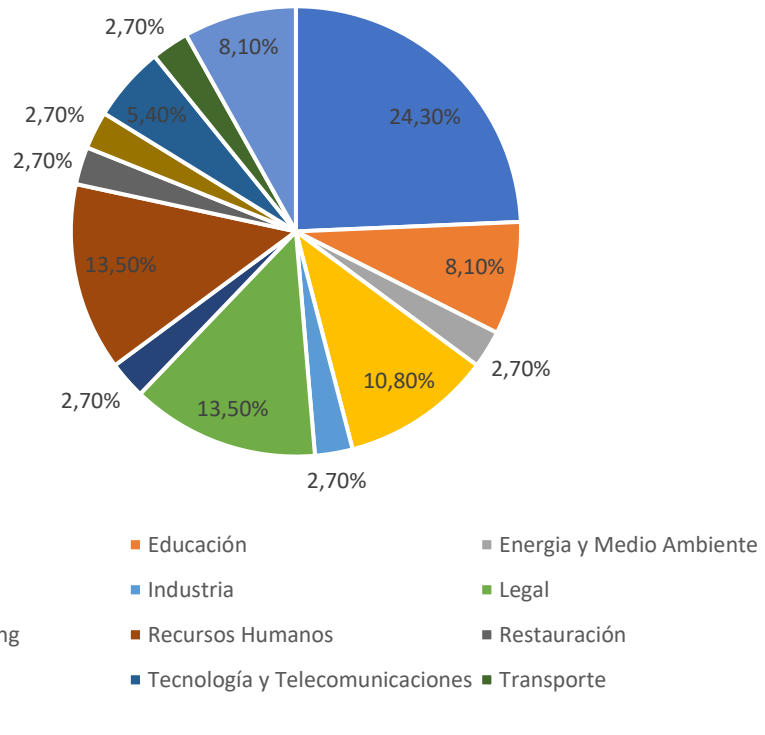
A partir de las respuestas del cuestionario, se podrá deducir si la hipótesis formulada ha sido respondida. A continuación, se explican las preguntas, el porqué de ellas y su objetivo y cuáles han sido los resultados de los encuestados.

6 RESULTADOS ENCUESTA:

6.1 PREGUNTAS:

Lo primero es analizar los sectores que han participado mayormente en la encuesta y la cantidad de empleados. Hasta el momento se han recogido 37 respuestas y estos han sido los resultados:

Porcentaje de respuesta por sectores



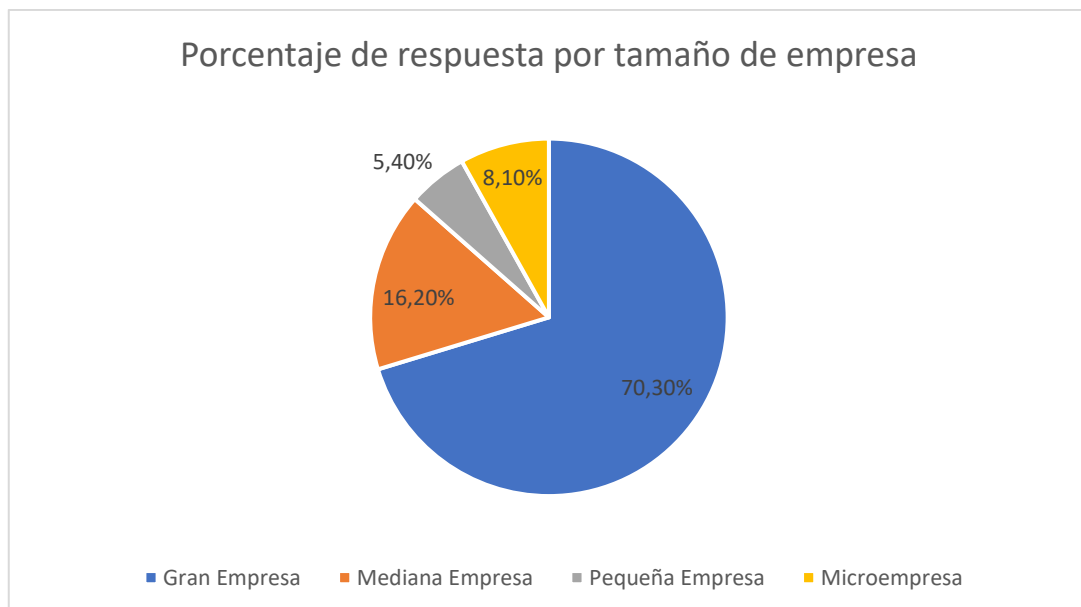
Los cuatro sectores que más han participado han sido en primer lugar Consultoras con una participación del 24,3%. En segundo lugar, el sector de Recursos Humanos y Legal con una participación del 13,5% cada una por igual. En tercer lugar, el sector Finanzas y Banca con una participación del 10,8%. El resto de las participaciones han sido:

- Administración pública: 0
- Alimentación: 0
- Asesoría: 0
- Consultoría: 24,3%
- Construcción y Sector inmobiliario: 0
- Deporte: 0
- Educación: 8,1%
- Energía y Medio Ambiente: 2,7%
- Finanzas y Banca: 10,8%
- Ingeniería: 0
- Industria: 2,7%
- Legal: 13,5%

- Psicología: 0
- Publicidad y Marketing: 2,7%
- Recursos Humanos: 13,5%
- Restauración: 2,7%
- Salud: 0
- Servicios: 2,7%
- Tecnología y Telecomunicaciones: 5,4%
- Transporte: 2,7%
- Turismo: 0
- Otros: 8,1%

Quedan sin representación: administración pública, alimentación, deporte, ingeniería, psicología, salud y turismo. La falta de representación en algunos sectores hace que no se lleve a análisis. A la vez que la poca representación de algunos sectores ha hecho que estos se agrupen para que haya al menos un mínimo de 3 respuestas. Por número de empleados en la compañía han salido los siguientes resultados:

El 70,3% de las empresas encuestadas pertenecen a una gran empresa, lo que es una cifra muy significativa. El 16,2% pertenece a una mediana empresa, el 8,1% a una microempresa y el 5,4% a una pequeña empresa.

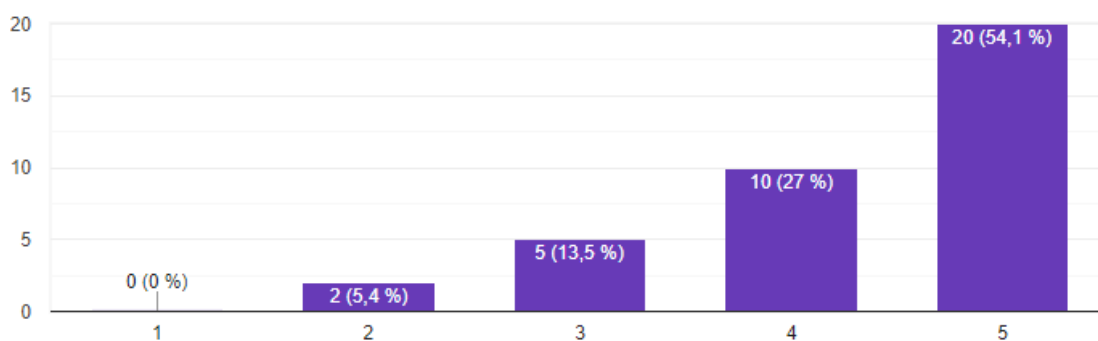


A continuación, se procede a analizar los resultados de la encuesta, pregunta a pregunta según el porcentaje que ha recibido las posibles opciones de respuesta que van de 1 a 5.

Siendo 1 no estoy en absoluto de acuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

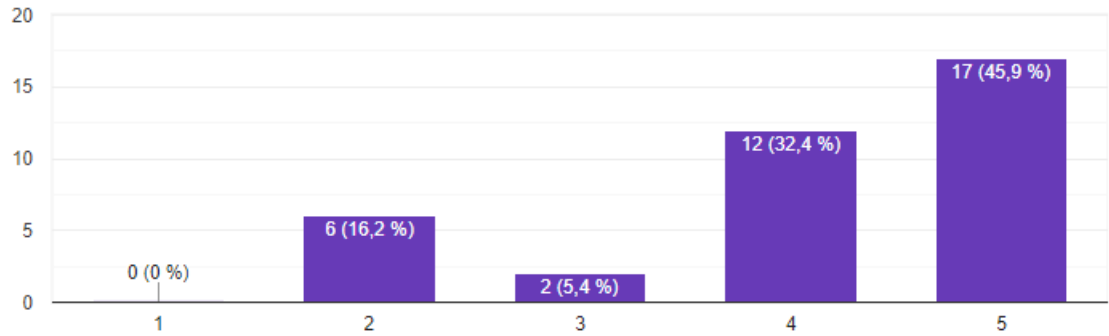
1. Los procesos de selección actuales en los que se utilizan herramientas digitales son más rápidos que los convencionales.

Con esta afirmación lo que se trata de averiguar es si la mayor parte de los trabajadores cree que un proceso digitalizado va a ser por lo general más rápido que uno tradicional. La respuesta de la mayoría es que sí, un 54,1% cree que un proceso digitalizado necesariamente va a ser más rápido.



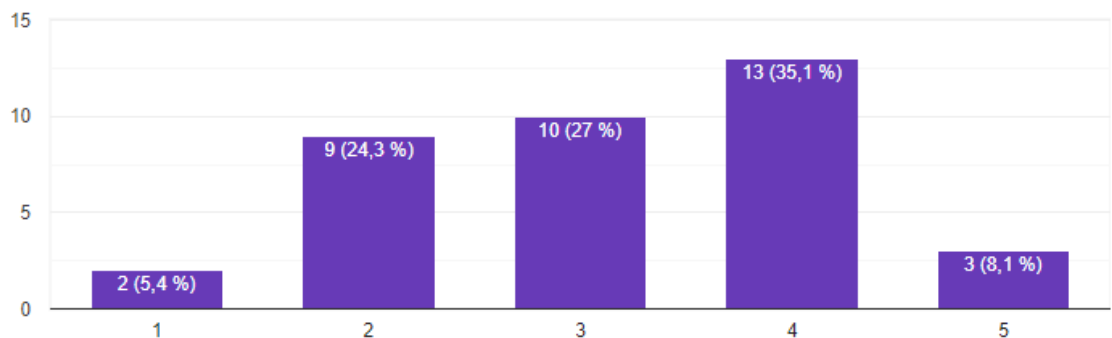
2. Un proceso de selección digitalizado es más eficiente.

Esta pregunta hace hincapié a la hipótesis a resolver sobre si un proceso de selección digitalizado es más eficiente. El 45,9% cree que sí es más eficiente y está completamente de acuerdo. Un 32,4% está de acuerdo. Sin embargo, hay una minoría de un 16,2% que no está de acuerdo. Es decir, un 78,3% afirma que un proceso de selección digitalizado es más eficiente.



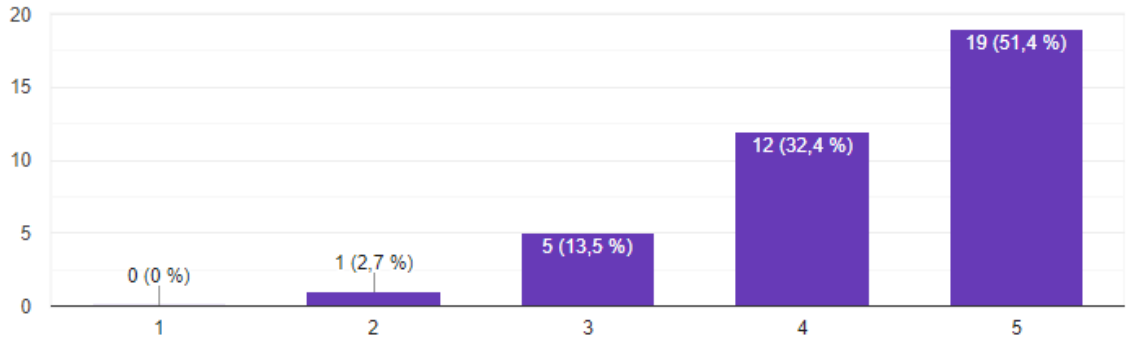
3. Es difícil encontrar el talento requerido para una vacante.

El objetivo de esta pregunta es averiguar qué opinan los trabajadores sobre la dificultad de encontrar talento. En respuesta, solo el 8,1% está completamente de acuerdo en que encontrar el talento requerido para una vacante es difícil. En cambio, el 5,4% no está nada de acuerdo en que es difícil encontrar el talento. De lo que deducimos que hoy por hoy encontrar talento puede ser más o menos difícil según la circunstancia.



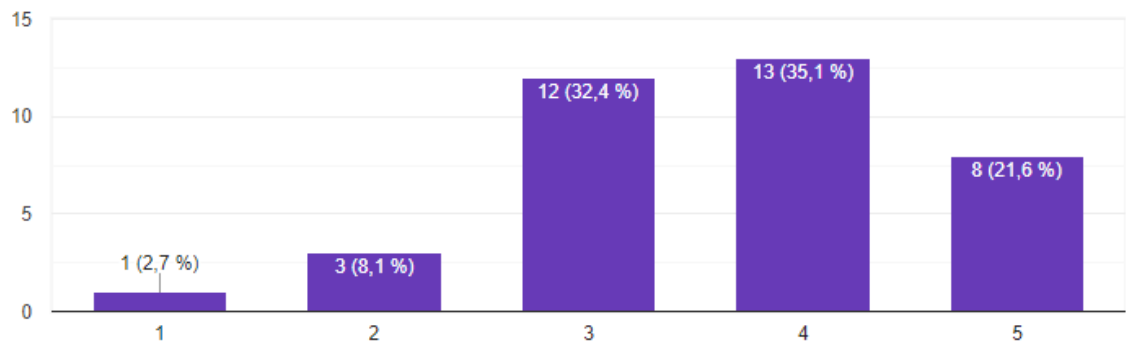
4. Es necesario digitalizar la gestión del talento.

Con esta pregunta se quiere averiguar si consideran que es necesarios los procesos digitales en el día a día de los Recursos Humanos. El 51,4% de los encuestados está completamente de acuerdo en que es necesario digitalizar la gestión del talento. Muy seguido de la siguiente respuesta que sería el 4 a la que también están de acuerdo un 32,4%.



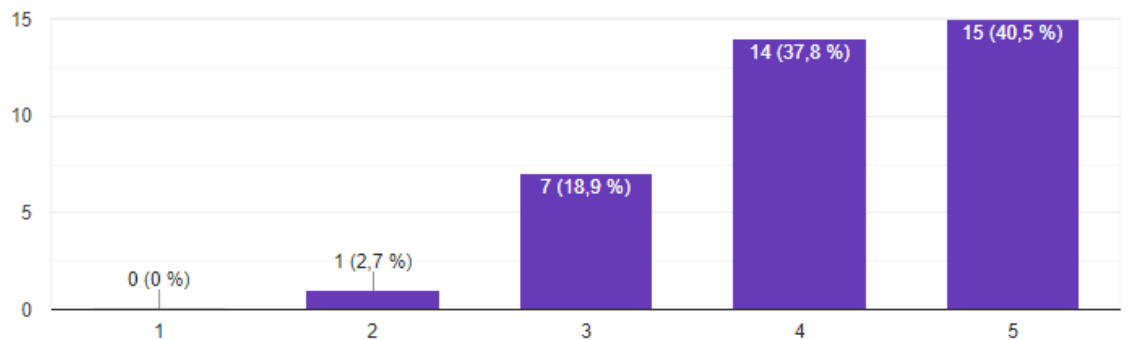
5. Un proceso de selección que utilice algoritmos es más objetivo.

El objetivo de esta pregunta es averiguar si para los trabajadores y empresas un proceso de selección con algoritmos es más justo al ser más objetivo. El 35,1% que corresponde a la alternativa 4 está de acuerdo y un 21,6% completamente de acuerdo.



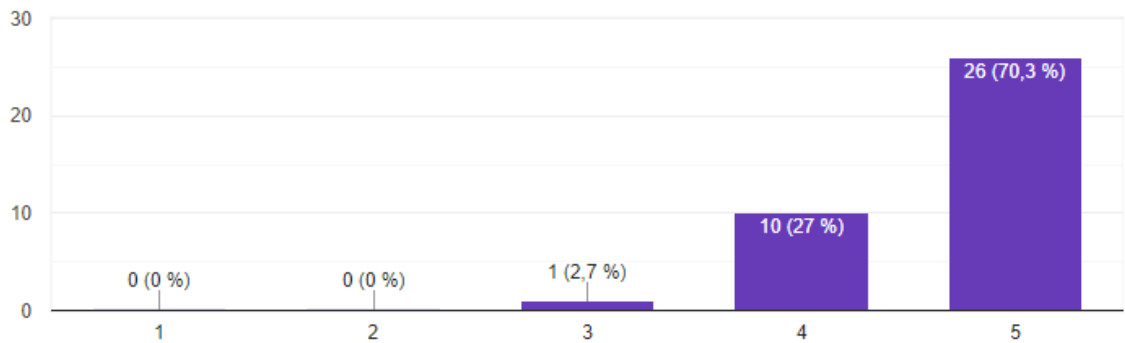
6. En un proceso de selección en el que haya un gran volumen de aplicaciones a una vacante, es más eficiente emplear algoritmos para seleccionar a los potenciales candidatos.

Con esta pregunta se pretende comprobar la respuesta de la afirmación número 2 sobre la eficiencia que se reflejará en la hipótesis. El 40,5% escoge la opción 5 que está completamente de acuerdo, y el 37,8% escoge la opción 4. Por lo que un 78,3% está muy de acuerdo.



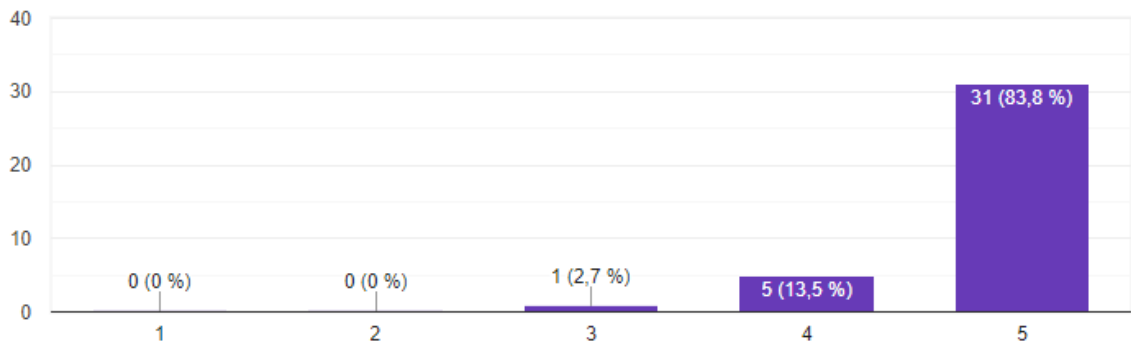
7. Aplicaciones como LinkedIn o InfoJobs facilitan la búsqueda de talento y permiten abarcar más candidatos.

Hoy en día existen muchas aplicaciones de búsqueda de trabajo, LinkedIn e InfoJobs probablemente sean las más conocidas y por ello es interesante saber hasta qué punto son útiles para un proceso de selección. El 70,3% escoge la opción 5 y está completamente de acuerdo. De lo que se deduce que este tipo de aplicaciones de empleo son muy utilizadas y eficientes.



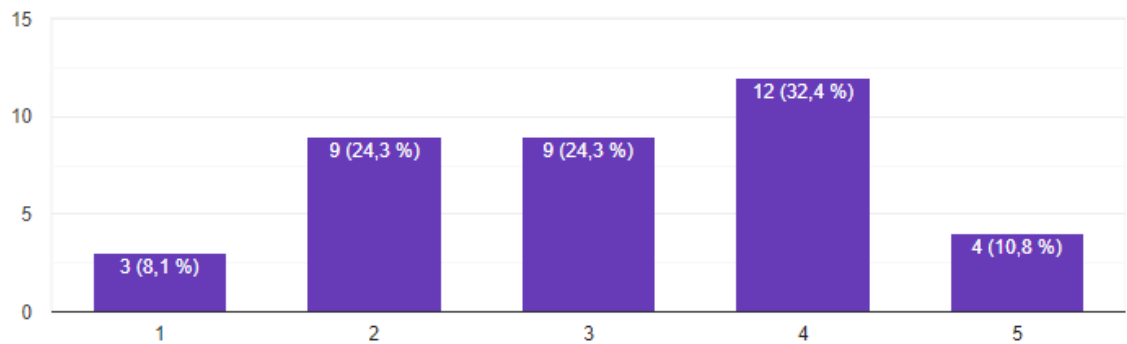
8. La interacción humana es esencial para un buen resultado de los procesos de selección.

Por otro lado, con esta pregunta se quiere averiguar hasta qué punto sería completamente sustituible la interacción humana en un proceso de selección. El resultado es que el 83,8% está completamente de acuerdo en que es esencial y no la sustituirían. Es destacable que nadie no está en desacuerdo con esta afirmación, por lo que se deduce que la interacción humana para las empresas a la hora de escoger un candidato es insustituible.



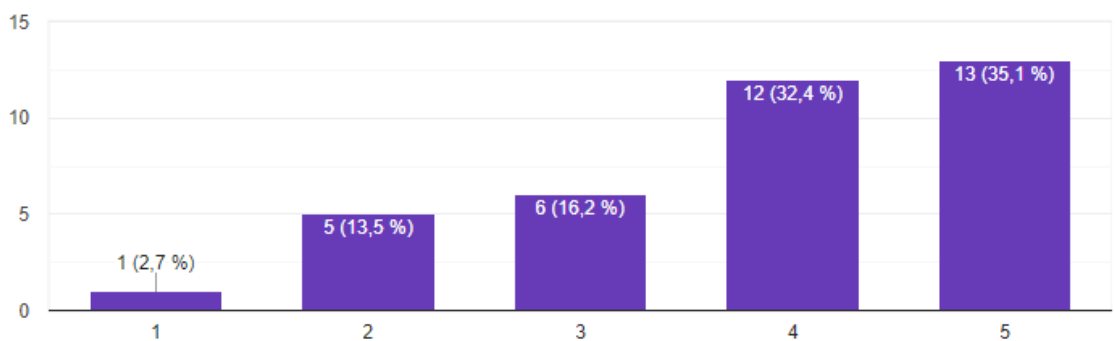
9. En las entrevistas estructuradas tradicionales, entendiendo por entrevista estructurada aquella en la que se realizan preguntas preestablecidas, hay más sesgos por parte de los reclutadores.

El objetivo de esta pregunta es averiguar si están de acuerdo con lo que dicen los estudios sobre los sesgos en entrevistas tradicionales. Los resultados de esta respuesta son muy diversos. Solo un 10,8% está completamente de acuerdo y un 32,4% muy de acuerdo. Cuando los estudios indican que, dentro de las entrevistas tradicionales, es en la estructurada donde hay menos sesgos. Un 24,3% no está muy de acuerdo y escoge la opción 2.



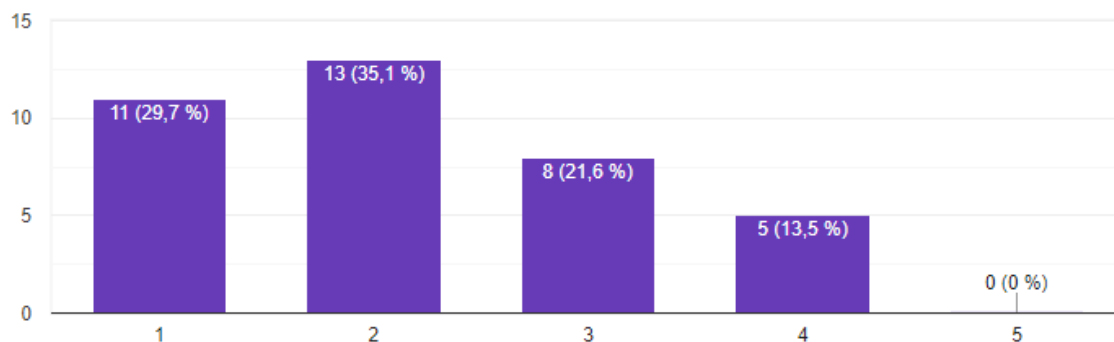
10. La utilización de aplicaciones para búsqueda de empleo hace que haya un exceso de solicitudes a una vacante al ser más fácil inscribirse.

Los profesionales de los Recursos Humanos piensan en un 35,1% que las aplicaciones de búsqueda de empleo a pesar de ser muy útiles hacen que haya un exceso de solicitudes. El objetivo de esta afirmación es compararla con la 7 y ver hasta qué punto las aplicaciones de búsqueda de empleo facilitan la búsqueda de candidatos. Y como respuesta se oponen una a la otra, en la 7 ayudan a abarcar más candidatos, pero en la 10 como desventaja también hace que haya un exceso de solicitudes.



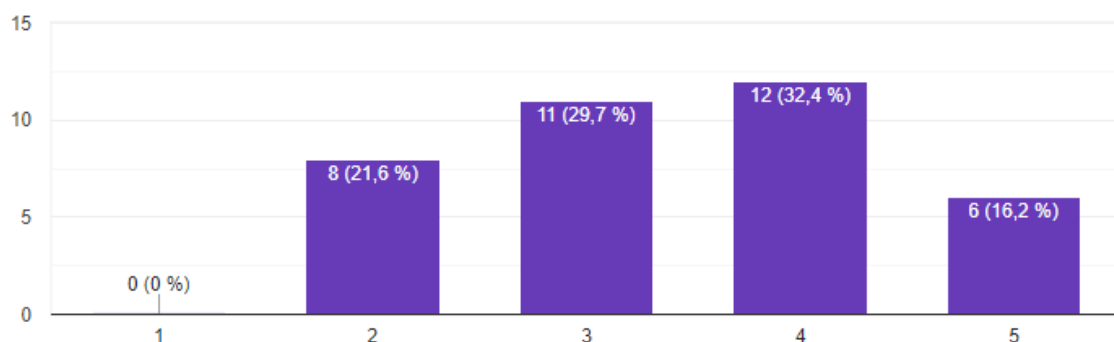
11. Las herramientas digitales o Human Resources Analytics, NO mejoran el resultado del proceso de selección.

Aquí nadie está completamente de acuerdo con que HRA no ayuden a mejorar, aunque sea algo el proceso de selección. Hay un 64,8% que ha escogido la opción 1 y 2 y no está en absoluto de acuerdo o está en desacuerdo, por lo que si cree que las herramientas digitales son de ayuda.



12. La utilización de herramientas digitales en gestión del talento, requiere de una gran inversión en formación por parte de las empresas.

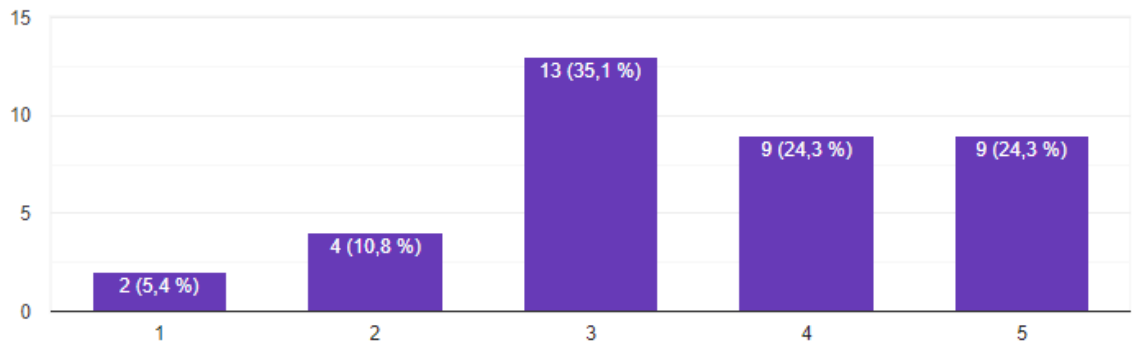
El objetivo de esta pregunta es averiguar si los encuestados piensan que digitalizar el talento es costoso. Un 29,7% escogen la opción 3 y un 32,4% la opción 4. Por lo que digitalizar las empresas requiere también formar a los trabajadores para estar preparados.



13. Una entrevista estructurada es menos proclive al sesgo.

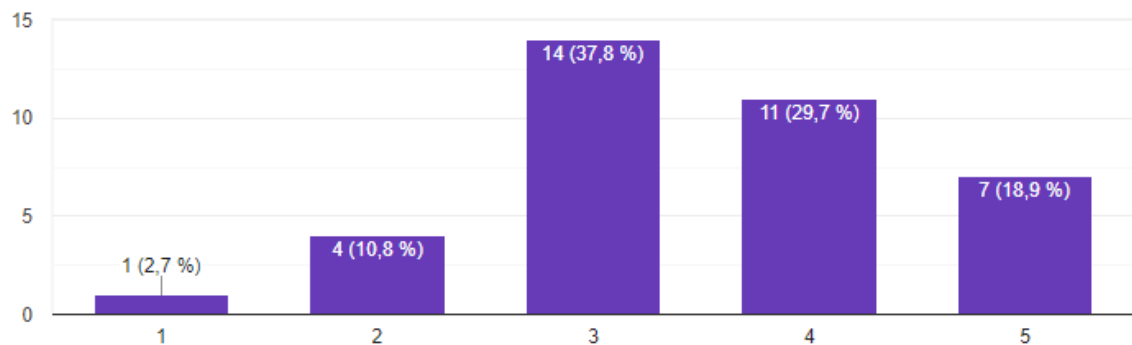
El objetivo de esta pregunta es constatar o no la afirmación número 9. El 35,1% escoge la opción 3 y se queda en un término medio. Frente a un 24,3% que está

bastante de acuerdo (4) y otro 24,3% completamente de acuerdo, lo que constata la afirmación 9 anteriormente expuesta.



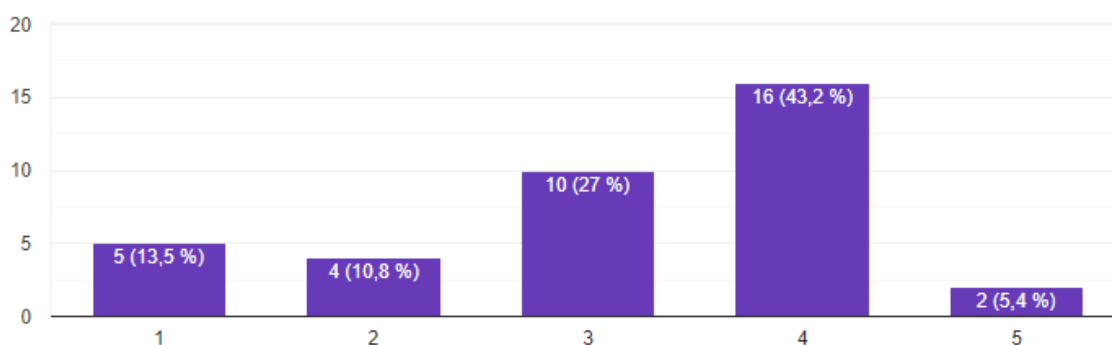
14. Por otro lado, una entrevista desestructurada o no estructurada es más proclive al sesgo.

En contraposición que ocurre en el caso de entrevistas desestructuradas. Si que parece que hay cierto consenso en que las entrevistas no estructuradas tienen mayores probabilidades de tener sesgos. Aunque la mayoría de los encuestados escogen eligen un término medio como respuesta.



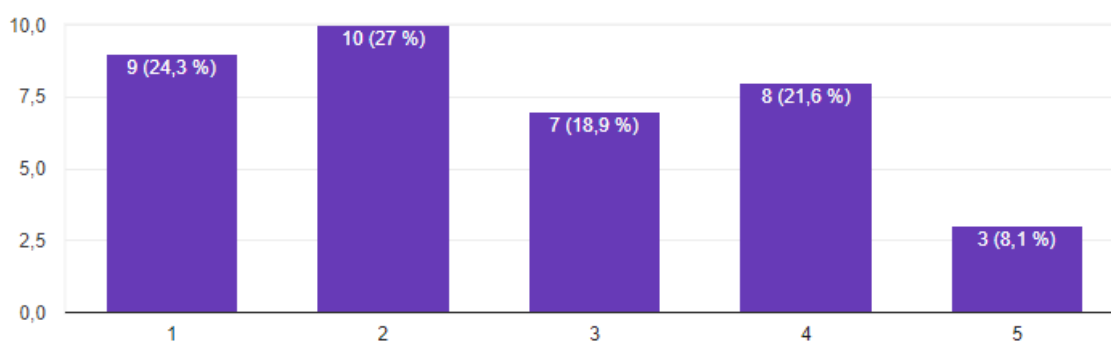
15. NO es necesario que en las primeras fases de un proceso de selección haya interacción humana con el candidato.

Con esta afirmación se pretende contrastar la afirmación 8. En la 8 la mayoría está de acuerdo en que la interacción humana es esencial, pero aquí parece que en cambio en las primeras fases no es necesaria. Ya que con un 43,2% que han seleccionado la opción 4 y están de acuerdo.



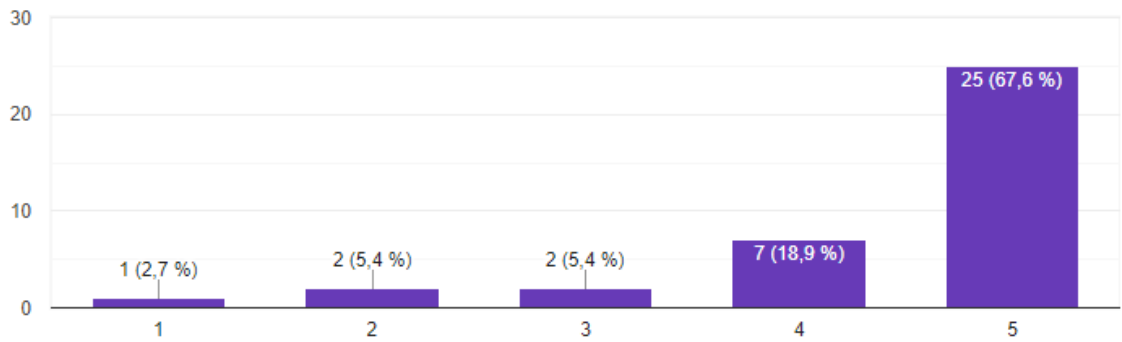
16. Las empresas están preparadas para realizar procesos de selección completamente digitalizados.

Esta pregunta la variedad de resultados es muy amplia y su objetivo es averiguar si las empresas pueden o no realizar un proceso de selección completamente digitalizado. Solo un 8,1% piensa que las empresas están completamente preparadas. Un 21,65% están de acuerdo, un 18,9% escoge la opción 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 27% muy poco preparadas y un 24,3% nada preparadas. Lo cual es muy significativo que haya un 29,7% en total que haya escogido la opción 4 y 5, por tanto, piense que no se puede llevar a cabo si se quiere un proceso completamente digitalizado.



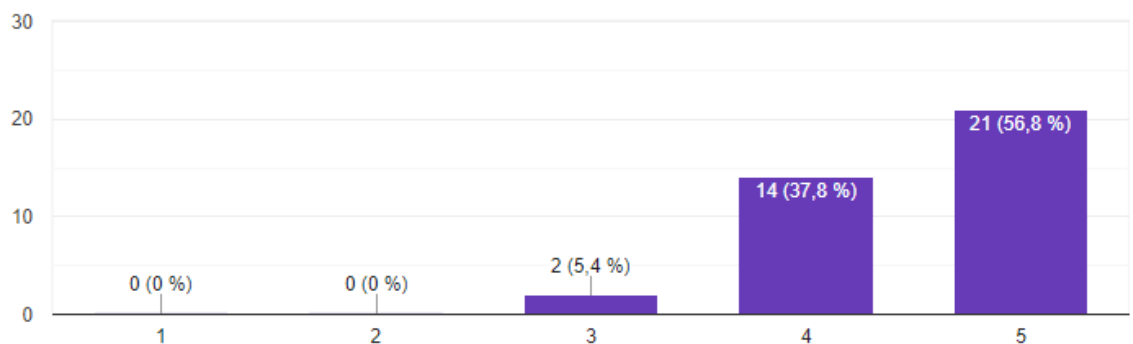
17. En ningún proceso de selección se puede eludir la entrevista con el candidato.

La entrevista requiere trato directo humano con un candidato por parte del reclutador. Con esta pregunta se pretendía averiguar si es necesario que haya siempre entrevista y por tanto confirmar o no las afirmaciones 8 y 15. El 67,5% piensa que tiene que haber entrevista y está completamente de acuerdo. Y solo un 2,7% no está en absoluto de acuerdo.



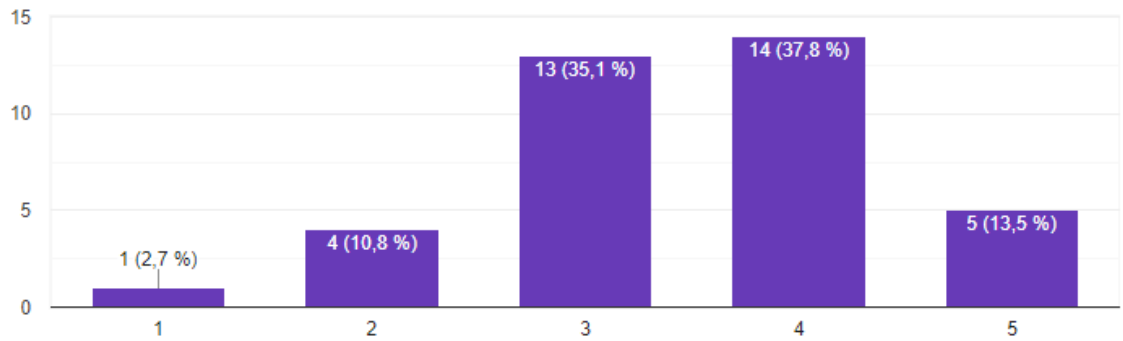
18. Las aplicaciones de búsqueda de empleo facilitan el acceso a puestos de trabajo.

El 56,8% afirma estar completamente de acuerdo lo que contrasta la afirmación número 7, sobre si aplicaciones como InfoJobs o LinkedIn ayudan en los procesos de selección.



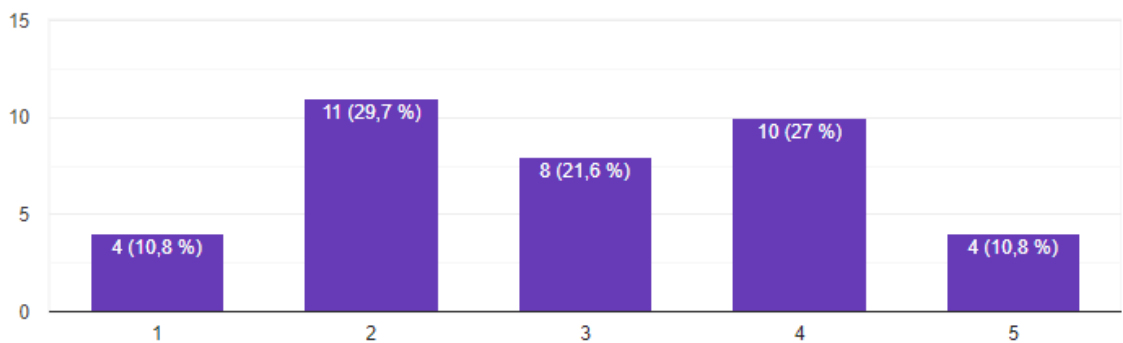
19. Las herramientas digitales en selección o Human Resources Analytics tienen sus riesgos, como el utilizar muestras sesgadas que invalidan los resultados.

Con las preguntas 19, 20 y 21 se quiere averiguar si el uso de algoritmos o HRA tiene alguna desventaja o dificultad en los procesos de selección. El 37,8% escoge la opción 4 y piensa que también la utilización de sesgos tiene sus desventajas y pueden llegar a incurrir en sesgos. Hay un 2,7% que piensa que esto no se llega a dar y un 10,8% que es poco probable.



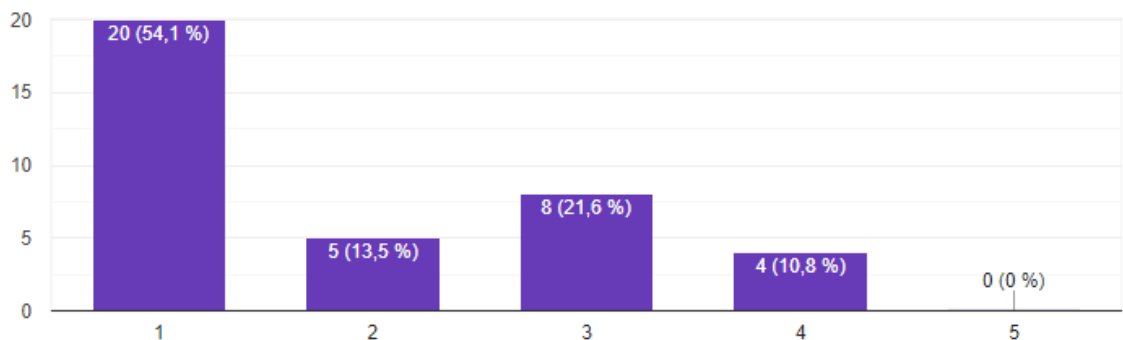
20. Manejar herramientas digitales en selección, tiene como desventaja la recepción de gran cantidad de datos que muchos no son necesarios.

Aquí hay diversidad de respuestas, principalmente en los dos extremos. Un 29,7% elige la opción 2 y no está de acuerdo y en cambio un 27% elige la opción 4 y está bastante de acuerdo. Por lo que a esta pregunta habría que añadirle matices.



21. La calidad de los datos al utilizar algoritmos en selección NO es importante.

El 54,1% sí piensa que la calidad de los datos es importante y nadie está completamente de acuerdo en que no sea importante. No hay nadie que no piense que la calidad de datos no es importante.



6.2 ANALISIS:

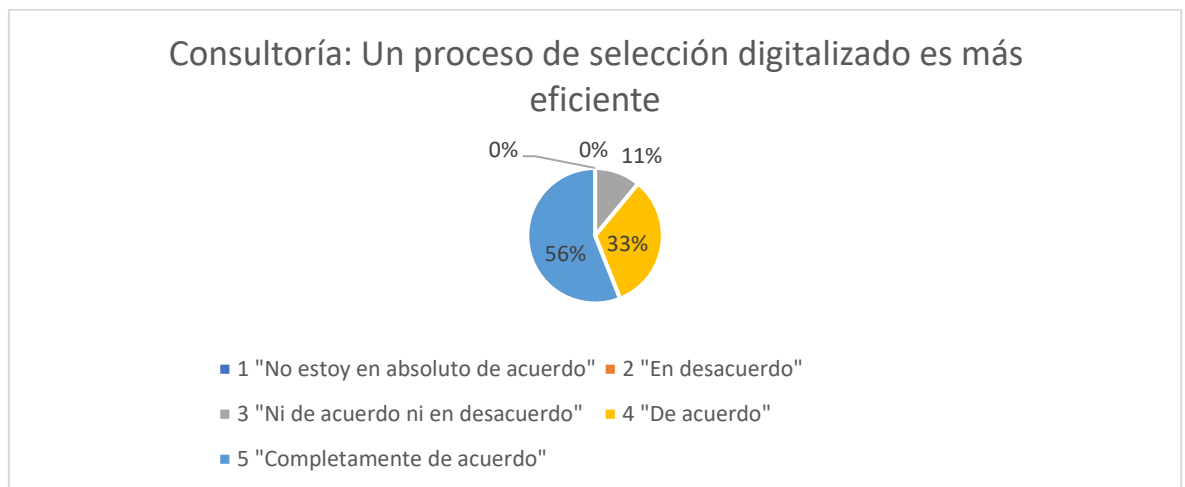
Para poder resolver la hipótesis ¿la digitalización hace más eficiente el proceso de selección? Analizamos varias variantes de la encuesta distinguiendo por sectores y por tamaño de empresa.

A) POR SECTORES:

A.1 CONSULTORÍA:

En primer lugar, si analizamos los resultados pertenecientes al sector de la Consultoría que es el que más participación tiene con un 24,3%.

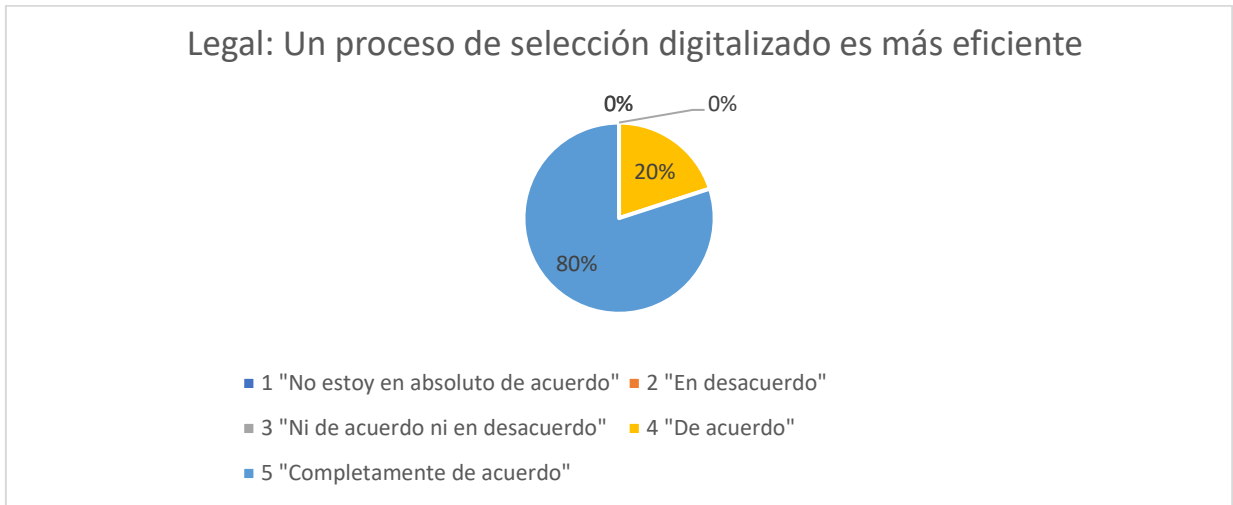
En cuanto a la pregunta si “Un proceso de selección digitalizado es más eficiente”, se pueden analizar las siguientes respuestas para el sector Consultoría. El 89% opina que sí es más eficiente. Lo cual es un porcentaje muy alto.



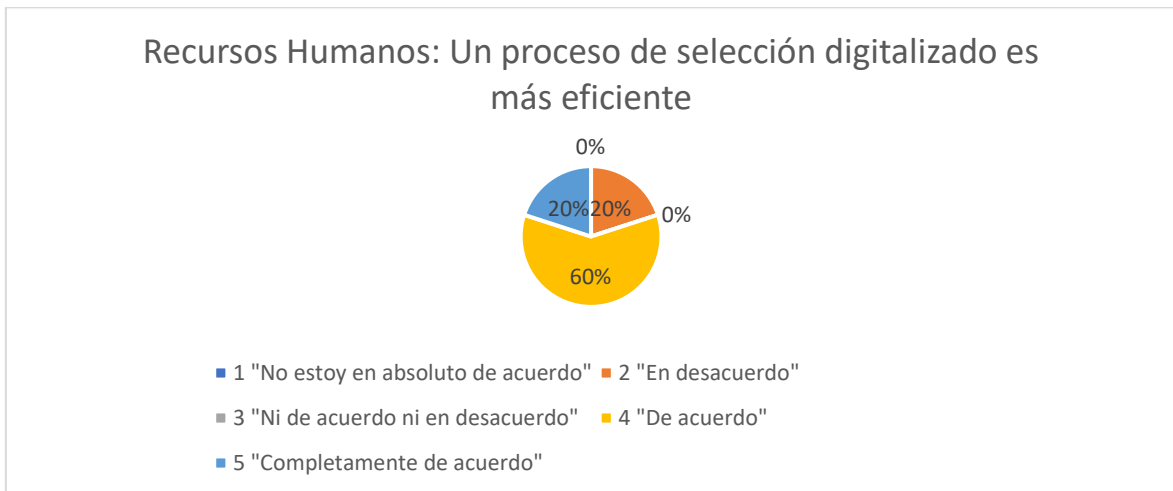
A.2 LEGAL:

El área legal a pesar de poner límites en ciertas áreas a la digitalización, pero que ayudan a garantizar un proceso justo. El Reglamento General de Protección de Datos nace como respuesta a la gran cantidad de datos y herramientas digitales que han surgido en los últimos años. A pesar de lo establecido en el artículo 5.1 c) RGPD de minimización de

datos y solo tratar aquellos que son esenciales, el sector legal apuesta por la digitalización para tratar datos.



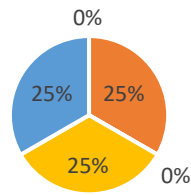
A.3 RECURSOS HUMANOS:



A.4 FINANZAS Y BANCA:

El área financiera y bancaria está bastante igualado en cuanto a los resultados de las opciones 2,4 y 5. Por lo que, aunque un 50% está de acuerdo o completamente de acuerdo no hay que olvidar que un 25% no lo está.

Finanzas y Banca: Un proceso de selección digitalizado es más eficiente

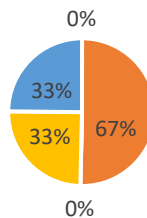


- 1 "No estoy en absoluto de acuerdo"
- 2 "En desacuerdo"
- 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
- 4 "De acuerdo"
- 5 "Completamente de acuerdo"

A.5 EDUCACIÓN:

El sector educativo en cambio sorprende con su respuesta y al contrario que el resto de los sectores, hay una mayoría en desacuerdo con que los procesos de selección sean más eficientes si están digitalizados.

Educación: Un proceso de selección digitalizado es más eficiente

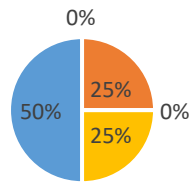


- 1 "No estoy en absoluto de acuerdo"
- 2 "En desacuerdo"
- 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
- 4 "De acuerdo"
- 5 "Completamente de acuerdo"

A.6 SERVICIOS, RESTAURACIÓN, ENERGIA Y MEDIOS AMBIENTE, TRANSPORTE:

Aquí se han unido varios sectores que solo tenían una respuesta para poder englobar un mayor grupo de resultados y poder analizarlo. Es destacable que hay un 50% completamente de acuerdo y un total 75% de acuerdo o muy de acuerdo.

Servicios, Restauración, Energía y Transporte: Un proceso de selección digitalizado es más eficiente

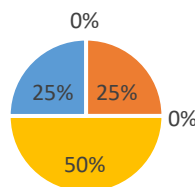


- 1 "No estoy en absoluto de acuerdo"
- 2 "En desacuerdo"
- 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
- 4 "De acuerdo"
- 5 "Completamente de acuerdo"

A.7 INDUSTRIA, PUBLICIDAD Y MARKETING, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES:

Lo mismo que en el anterior se ha englobado un grupo de sectores para poder englobar un grupo de resultados y analizarlos. En este grupo de sectores solo hay un 25% en desacuerdo y en cambio un 75% que si está de acuerdo o completamente de acuerdo.

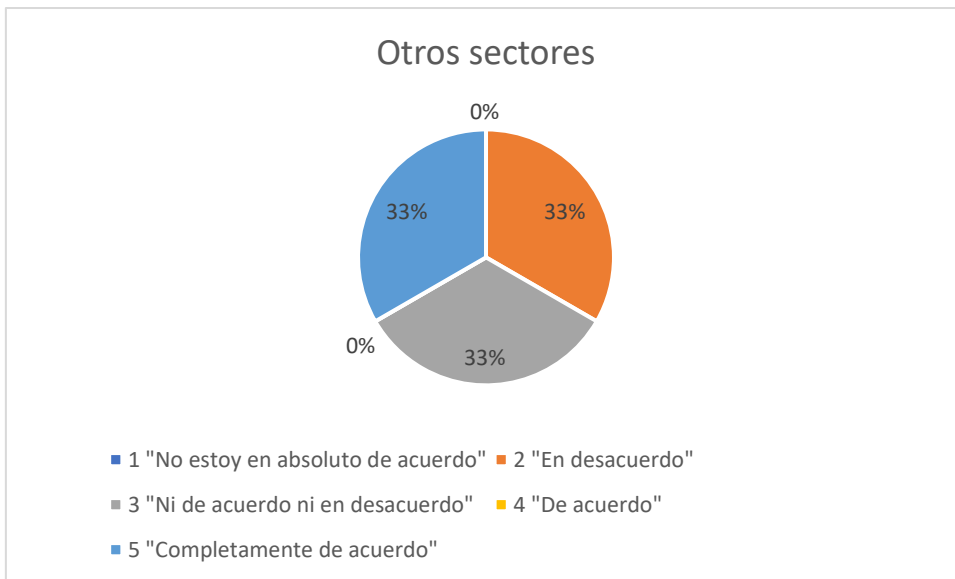
Industria, Publicidad y Marketing, Tecnología y Telecomunicaciones



- 1 "No estoy en absoluto de acuerdo"
- 2 "En desacuerdo"
- 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
- 4 "De acuerdo"
- 5 "Completamente de acuerdo"

A.8 OTROS:

En cuanto al porcentaje que ha respondido en otros, es interesante ya que opinan muy diferente, por lo que habría que profundizar como una futura investigación que otros sectores son estos a los que pertenecen las personas que han respondido a la encuesta.



Después de analizar por sectores podemos ver que excepto en el sector de la Educación, el resto está de acuerdo o completamente de acuerdo en que la digitalización hace más eficiente un proceso de selección

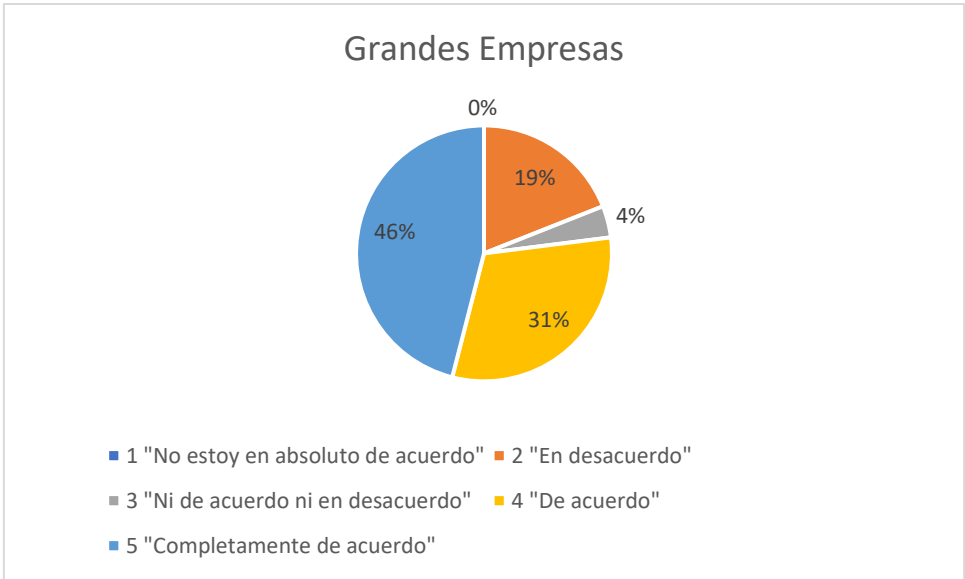
Esto está directamente relacionado con el Human Resources Analytics o la transformación digital de los Recursos Humanos de las áreas más organizacionales y de personas de las empresas.

B) POR TAMAÑO EMPRESA:

B.1 GRANDES EMPRESAS:

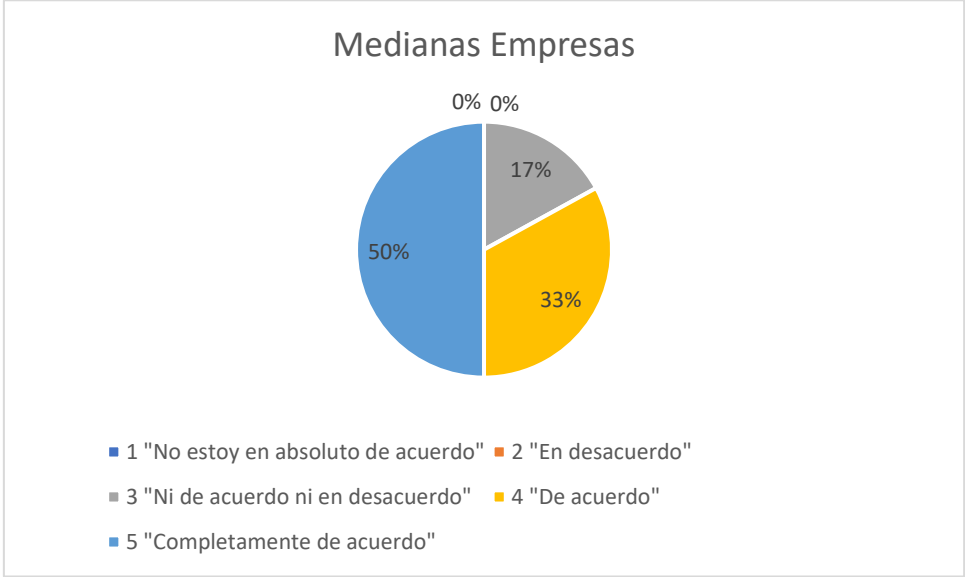
En cuanto a la pregunta si un proceso de selección es más eficiente el 81% de las Grandes Empresas cree que sí lo es al escoger la opción 4 y 5. De lo que se deduce que este sector generalmente apuesta por la digitalización de los procesos de selección. Pero hay un 19% de las grandes empresas que no están de acuerdo. Lo cual contradice el hecho de que Vilaplana afirma que la digitalización y los algoritmos deben ser diseñados para incrementar la eficiencia de los reclutadores y ser un complemento en su toma de decisiones (Vilaplana y Stein, 2020).

Tiene sentido que la mayor parte de las empresas grandes estén de acuerdo en que es más eficiente un proceso de selección digitalizado porque tienden a manejar un gran volumen de datos.



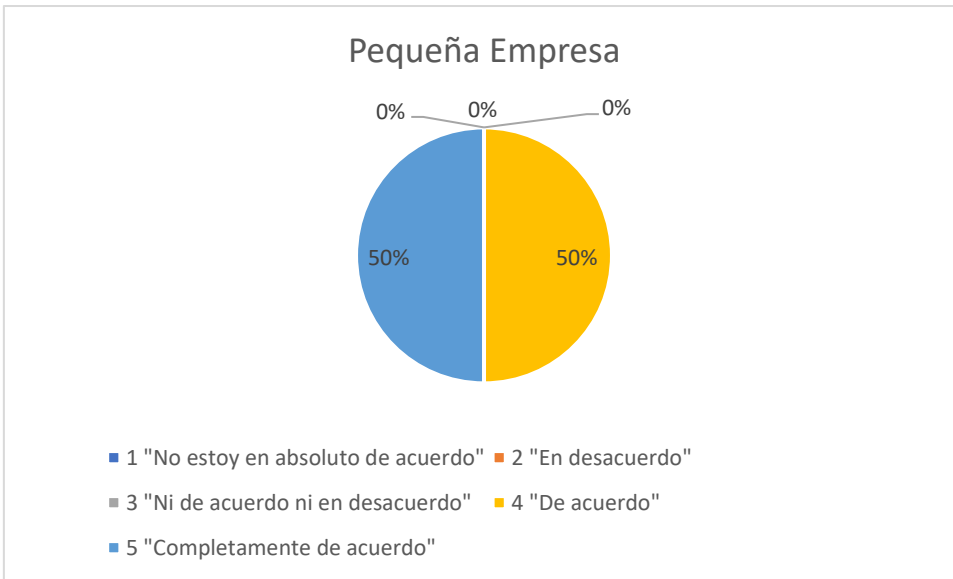
B.2 MEDIANAS EMPRESAS:

Las medianas empresas están en un 83% a favor de la digitalización para ser más eficientes. Destacable que nadie está en desacuerdo o completamente en desacuerdo, de lo que se deduce que es un sector que se apoya en las nuevas tecnologías para poder abrirse paso en el mercado y competir con otros sectores más grandes.



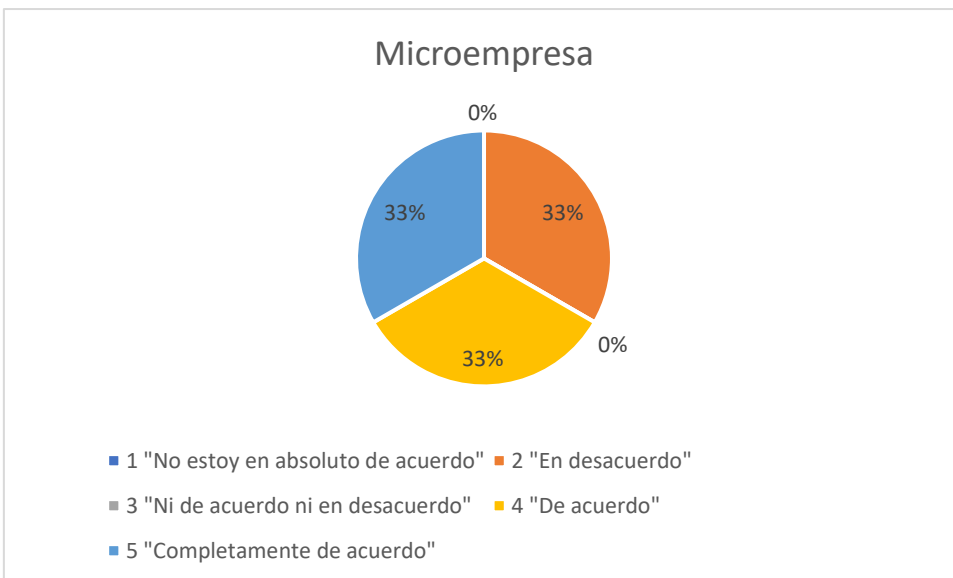
B.3 PEQUEÑAS EMPRESAS:

Las pequeñas empresas hay un 100% de resultados a favor de la eficiencia de la digitalización.



B.4 MICROEMPRESA:

En cambio, en las Microempresas si hay un porcentaje más significativo que no está de acuerdo, de un 33%. Pero superado en un 66% por los que si están de acuerdo o completamente de acuerdo.



De todo ello se deduce que se verifica la hipótesis, ya que por un lado la mayoría de los sectores (a excepción del Educativo) están de acuerdo en que la digitalización hace más eficiente el proceso de selección. Y por otro se observa que a mayor número de trabajadores más se está a favor de los procesos de selección digitalizados.

De esto se deduce que cuanto más grande es la empresa mayor recepción de currículums y solicitudes recibe, por lo que, aunque la entrevista y el trato humano sea ineludible para

la mayoría como se ha visto en parte de las afirmaciones de la encuesta, la digitalización ayuda a abarcar mayor volumen de procesos.

También por esto tiene sentido que las Microempresas haya mayor porcentaje personas en desacuerdo que no crean que es más eficiente la digitalización en un proceso de selección, y dar más prioridad al trato directo.

7. CONCLUSIONES:

Como conclusión se verifica la hipótesis. Es decir, para las empresas y sus trabajadores la digitalización hace más eficiente el proceso de selección. Si analizamos por sectores en su mayoría están de acuerdo o completamente de acuerdo. Y si analizamos por tamaño de empresa solo en las Grandes Empresas y Microempresas hay un porcentaje en desacuerdo, siendo en las grandes bastante bajo.

Como reflexión, hay que tener en cuenta que cuando un candidato no supera el proceso de selección muchas veces eso lleva a la frustración. Sin embargo, después de analizar en que consiste la digitalización de la gestión del talento una posible conclusión es que cuando no superamos un proceso es en definitiva porque ese puesto no es el adecuado para nosotros.

Esto quiere decir que hay que confiar en los procesos de selección, estos se hacen para encontrar el encaje perfecto entre empresa y futuro trabajador. Y aunque cada vez sea más común el uso de ATS en el filtrado de CVs, un buen conocimiento de que es lo que busca la empresa por parte del candidato y una adaptación continua del currículum es una gran ayuda para encontrar aquella empresa que es perfecta para ti.

El talento es uno de los principales motores de las empresas, y su búsqueda y atracción la misión de Capital Humano. Los sesgos hoy por hoy van a estar presentes en todos los procesos de selección, sean digitalizados o no. Si que es verdad que parece que hay un consenso en que cada día se dan menos sesgos debido a las nuevas tecnologías que han venido para quedarse.

También especial relevancia hay que hacer al ámbito legal, y no olvidar que la normativa debe estar muy presente cuando se tratan datos sensibles de candidatos. Se debe de conocer cuáles son las principales normas y estar actualizado.

Tras el análisis de la encuesta se resuelve la hipótesis y se llega a la conclusión de que los procesos de selección digitalizados para un porcentaje alto de sectores hacen más eficiente el proceso de selección. Solo el sector de la Educación es el único que no está de acuerdo en un porcentaje significativo.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Como posibles futuras líneas de investigación la principal es ampliar la encuesta, intentar llegar a un mayor número de participantes para ampliar el rango de resultados. Hay que añadir que no todos los sectores que aparecen en la encuesta han respondido a esta. Por lo que otro objetivo es que todos los sectores respondan para que así tenga mayor fiabilidad y representación.

El sector que hace referencia a “Otros” en la encuesta representa un 8,1% del total, que no es excesivamente significativo, pero sería interesante saber a qué otros sectores se podría ampliar la encuesta.

También para poder saber cómo han llegado los encuestados a esas respuestas se podrían hacer entrevistas personales a una persona correspondiente a cada sector para intentar entender mejor los razonamientos y respuestas dadas.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Agarwall, D., Bersin, J., Lahiri, G, Schwartz, J. y Volini, E. “The rise of social Enterprise” Deloitte Global Human Capital Trends, 2018.

- Aguado, D. (23 julio de 2019). La irrupción del Big Data en People Analytics. *Instituto de Ingeniería del Conocimiento*.

<https://www.iic.uam.es/rr-hh/irrupcion-big-data-en-people-analytics/>

- Alonso Abeijón, P (2015). Impacto Adverso, Sesgos y Percepciones de los Candidatos en las Entrevistas de Empleo. Tesis Doctoral. *Universidad Santiago de Compostela*.

- Blanco A., Horcajo F. y Sanchez, F. (2017). *Cognición social*. Pearson. Pág. 276.

- Campion, M. A. (1978). Identification of variables most influential in determining interviewers' evaluations of applicants in a college placement center. *Psychological Reports*, 42, 947-952. doi: 10.2466/pr0.1978.42.3.947
- Campion, M. A., Palmer, D. K., Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655–702. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- Campion, M. A., Pursell, E.D. y Brown, B.K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00630.x
- Cascio, W. F. y Montealegre, R. (2016), “How Technology Is Changing Work and Organizations”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 349-375. doi: 10.1146/annurevorgpsych.41015-062352.
- Conboy, Kieran y Fitzgerald, Brian (2004), “Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines”, Mehandjiev, Nikolay; Brereton, Pearl; Bennett, Keith; Budgen, David y Layzell, Paul (eds.), *Proceedings of the 2004 ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research*, California, pp. 37-44.
- Horcajo, J (2019). Heurísticos, Sesgos, Estereotipos y prejuicios del Evaluador en Selección. *IX Seminario Selección de Personal Inclusiva y Nuevos Resultados sobre Predicción del Desempeño. Universidad Autónoma de Madrid*.
- Huffcutt, A. I. y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.184
- ICADE Business School, Universidad de Deusto, The Key Talent y la Universidad Ramon Llull, 2020. Informe Resultados 2º Barómetro Digitalización de la Gestión del Talento. Realizado a 202 empresas.
- Kile, Frederik (2013), “Artificial Intelligence and Society: A Furtive Transformation”, *AI and Society*, vol. 28, nº 1, pp. 107-115. doi: 10.1007/s00146-012-0396-0.

- Ladd, B. y McGuire, S, Workday Inc (2014). Big Data and Human Capital Management. *Functional Focus*. Páginas 30 y 31.

- León García-Izquierdo, A y García-Izquierdo, M (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 23, nº 1- Pags 111-138. ISSN: 1576-5962

- Martínez, P.C., Fernández-Rico, J.M., Díez, F., Solabarrieta, J. & Eloy-García, P. (2021). *Digitalización en gestión del talento*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. ISBN:978-84-1325-113-4

- Martínez-Morán P.C., Fernández-Rico Uργοiti J.M., Díez F., Solabarrieta J. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability*. 13(4):2264. <https://doi.org/10.3390/su13042264>

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de las escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electronica de investigación educativa*. Universidad de Málaga. ISSN 1607-4041

- Nisbett & Wilson (1977). The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments by Richard E. Nisbett and Timothy DeCamp Wilson (Journal of Personality and Social Psychology 1977, Vol.35, No.4, 250-256).

- Paunonen, S. V., Jackson, D. N. y Oberman, S. M. (1987). Personnel selection decisions: Effects of applicant personality and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 96-114. doi: 10.1016/0749-5978(87)90007-0

- Salgado, J (2019). Capacidad Cognitiva General (CGG) y Desempeño Ocupacional: recientes evidencias sobre la predicción de las dimensiones del desempeño y sus medidas. *IX Seminario Selección de Personal Inclusiva y Nuevos Resultados sobre Predicción del Desempeño*. Universidad Autónoma de Madrid.

- Salgado, J (2019). Selección de Personal Inclusiva y No Discriminativa. *IX Seminario Selección de Personal Inclusiva y Nuevos Resultados sobre Predicción del Desempeño*. Universidad Autónoma de Madrid.

- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., Pagliari, C. (2018). People analytics- A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*.

- Vilaplana, F, Stein, G (2019). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*. VOL XXIII / Nº 1 / 2020 / 113-137 ISSN: 1139-7608 / DOI: 10.15581/015.XXIII.1.113-137

- Vilaplana, F. y Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo* / Vol XXIII/ Nº 1/ 2020/ 113 – 137. ISSN: 1139-7608/ DOI: 10.155/015.XXIII.1.113-137

REFERENCIAS LEGALES:

- Estatuto de los Trabajadores: artículo 64.4 d)
- Guía Protección de Datos y relaciones laborales, AEPD de 18 de mayo de 2021. <https://www.aepd.es/es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/aepd-publica-guia-pd-y-relaciones-laborales>
- Reglamento General de Protección de Datos: artículos 4.11, 5.1 c), 22.1 y 35.3 a).

JURISPRUDENCIA:

- Procedimiento Nº: PS/00500/2020 de la Agencia Española de Protección de Datos.
- Resolución 2021-010 de 20 de julio de la Comisión Nacional de la Información y de la Libertad (CNIL).

10. ANEXOS:

1. Los procesos de selección actuales en los que se utilizan herramientas digitales, son más rápidos que los convencionales.
2. Un proceso de selección digitalizado es más eficiente.

3. Es difícil encontrar el talento requerido para una vacante.
4. Es necesario digitalizar la gestión del talento.
5. Un proceso de selección que utilice algoritmos es más objetivo.
6. En un proceso de selección en el que haya un gran volumen de aplicaciones a una vacante, es más eficiente emplear algoritmos para seleccionar a los potenciales candidatos.
7. Aplicaciones como LinkedIn o InfoJobs facilitan la búsqueda de talento y permiten abarcar más candidatos.
8. La interacción humana es esencial para un buen resultado de los procesos de selección.
9. En las entrevistas estructuradas tradicionales, entendiendo por entrevista estructurada aquella en la que se realizan preguntas preestablecidas, hay más sesgos por parte de los reclutadores.
10. La utilización de aplicaciones para búsqueda de empleo, hace que haya un exceso de solicitudes a una vacante al ser más fácil inscribirse.
11. Las herramientas digitales o Human Resources Analytics, NO mejoran el resultado del proceso de selección.
12. La utilización de herramientas digitales en gestión del talento, requiere de una gran inversión en formación por parte de las empresas.
13. Una entrevista estructurada es menos proclive al sesgo.
14. Por otro lado, una entrevista desestructurada o no estructurada es más proclive al sesgo.
15. NO es necesario que en las primeras fases de un proceso de selección haya interacción humana con el candidato.
16. Las empresas están preparadas para realizar procesos de selección completamente digitalizados.
17. En ningún proceso de selección se puede eludir la entrevista con el candidato.
18. Las aplicaciones de búsqueda de empleo facilitan el acceso a puestos de trabajo.
19. Las herramientas digitales en selección o Human Resources Analytics tienen sus riesgos, como el utilizar muestras sesgadas que invalidan los resultados.
20. Manejar herramientas digitales en selección, tiene como desventaja la recepción de gran cantidad de datos que muchos no son necesarios.
21. La calidad de los datos al utilizar algoritmos en selección NO es importante.

A continuación, se muestra como los encuestados veían la encuesta al realizarla:

Sección 1 de 2

La Digitalización de la Gestión del Talento

Esta encuesta forma parte de una investigación para un Trabajo Fin de Master. Con ella se pretende contrastar si la digitalización hace o no más eficiente un proceso de selección.

Las respuestas serán tratadas anónimamente con el fin de extraer conclusiones para el trabajo.

Se garantiza que la persona física no podrá ser identificada en base a lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo y a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales.

Las respuestas van del 1 al 5, siendo 1 estoy totalmente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Muchas gracias por su colaboración.

¿Da su consentimiento para participar en la investigación? *

Sí

No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabaja? *

1. Administración pública
2. Alimentación
3. Asesoría
4. Consultoría
5. Construcción y Sector Inmobiliario
6. Deporte
7. Educación
8. Energía y Medio Ambiente
9. Finanzas y Banca
10. Ingeniería
11. Industria
12. Legal
13. Psicología
14. Publicidad y Marketing
15. Recursos Humanos

- 16. Restauración
- 17. Salud
- 18. Servicios
- 19. Tecnología y Telecomunicaciones
- 20. Transporte
- 21. Turismo
- 22. Otros

¿Cuántos empleados tiene su compañía? *

- Microempresa: 0-9 trabajadores
- Pequeña Empresa: 10-49 trabajadores
- Mediana Empresa: 50-249 trabajadores
- Gran Empresa: mayor o igual a 250 trabajadores

1. Los procesos de selección actuales en los que se utilizan herramientas digitales, son más rápidos que los convencionales. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo. Completamente de acuerdo.

2. Un proceso de selección digitalizado es más eficiente. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

3. Es difícil encontrar el talento requerido para una vacante. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

4. Es necesario digitalizar la gestión del talento. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

5. Un proceso de selección que utilice algoritmos es más objetivo. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

6. En un proceso de selección en el que haya un gran volumen de aplicaciones a una vacante, es más eficiente emplear algoritmos para seleccionar a los potenciales candidatos. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

7. Aplicaciones como LinkedIn o InfoJobs facilitan la búsqueda de talento y permiten abarcar más candidatos. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

8. La interacción humana es esencial para un buen resultado de los procesos de selección. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

9. En las entrevistas estructuradas tradicionales, entendiendo por entrevista estructurada aquella en la que se realizan preguntas preestablecidas, hay más sesgos por parte de los reclutadores. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

10. La utilización de aplicaciones para búsqueda de empleo, hace que haya un exceso de solicitudes a una vacante al ser más fácil inscribirse. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

11. Las herramientas digitales o Human Resources Analytics, NO mejoran el resultado del proceso de selección. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

12. La utilización de herramientas digitales en gestión del talento, requiere de una gran inversión en formación por parte de las empresas. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

13. Una entrevista estructurada es menos proclive al sesgo. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

14. Por otro lado, una entrevista desestructurada o no estructurada es más proclive al sesgo. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

15. NO es necesario que en las primeras fases de un proceso de selección haya interacción humana con el candidato. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

16. Las empresas están preparadas para realizar procesos de selección completamente digitalizados. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

17. En ningún proceso de selección se puede eludir la entrevista con el candidato. *

1 2 3 4 5

No estoy en absoluto de acuerdo Completamente de acuerdo

⋮

18. Las aplicaciones de búsqueda de empleo facilitan el acceso a puestos de trabajo. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

19. Las herramientas digitales en selección o Human Resources Analytics tienen sus riesgos, como el utilizar muestras sesgadas que invalidan los resultados. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

20. Manejar herramientas digitales en selección, tiene como desventaja la recepción de gran cantidad de datos que muchos no son necesarios. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

21. La calidad de los datos al utilizar algoritmos en selección NO es importante. *

	1	2	3	4	5	
No estoy en absoluto de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo