



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Análisis de la digitalización y el uso de las RRSS en la atracción y selección del talento

Autora: Blanca Covadonga Ibáñez Vizoso
Tutor: Pedro César Martínez Morán

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Febrero 2022

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
1. Ciclo del talento.....	5
1.1. Métodos tradicionales de atracción y selección del talento.....	9
2. Transformación digital.....	10
2.1. Diferencias entre digitización, digitalización y transformación digital...	11
3. Impacto de la transformación digital.....	14
Objetivo	16
Metodología	18
Resultados	21
Conclusiones	33
Futuras líneas de investigación	37
Bibliografía	38
Índice de tablas	40
Índice de figuras	41

Resumen

En los últimos años, hemos presenciado un enorme avance en el campo de los Recursos Humanos gracias a la aparición de las nuevas tecnologías, que han modificado por completo los procesos de selección y la gestión del ciclo del talento. Concretamente, la atracción y selección de este, ha pasado de ser analógica a digital.

En ese estudio se ha investigado el nivel de digitalización de las empresas españolas gracias a los datos recogidos por el “Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento” en los años 2019 y 2021. Para ello, se planteó un primer objetivo con el que analizar este nivel, observando que, en el segundo año, el 9,9 % de las empresas consideraban que estaban muy digitalizadas, suponiendo un aumento del 3 % respecto al año anterior.

Este aumento, que se demostró dependiente del año que se analizase, se sitúa en línea con el avance de los últimos años, aunque podría haberse visto impulsado por las medidas tomadas contra la COVID-19.

Además, se analizaron las herramientas más utilizadas para los procesos de atracción y selección del talento, siendo en el 2021, las ERPs, con un 43,28 %. Este se completa con la comparación del uso de las Redes Sociales, el segundo objetivo, que se estudió con la hipótesis planteada que dice que no existen diferencias significativas en el uso de las Redes Sociales para la atracción y selección del talento en el año 2019 y el 2021. Se concluyó que dichas diferencias sí eran significativas.

Palabras clave: ciclo del talento, digitalización, atracción, selección, Redes Sociales.

Abstract

In recent years, we have witnessed an enormous advance in the field of Human Resources thanks to the emergence of new technologies, which have completely changed the selection processes and the management of the talent cycle. Specifically, the attraction and selection of talent has gone from analogue to digital.

This study has investigated the level of digitalisation of Spanish companies thanks to the data collected by the " Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento" in 2019 and 2021. To do so, a first objective was set to analyze this level, observing that, in the second year, 9.9% of companies considered that they were highly digitized, representing an increase of 3% compared to the previous year.

This increase, which was shown to be dependent on the year analyzed, is in line with the progress of recent years, although it may have been boosted by the measures taken against COVID-19.

In addition, the most used tools for talent attraction and selection processes were analyzed, with ERPs accounting for 43.28 % in 2021. This is completed with the comparison of the use of Social Networks, the second objective, which was studied with the hypothesis that there are no significant differences in the use of Social Networks for the attraction and selection of talent in 2019 and 2021. It was concluded that these differences were significant.

Keywords: talent cycle, digitalization, attraction, selection, social networks.

Introducción

La conformación de la presente investigación se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica sobre las distintas fases del ciclo del talento y la digitalización, así como su diferencia con los términos de digitización y transformación digital. En segundo lugar, se perfilan los objetivos perseguidos en el estudio. A continuación, se describe la metodología de análisis utilizada para analizar el *data set*. En cuarto y último lugar, se examinan los principales resultados de la investigación, para, finalmente, presentar las conclusiones a las que se ha llegado, así como las futuras líneas de investigación que se pueden observar.

1. Ciclo del talento

Hoy en día resulta inimaginable una existencia sin la ayuda de los grandes avances tecnológicos que hemos vivido y de los que nos hemos beneficiado en los últimos años. No solo en el ámbito personal o académico, si no también en el laboral, vemos facilitado cualquier trabajo y proceso que podría requerir mucho más tiempo sin el servicio de estas novedosas herramientas.

Del mismo modo, estas ventajas pueden extrapolarse al ámbito que nos ocupa, el de los Recursos Humanos. Desde la publicación de ofertas, el reclutamiento, las entrevistas, dinámicas grupales, proceso de *onboarding*, formación, retención, etc. En definitiva, la atracción y fidelización del talento pueden verse mejoradas gracias a las nuevas tecnologías.

Según un estudio realizado por Zamora et al. (2020) previo a los efectos de la COVID-19 en este campo, más de un 80 % de los directivos a los que se encuestó,

consideraban que la transformación digital afectaba considerablemente a sus organizaciones.

Pero para estudiar correctamente dichas fases implicadas, primero se debe analizar qué fases se incluyen en el llamado ciclo del talento.

Por un lado, se puede hablar de tres grandes bloques: la atracción, el desarrollo y el compromiso con ese talento. En el primero se incluiría el conocimiento, la atracción, la evaluación y la contratación. Entre los bloques de atracción y de desarrollo estaría la incorporación. Una vez dentro del desarrollo se introducirían la formación y el desarrollo. De nuevo entre los dos bloques de desarrollo y compromiso estaría el liderazgo. Por último, concretamente en compromiso, nos encontraríamos con la fidelización, la energización y la vinculación (ManpowerGroup España, 2015).

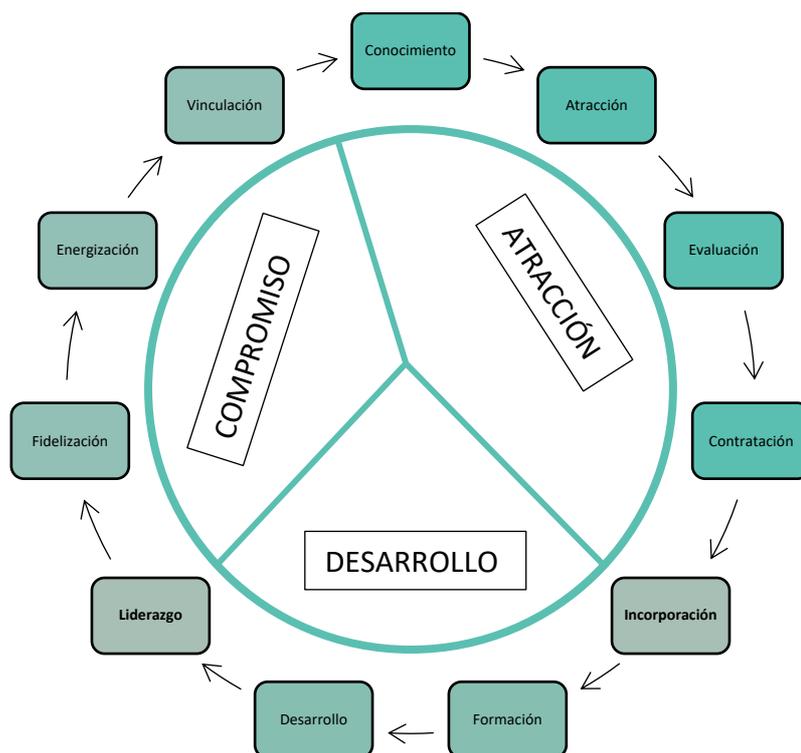


Figura 1. Fases del ciclo del talento según ManpowerGroup España (2015).
Elaboración propia.

En esta figura podemos observar la diferenciación de los tres bloques mencionados: atracción, desarrollo y compromiso, así como los diferentes sub-bloques que incluye cada uno, y aquellos que están a caballo entre dos de los bloques. Es el caso de la incorporación, que está entre la atracción y el desarrollo, y el liderazgo, que está entre el desarrollo y el compromiso (ManpowerGroup España, 2015).

Chiavenato (2009, p.15) por su parte, divide el ciclo del talento en seis fases: integración, en la que incluye el reclutamiento y la selección, organización, con el diseño de sus puestos y la evaluación del desempeño, recompensación, desarrollo, retención, y por último incluye la gestión de auditar a sus empleados.

Otra clasificación sería la establecida por Llorente (LLYC, 2018), que divide las etapas del ciclo del talento en las siguientes: “conoce, quiere formar parte del proyecto, onboarding, empleado engaged y empleado saliente”.

Por otra parte, está la visión aportada por Isis Olalla, Global Employee Experience *Manager* en SGS. En su opinión, el ciclo del talento puede verse desde dos perspectivas, la tradicional, en la que se incluirían, a grandes rasgos, las fases ya mencionadas, y una nueva visión, la de la experiencia del empleado, en la que, a diferencia de la anterior, este sería el centro de todo. En ella, se hablaría de la entrada, con su consecuente onboarding; la adecuación; con el día a día del trabajador, tanto con su equipo como con su *manager*; el crecimiento, en el que se incluiría el momento formal, el acompañamiento vital, el profesional y la gestión del cambio; y por último el fin, el *offboarding*.

Para comprender correctamente esta clasificación, es necesario detenerse en la mencionada experiencia del empleado. Según el III Índice de Medición de la Experiencia de Empleado (Lukkap, 2021) se define como un:

“modelo de gestión integral que parte de lo que viven y sienten los empleados y trata de mejorar la relación entre empleados y organizaciones, a través de la identificación de los momentos clave, llevando al día a día una experiencia diferencial.”

Lukkap se centra en cuatro aspectos para medir esta experiencia del empleado: hechos, percepciones, experiencias y consecuencias. De este modo, se puede obtener una fotografía completa acerca de la situación de sus empleados en cada momento del ciclo del talento (Lukkap, 2021).

En la siguiente tabla se reflejan todas las fases que se han ido citando del ciclo del talento, así como su inclusión en las clasificaciones de los diferentes autores mencionados para el análisis.

	ManpowerGroup España (2015)	Chiavenato (2009, p.15)	Llorente (LLYC, 2018)	Isis Olalla
Conocimiento/reclutamiento				
Atracción				
Evaluación/selección				
Contratación				
Incorporación/ <i>onboarding</i>				
Diseño de puestos/adecuación				
Formación				
Desarrollo				
Evaluación del desempeño				
Gestión del cambio				
Recompensación				
Liderazgo				
Fidelización/retención				
Energización				
Vinculación				
Auditoría				
Desvinculación/ <i>offboarding</i>				

Tabla 1. Relación entre fases del ciclo del talento y los diferentes autores.

Elaboración propia.

Como se puede observar, las definiciones de las fases del ciclo del talento varían considerablemente de un autor a otro, y, aunque son similares, cada una tiene sus particularidades.

Dentro de todas las fases que se ven implicadas para que el ciclo del talento se desarrolle de manera óptima, la presente investigación se centró en las primeras, la atracción y selección del talento. Esta elección acota el amplio ciclo, y para ello se basa en la importancia de dichos momentos para el correcto desarrollo del talento, al tratarse de la carta de presentación de las compañías en el momento de captar ese talento.

1.1. Métodos tradicionales de atracción y selección del talento

Para estudiar los procesos implicados en dichas fases, se debe tener en cuenta que, a pesar de estos avances, tradicionalmente los procesos de atracción y selección se han desarrollado gracias a otros procedimientos muy distintos. Según Sills (2014), para realizar dichos procesos podíamos encontrarnos con métodos como el boca en boca, los carteles en las oficinas de personal, o los tan usados anuncios en los periódicos.

Por otra parte, en un estudio comparativo realizado por Kapse et al. (2012), se cita cómo Connerley et al. (2003) dividen el proceso de reclutamiento en cuatro fases: la atracción de candidatos, la clasificación de los solicitantes, el contacto con estos y por último la toma de la decisión final. En la primera, destacan, para la atracción del mayor número de candidatos, el uso de anuncios, *flyers* y portavoces de la organización. Para una segunda fase, el uso de test en papel, el contacto telefónico y las conversaciones cara a cara para la tercera fase, y por último, la llamada telefónica para cerrar el acuerdo.

En la siguiente tabla se pueden observar las diferencias entre el proceso analógico y el digital en la atracción y selección del talento.

Proceso analógico	Proceso digital
Publicación de ofertas en papel	Publicación <i>online</i>
CVs físicos	CVs digitales
Contacto telefónico	Contacto telefónico/ <i>online</i>
Pruebas presenciales	Pruebas presenciales/ <i>online</i>
Entrevista presencial	Entrevista presencial/ <i>online</i>
Firma documentos presencial	Firma documentos <i>online</i>
<i>Onboarding</i> presencial	<i>Onboarding</i> presencial/ <i>online</i>

Tabla 2. Comparación del proceso analógico vs. el digital. Elaboración propia a partir de (Sills, 2014; Kapse et al. 2012).

En esta tabla se pone de manifiesto cómo el principal cambio entre el proceso de selección analógico y el digital es la introducción de los procesos online. De esta forma, aunque las fases siguen siendo las mismas, la forma en la que se lleva a cabo, varía sustancialmente.

2. Transformación digital

Como se ha mencionado anteriormente, a pesar de que estos cambios se han producido de forma paulatina, y de que muchos de los métodos tradicionales siguen conviviendo con los más avanzados, la transformación digital ha cambiado por completo la forma de llevar a cabo los procesos de atracción y selección del talento, lo cual resulta un hecho indiscutible.

Estos cambios continuarán sucediéndose en los próximos años, ya que, como adelanta PwC en su informe *Trabajar en 2023* (PwC, 2014, p. 11), en ese año el 66 % de la población será nativa digital, y por lo tanto “verán el mundo como su portal de empleo y estarán acostumbrados desde muy jóvenes a crear y gestionar su marca personal en las redes sociales”.

2.1 Diferencias entre digitización, digitalización y transformación digital

A menudo, se utilizan indistintamente los términos de digitalización y transformación digital, pero es fundamental que, para lograr entender cómo estos nuevos métodos de atracción y selección del talento han cambiado la forma de trabajar en los Recursos Humanos, antes nos detengamos en la diferenciación de los distintos conceptos que se pueden utilizar en este campo.

En primer lugar, la digitización según Bloomberg (2018) se trata de “coger información analógica y codificarla en ceros y unos para que los ordenadores puedan almacenar, procesar y transmitir dicha información”. Refiriéndose al hecho de transformar un texto escrito a mano a un formato digital, refiriéndose a la información y no al proceso en sí.

Por otra parte, definir digitalización resulta más complicado. Según Gartner (2012), es el uso de las nuevas tecnologías para cambiar el modelo de negocio, de forma que podamos proporcionar nuevas oportunidades, creando por un lado, valor, y por otro, ingresos (Bloomberg, 2018). Por su parte, Muro et al. (2017), afirman que se trata del proceso a través del cual se transforma un negocio mediante el uso de información y herramientas digitales.

Para Parviainen et al. (2017) la digitalización abarca, entre otros, la estrategia y el modelo del negocio, la tecnología de la información, los productos y los servicios ofrecidos por esta, los procesos tanto internos como externos, así como la cultura y la organización de la compañía. De esta forma, afirman, la digitalización puede influir directamente en su funcionamiento interno y su desarrollo, al tiempo que crea nuevas oportunidades de negocio.

Por último, debe tenerse en cuenta que cuando hablamos de digitalización en el ámbito empresarial, estos se refieren a proyectos concretos, como puede ser la automatización de estos, mientras que la transformación digital se trata de un término

más amplio, un cambio organizacional global, “haciendo de ese cambio, una competencia” (Bloomberg, 2018).

A su vez, Parviainen et al. (2017) definen la transformación digital como aquellos cambios producidos por la introducción de nuevas tecnologías y que se observan tanto en la forma de trabajar, como en la oferta comercial de las compañías y los roles que podemos encontrar en ellas. Establecen, además, una clasificación de los distintos niveles a los que afecta esta transformación digital: el proceso, mediante la utilización de herramientas digitales; la organización, ofreciendo tanto nuevos servicios como los ya existentes, pero de forma optimizada; el dominio empresarial, cambiando las cadenas de valor y los roles; y por último la sociedad, mediante la introducción de nuevos puestos de trabajo o de máquinas que ayuden en la toma de decisiones.

En resumen, en palabras de Bloomberg:

“digitizamos la información, digitalizamos los procesos y roles que conforman las operaciones de un negocio, y transformamos digitalmente el negocio y su estrategia. Cada uno es necesario, pero no suficiente para el siguiente, y lo más importante, la digitización y la digitalización se tratan esencialmente de tecnología, pero la transformación digital no lo es. La transformación digital se trata del cliente” (Bloomberg, 2018, p. 5).

En las siguientes tablas se reflejan, por un lado, los diferentes aspectos mencionados en las definiciones de digitalización, así como su inclusión por parte de los diferentes autores mencionados, y por otro, las diferencias y similitudes de la digitalización y la transformación digital:

	Gartner (s. f.)	Muro et al. (2017)	Parviainen et al. (2017)
Modelo de negocio			
Información			
Herramientas digitales			
Productos y servicios			
Procesos internos y externos			
Cultura			
Nuevas oportunidades			

Tabla 3. Relación entre las definiciones de digitalización y los diferentes autores. Elaboración propia.

Del mismo modo que en la diferenciación de las fases del ciclo del talento, en este caso también nos encontramos con variedad de definiciones de la digitalización en los diferentes autores mencionados.

Digitalización	Transformación digital
Proceso de transformación del negocio	Cambio organizacional global
Creación de nuevas oportunidades	Cambios en la forma de trabajar
Creación de valor e ingresos	Oferta de nuevos servicios
Cambio en la cultura	Nuevos puestos de trabajo
Uso de nuevas herramientas digitales	

Tabla 4. Diferencias entre digitalización y transformación digital. Elaboración propia.

Estas diferencias entre los términos de digitalización y transformación digital se clarifican en la tabla, en la que se puede observar tan solo una similitud entre los términos definidos.

3. Impacto de la transformación digital

Según un estudio realizado por Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Deusto y The Key Talent, un 60 % de las empresas objeto de análisis han llegado a digitalizar gran parte de sus procesos de gestión del talento, sin embargo, solo el 25% alcanza el nivel más alto de digitalización (Martínez Morán et al., 2020).

Como mencionan Martínez Morán et al. (2020) uno de los pasos necesarios para alcanzar la transformación digital, es precisamente, la digitalización de todos los procesos implicados en la Gestión del Talento, logrando crear así impacto que vaya más allá, llegando a toda la compañía.

Estos avances buscan la eficiencia, la eficacia y la rapidez en todos sus procesos. Dicha eficiencia se alcanza por que se logran simplificar, optimizar y reducir esfuerzos de estos procesos, además de aprovechar el uso de las redes sociales para el reclutamiento (Díez Ruiz et al., 2021).

Pero antes de centrarnos en el nivel de digitalización de las compañías, se deben analizar cuáles son estos avances en materia de atracción y selección del talento.

Por una parte, se puede afirmar que, con la llegada de internet y los portales de búsqueda de empleo, tanto empresas como empleados han visto facilitados los procesos implicados en estas fases. Los primeros, para la publicación de las ofertas de los puestos vacantes, y los segundos para la búsqueda activa de dichas ofertas. Estos procesos se han visto optimizados con la llegada de redes sociales como LinkedIn, Facebook o Twitter (Bawany, 2018).

Según Chaudhary (2017), en ese mismo año eran 467 millones de usuarios en la plataforma, creciendo con dos usuarios nuevos por segundo. Estas cifras dan una idea de la importancia, cada vez mayor, que se le da a estas herramientas digitales hoy en día.

Asimismo, Liu et al. (2021) describen cómo las organizaciones buscan el tipo de talento que quieren atraer, y cuál es el que mejor encaja con las metas y la cultura de estas. Unos de los métodos que describen para ello, son la inteligencia artificial, la realidad virtual y el *machine learning*, con los que se logra, por ejemplo, enseñarles a los candidatos el verdadero ambiente y la cultura antes mencionada. Por otra parte, también describen el análisis de datos como forma de “encontrar los mejores canales de reclutamiento y ahorrar costes”. Además, a través de estos dos métodos, pueden utilizarse datos de la empresa, de redes sociales o de los propios empleados a la hora de predecir la personalidad y el comportamiento de los candidatos para cribarlos y evaluarlos.

Por otra parte, como ya se ha mencionado, internet ha cambiado por completo la forma en la que los candidatos aplican a las ofertas de trabajo y las empresas deben adaptarse a este nuevo entorno. De este modo, según un estudio realizado por Deloitte (2014), observaron cómo en los 18 meses anteriores, el 29 % de las 2.532 empresas encuestadas habían actualizado los métodos de reclutamiento, el 31 % lo estaba haciendo, y el 27 % se planteaba llevar a cabo esos cambios.

Entre los nuevos métodos de atracción del talento se mencionan la búsqueda de candidatos a través de redes sociales o el *networking* a través de plataformas como LinkedIn, Twitter, Google, Facebook o Glasdoor. De este modo, dicen, se consigue atraer a mejores candidatos y más cualificados (Deloitte, 2014).

En la edición del informe de Deloitte (2021), se menciona la importancia de manejar información basada en el dato a la hora de identificar el talento necesario para las compañías. Insisten además en la necesidad de utilizar correctamente esos datos, de modo que proporcionen nueva información que optimice los procesos, evitando quedarse en la mera recopilación de reportes.

Objetivo

Teniendo en cuenta la bibliografía analizada sobre el tema en cuestión, centrada en las fases de atracción y selección del talento, se presenta un estudio en el que, partiendo del *data set* sobre el proceso de Digitalización en la Gestión del Talento, se persiguió un primer objetivo de analizar el nivel de digitalización de las empresas de nuestro país.

Para ello, se estudió, en primer lugar, cuál es ese nivel, independientemente del tipo de herramienta digital que se esté utilizando, y posteriormente, se comparó este nivel en el año 2019 y el 2021 gracias al segundo Barómetro de Digitalización en la Gestión del talento.

Además, se analizaron cuáles son las herramientas más utilizadas para ello. Se realizó un análisis detallado de las respuestas más repetidas.

Además, se planteó el segundo objetivo de analizar el uso de las Redes Sociales. Para ello, se realizó una comparación entre ambas muestras, para comprobar el avance que haya podido darse, la posible diferencia entre uso de estas en los procesos de selección de las compañías estudiadas.

El *data set* utilizado se realizó mediante el “Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento”, diseñado por The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto. Este cuestionario, presentado en formato online, está compuesto por 22 preguntas, abiertas, de elección única y de respuesta múltiple, redactadas gracias a las conclusiones de distintas reuniones con responsables de Recursos Humanos. Se dirigió tanto a este departamento, como a otros relacionados

con la Gestión del Talento de 180 organizaciones españolas, entre marzo y abril de 2019 (Martínez Morán et al., 2020).

El segundo Barómetro fue diseñado del mismo modo por The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto. Además, en esta segunda edición, también se contó con la participación de la Universidad Ramón Llul. En este caso, el cuestionario online está formado por 32 preguntas de respuesta simple, múltiple y de elección única. Se dirigió a los mismos departamentos que el anterior, pero en este caso de 202 empresas españolas, entre noviembre de 2020 y febrero de 2021 (Martínez Morán et al., 2020).

Metodología

Para llevar a cabo el análisis de datos se utilizó el programa estadístico RStudio. Una vez identificados los tipos de variables mediante el uso de este programa, se concluyó que, para el primer conjunto de datos se contaba con 180 observaciones agrupadas en 59 variables, todas ellas factoriales. Para el segundo conjunto de datos, se contaba con 202 observaciones agrupadas en 75 variables, también factoriales.

Para analizar los objetivos se plantearon las siguientes hipótesis: el nivel de digitalización depende del año en el que se analice (2019 y 2021), y, por otra parte, no existen diferencias significativas en el uso de las RRSS para la atracción y selección del talento entre los años 2019 y 2021.

A continuación, para estudiar el primer objetivo de la investigación, el de analizar el nivel de digitalización de las empresas de nuestro país, se obtuvieron tablas de frecuencias y gráficos de barras de las variables objeto de estudio.

Para ello, se siguió el mismo procedimiento para todas las variables: en primer lugar, se analizó cuáles eran las variables categóricas y se filtraron. A continuación, se obtuvieron los diferentes niveles de cada categoría. Del mismo modo, se consiguieron las tablas de frecuencias tanto absolutas como relativas, para después obtener los gráficos de barras de las frecuencias absolutas.

De esta forma, fue necesario renombrar tanto las categorías, como los niveles de estas, de forma que se pudiesen obtener unos datos más claros, al tratarse de un *data set* en bruto, con respuestas extensas.

A continuación, se creó un nuevo *data set* en el que se unifican ambos. Por un lado, se creó una variable llamada “año”, con dos posibles niveles, “primero” para el *data set* del 2019 y “segundo” para el del 2021. Por otra parte, se unificaron las respuestas de ambos en la variable “nivel de digitalización”, que se ordenó de la siguiente forma: muy poco digitalizada, poco digitalizada, algo digitalizada, bastante digitalizada y muy digitalizada.

A continuación, se obtuvieron las frecuencias relativas condicionadas por el año, y por el nivel de digitalización, para después poder extraer un gráfico de barras en el que observar la distribución de estas variables.

Finalmente, para analizar la primera hipótesis, se ejecutó un contraste Chi-cuadrado para determinar el nivel de relación entre la variable año, y la de nivel de digitalización, y de este modo concluir si los resultados dependen de dicho año o no, respondiendo así a la primera de las hipótesis planteadas para la investigación.

Por último, se realizó un análisis del uso de las Redes Sociales en los procesos de selección, el segundo objetivo planteado. Para ello, como para el estudio de la primera hipótesis, se creó un nuevo *data set* en el que se unificaron las respuestas a la escala Likert de ambos años. De esta forma, se mantuvo la variable “año” con sus dos posibles niveles, siendo “primero” para el *data set* del 2019, y “segundo” para el del 2021. Además, se aglutinaron las respuestas en la variable “RRSS”, y se procedió a reordenar la escala para poder trabajar con ella, quedando de la siguiente forma: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre.

A continuación, se obtuvieron las frecuencias relativas condicionadas por el año, y por el uso de las Redes Sociales, para después poder extraer un gráfico de barras en el que observar la distribución de estas variables mencionadas.

Por otra parte, y para poder realizar la prueba T de Student, se transformaron los niveles de la variable RRSS en números, de la siguiente forma: nunca 1, muy pocas veces 2, algunas veces 3, casi siempre 4, y siempre 5.

Finalmente, se ejecutó la mencionada prueba T de Student para muestras independientes, para determinar si las diferencias en el uso de las Redes Sociales en los dos años estudiados eran significativas o no, respondiendo así a la segunda de las hipótesis planteadas para la investigación.

Resultados

En primer lugar, para estudiar el primer objetivo, así como de la primera hipótesis planteada, se obtuvieron las tablas de frecuencias de la variable “digitalización” de ambos *data sets*, en la que se analiza en qué medida está digitalizada la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones estudiadas. La pregunta a la que se respondía era “en qué medida crees que tu empresa está digitalizada”.

En el *data set* del año 2019, las compañías estudiadas respondieron, en una escala Likert, lo siguiente:

Algo digitalizada	Bastante digitalizada	Muy digitalizada	Muy poco digitalizada	Poco digitalizada
66	38	7	26	43

Tabla 5. Frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019. Elaboración propia.

Algo digitalizada	Bastante digitalizada	Muy digitalizada	Muy poco digitalizada	Poco digitalizada
36.666667	21.111111	3.888889	14.444444	23.888889

Tabla 6. Frecuencias relativas de la variable digitalización en el año 2019. Elaboración propia.

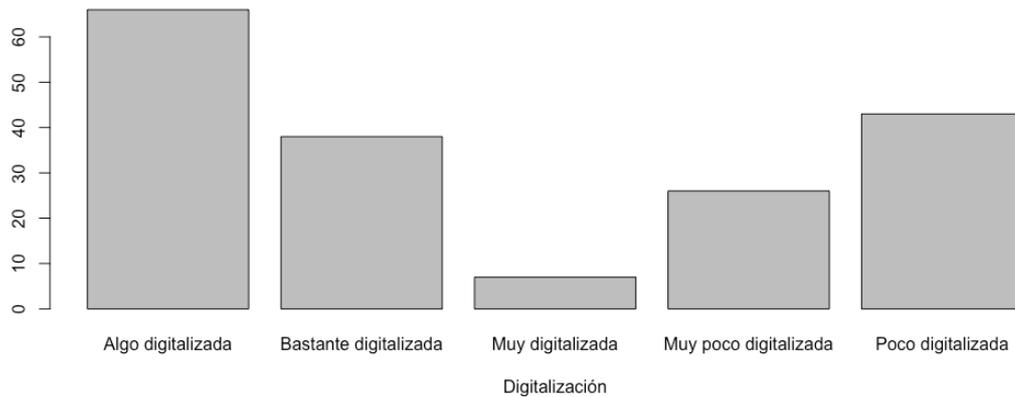


Figura 2. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019. Elaboración propia.

Podemos observar cómo el 36,66 % de las empresas consideran que están algo digitalizadas, la respuesta más repetida, seguida del 23,88 % que considera que está poco digitalizada. Sólo el 3,8 %, el porcentaje más bajo, declaró estar muy digitalizada.

Dos años más tarde, en el *data set* del 2021, las empresas respondieron de la siguiente forma en una escala Likert:

Algo digitalizada	Bastante digitalizada	Muy digitalizada	Muy poco digitalizada	Poco digitalizada
86	68	20	8	20

Tabla 7. Frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2021. Elaboración propia.

Algo digitalizada	Bastante digitalizada	Muy digitalizada	Muy poco digitalizada	Poco digitalizada
42.574257	33.663366	9.900990	3.960396	9.900990

Tabla 8. Frecuencias relativas de la variable digitalización en el año 2021. Elaboración propia.

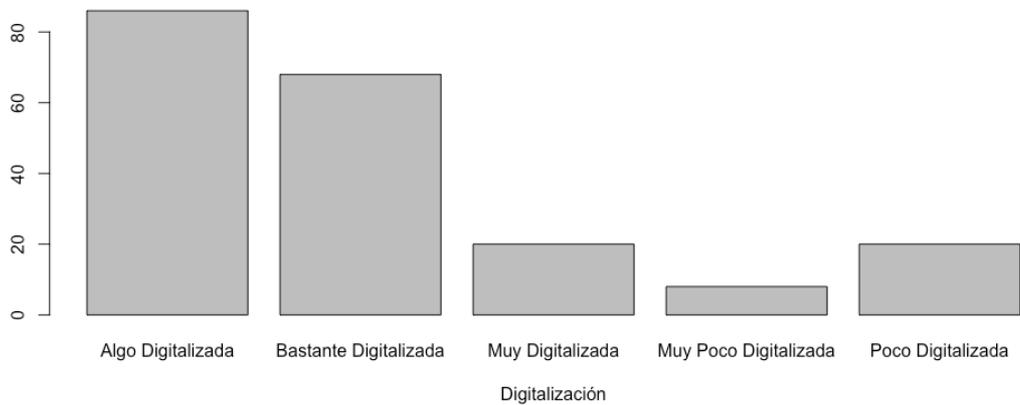


Figura 3. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2021. Elaboración propia.

En este caso, se observa cómo el 42,57 % de las empresas consideran que están algo digitalizadas, la respuesta más repetida, seguida del 33,866% que considera que está bastante digitalizada. El 9,9 % declaró estar muy digitalizada, no suponiendo en este caso el porcentaje más bajo, y subiendo ligeramente respecto a los datos recogidos en 2019.

	Algo digitalizada	Bastante digitalizada	Muy digitalizada	Muy poco digitalizada	Poco digitalizada
2019	36.666667	21.111111	3.888889	14.444444	23.888889
2021	42.574257	33.663366	9.900990	3.960396	9.900990

Tabla 9. Comparación de las frecuencias relativas de la variable digitalización en los años 2019 y 2021. Elaboración propia.

En esta tabla comparativa podemos observar la disminución de los porcentajes de las empresas que consideran que están poco o muy poco digitalizadas, así como el aumento del resto de categorías, que van desde algo digitalizadas a muy digitalizadas. Concretamente se observa cómo las compañías que se consideran muy digitalizadas aumentan un 6 %.

A continuación, se estudió si estas diferencias observadas dependen de el año en el que se analicen o no, para responder a la hipótesis planteada.

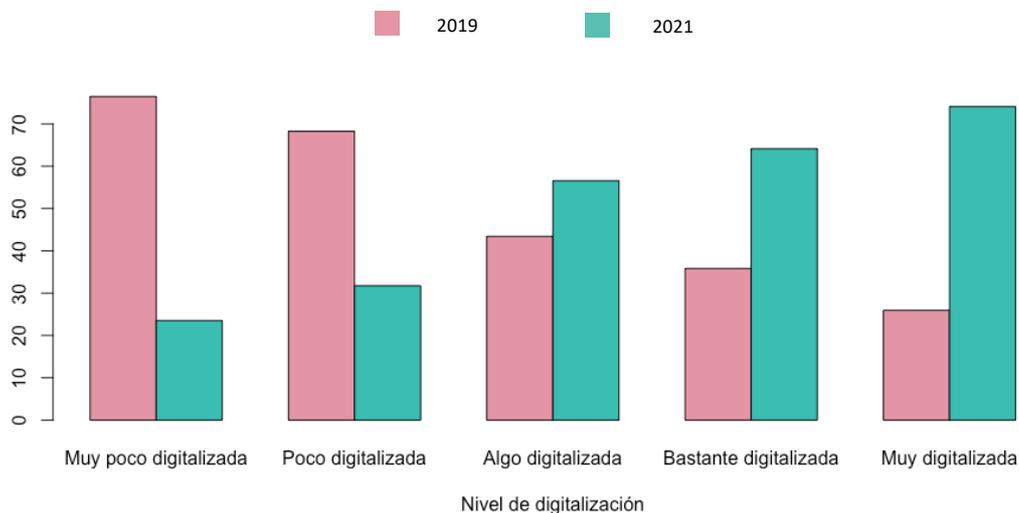


Figura 4. Gráfico de barras de la distribución del nivel de digitalización en el año 2019 y en el 2021. Elaboración propia.

En el gráfico de barras se puede observar que existen diferencias entre los niveles de digitalización en los dos años estudiados. El nivel de empresas que consideran que están muy digitalizadas, va en aumento en el año 2021.

Para analizar si verdaderamente estas diferencias dependen del año en el que se estudian, se realizó un contraste Chi-cuadrado, al tratarse de dos variables categóricas. En este se obtuvo un p-valor de 6.929e-0. Al ser este menor que 0,05, debemos rechazar la hipótesis nula de independencia de las variables, por lo que podemos interpretar que sí existe relación entre ambas. De este modo podemos afirmar que el nivel de digitalización sí depende del año en el que se realice el análisis, y que dichas diferencias no se deben al azar.

Del mismo modo, para continuar analizando el segundo objetivo, se obtuvieron las tablas de frecuencias de la variable "RRSS" de ambos *data sets*, en la que se analiza la frecuencia con la que las empresas han utilizado las Redes Sociales en los procesos de selección en el último año.

En el 2019, las empresas respondieron en una escala Likert lo siguiente:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12	28	38	66	36

Tabla 10. Frecuencias absolutas de la variable RRSS en el año 2019. Elaboración propia.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
6.666667	15.555556	21.111111	36.666667	20.000000

Tabla 11. Frecuencias relativas de la variable RRSS en el año 2019. Elaboración propia.

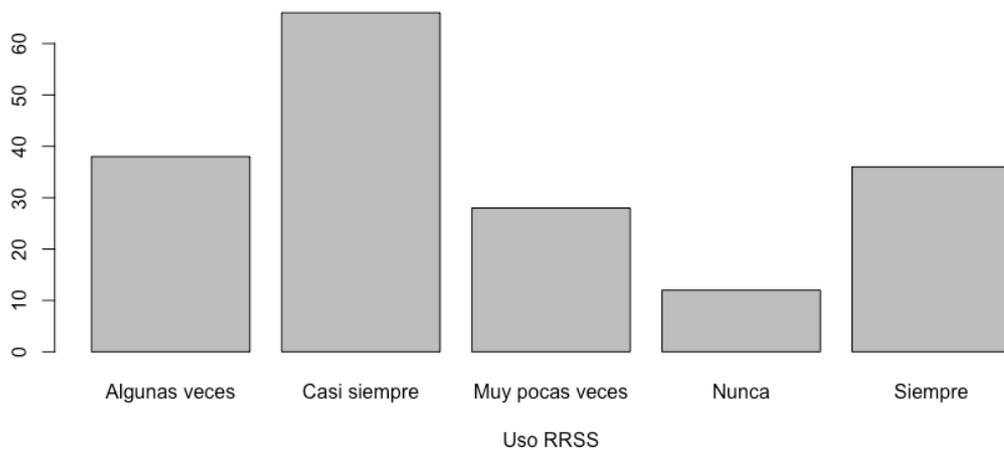


Figura 5. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019. Elaboración propia.

Podemos observar cómo el 36,66 % de las empresas consideran que casi siempre utilizan las Redes Sociales en sus procesos de selección, la respuesta más repetida, seguida del 20 % que considera que siempre las utilizan. Sólo el 6,6 %, el porcentaje más bajo, declaró no utilizarlas nunca.

Por otra parte, respecto a las plataformas utilizadas para los procesos de selección nos encontramos con los siguientes datos, con los que debemos tener en cuenta que, en este caso, no se trataban de respuestas a preguntas sobre el uso de esas herramientas con una escala Likert, como en los casos anteriores, si no que simplemente se respondía si se utilizaba la herramienta en cuestión o no.

De las 180 empresas encuestadas, 140, el 77,77 % utilizan la página web corporativa, 133, el 73,88 % utilizan portales generalistas (por ejemplo, Infojobs), 26, el 14,44 % utilizan portales específicos (por ejemplo, Secretaria plus), 158, el 87,77 % utilizan Redes Sociales profesionales (por ejemplo, LinkedIn o Glassdoor), 40, el 22,22 % utilizan Redes Sociales generalistas (como por ejemplo Twitter o Instagram) y 36, el 20 % utilizan *microinfluencers* (“usuarios expertos en una temática muy concreta”).

En el año 2021, los datos obtenidos en la escala Likert a la que respondieron las empresas estudiadas fueron los siguientes:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11	29	46	70	46

Tabla 12. Frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2019. Elaboración propia.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
5.445545	14.356436	22.772277	34.653465	22.772277

Tabla 13. Frecuencias relativas de la variable sistemas en el año 2019. Elaboración propia.

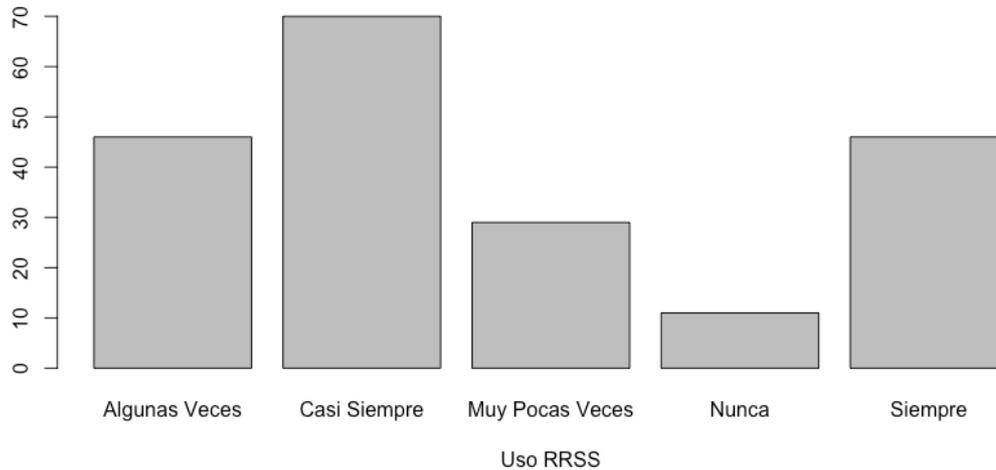


Figura 6. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2019. Elaboración propia.

En este caso, podemos observar cómo el 34,65 % de las compañías analizadas consideran que casi siempre utilizan las Redes Sociales para sus procesos de selección, la respuesta más repetida, seguida del 22,77 % que algunas veces o siempre las utilizan. Sólo el 5,44 %, el porcentaje más bajo, declaró no utilizarlas nunca.

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2019	6.666667	15.555556	21.111111	36.666667	20.000000
2021	5.445545	14.356436	22.772277	34.653465	22.772277

Tabla 14. Comparación de las frecuencias relativas de la variable RRSS en los años 2019 y 2021. Elaboración propia.

Con esta tabla comparativa podemos observar la disminución del porcentaje de empresas que consideran que nunca, muy pocas veces o casi siempre utilizan las Redes Sociales para sus procesos de selección, así como el aumento del resto de categorías.

En este momento se analizó si estas diferencias observadas en el uso de las Redes Sociales para los procesos de selección entre el año 2019 y el 2021, eran significativas o no, para responder a la segunda hipótesis planteada.

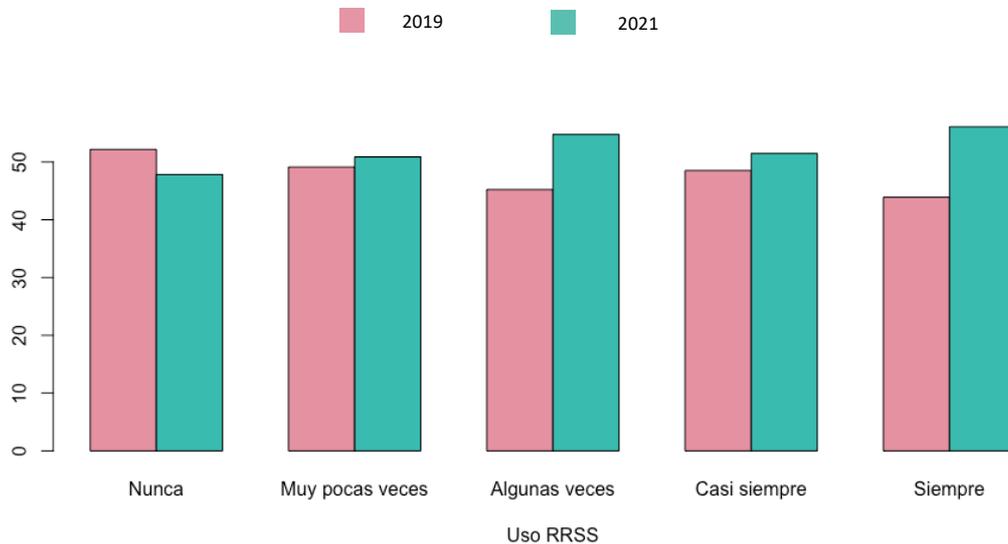


Figura 7. Gráfico de barras de la distribución del nivel del uso de RRSS en el año 2019 y en el 2021. Elaboración propia.

En el gráfico de barras se puede observar que existen pequeñas diferencias en el uso de Redes Sociales para los procesos de selección en los dos años estudiados. El nivel de empresas que consideran que utilizan esta herramienta siempre, supone el mayor aumento en la comparativa entre los años 2019 y 2021.

Para analizar si verdaderamente estas diferencias observadas son significativas, si dependen del año en el que se estudian, se realizó una prueba T de Student para muestras independientes. En esta se obtuvo un p-valor de $2.2e-16$. Al ser este menor que 0,05, debemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias, por lo que podemos interpretar que sí existe una diferencia significativa en el uso de Redes Sociales en los procesos de selección de las empresas estudiadas entre los años 2019 y 2021. De este modo podemos afirmar que dichas diferencias no se deben al azar.

Por otro lado, entre las plataformas utilizadas para los procesos de selección nos encontramos con los siguientes datos, con los que, de nuevo, debemos tener en cuenta que no se trataban de respuestas a preguntas sobre el uso de esas herramientas con una escala Likert, como en los casos anteriores, si no que simplemente se respondía si se utilizaba la herramienta en cuestión o no:

De las 202 empresas encuestadas, 168, el 83,17 % utilizan su página web corporativa, 142, el 70,3 % utilizan portales generalistas (por ejemplo, Infojobs), 37, el 18,32 % utilizan portales específicos (por ejemplo, Secretaria plus), 179, el 88,63 % utilizan Redes Sociales profesionales (por ejemplo, LinkedIn o Glassdoor), y 61, el 30,19 % utilizan Redes Sociales generalistas (como por ejemplo Twitter o Instagram).

En la muestra de este año, para estudiar este objetivo, a diferencia de la del 2019, también se pudieron analizar los sistemas utilizados para gestionar los procesos de selección. Los datos obtenidos son los siguientes:

BBDD propias	Mi ERP	Ninguno	Plataformas de selección	Otros
45	87	18	40	11

Tabla 15. Frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2021.
Elaboración propia.

BBDD propias	Mi ERP	Ninguno	Plataformas de selección	Otros
22.388060	43.283582	8.955224	19.900498	5.472637

Tabla 16. Frecuencias relativas de la variable sistemas en el año 2021.
Elaboración propia.

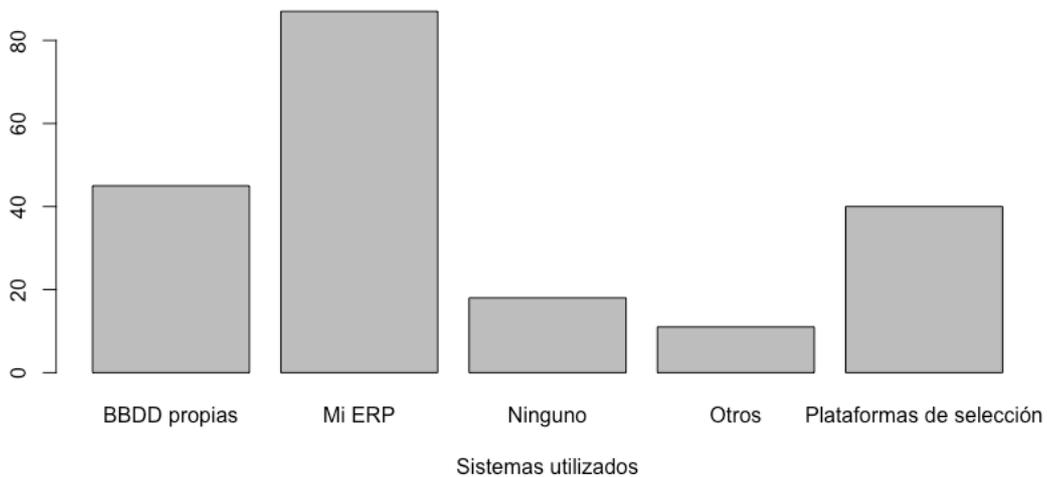


Figura 8. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 20121. Elaboración propia.

Por último, podemos observar cómo el 43,28 % de las compañías analizadas utilizan sus ERPs para gestionar los procesos de selección, la respuesta más repetida, seguida del 22,38 % que utilizan sus bases de datos propias. El 5,447%, el porcentaje más bajo, declara utilizar otros sistemas de gestión.

En el caso de los sistemas utilizados, no se puede realizar la comparación de ambos años, debido a que se trata de una nueva variable. Sin embargo, si podemos comparar los porcentajes de las plataformas utilizadas para los procesos de selección.

	Web corporativa	Portales generalistas	Portales específicos	RRSS profesionales	RRSS generalistas
2019	77,77	73,88	14,44	87,77	22,22
2021	83,17	70,3	18,32	88,63	30,19

Tabla 17. Comparación de las frecuencias relativas de las plataformas utilizadas en los años 2019 y 2021. Elaboración propia.

Para concluir, con esta tabla comparativa podemos observar el aumento de todos los porcentajes respecto a las plataformas utilizadas por las empresas para sus procesos de selección. En este caso, el único que disminuye ligeramente es el uso de los portales generalistas.

Conclusiones

En los últimos años, la aparición de las nuevas tecnologías ha cambiado por completo nuestra forma de vivir, relacionarnos y trabajar. Estas nos permiten agilizar todos los procesos en los que nos vemos implicados, acercarnos a aquellos que no tenemos cerca y crear oportunidades que, de otra forma, no tendríamos.

En el ámbito de los Recursos Humanos, que nos ocupa, estos cambios no se quedan atrás y han transformado la gestión de todas las fases del ciclo del talento. Concretamente, los procesos de atracción y la selección han pasado de ser analógicos a digitales casi en su totalidad, modificando así, tanto la forma en la que los candidatos se acercan a las empresas, como la forma en la que estas se acercan a ellos. Digitización, digitalización y transformación digital han influido e influyen en todo este proceso, y lo seguirán haciendo, probablemente a un ritmo aun más elevado, en los próximos años.

Quizás, el cambio más reseñable que hemos vivido en lo que a atracción y selección de personal se refiere es la introducción de las Redes Sociales profesionales como puede ser LinkedIn, o las generalistas como Instagram o Twitter, a la hora de buscar a estos candidatos. Los currículums en papel, las publicaciones de ofertas en periódicos y tabloneros de anuncios, incluso el contacto telefónico con los candidatos, están cada vez más lejos.

En este estudio se abordaron dos objetivos para el análisis de estos cambios gracias a los datos recogidos en “Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento” en el año 2019 y el 2021.

El primero de los objetivos fue el de analizar el nivel de digitalización de las empresas estudiadas. Para ello, se obtuvieron las frecuencias relativas de la variable

digitalización de ambos años. En el 2019 se puede observar como tan solo el 3,88 % de los encuestados consideraron que sus empresas estaban muy digitalizadas, lo que supone un dato bastante bajo. Si tenemos en cuenta la siguiente posibilidad, de considerarse una empresa bastante digitalizada, el porcentaje aumenta hasta los 21,11 puntos, aunque sigue siendo un dato bajo.

Por otra parte, respecto a estos mismos datos obtenidos para el año 2021, el resultado de las compañías que consideran que están muy digitalizadas aumenta ligeramente hasta el 9,9 %. Para el siguiente nivel de la escala Likert, el de bastante digitalizada, también se observa un aumento hasta el 33,66 %.

Enmarcado dentro de este objetivo, y respondiendo a la primera hipótesis planteada, de analizar si el nivel de digitalización es dependiente o no del año en el que se analice, se obtuvo, en primer lugar, un gráfico de barras de la distribución del nivel de digitalización en los años 2019 y 2021. En este, se pueden visualizar cambios. Se observa cómo en el 2019, el nivel de digitalización va bajando a medida que se aproxima a mayor nivel, y sucede lo contrario en el año 2021, este va aumentando.

Como estas diferencias se podrían deber al azar, se realizó un contraste Chi-cuadrado, con el que se rechazó la hipótesis nula, y por lo tanto se concluyó que estas diferencias efectivamente dependían del año que se analizase, y no del azar.

Comparando por último las frecuencias relativas obtenidas en cada uno de los niveles de la escala Likert para la variable digitalización del año 2019 y del 2021, se observó cómo los niveles muy poco digitalizada, y poco digitalizada, disminuyeron, mientras que los niveles de algo digitalizada hasta muy digitalizada aumentaron.

La lectura de este dato es positiva, y, al mismo tiempo concuerda con la situación vivida debido a la COVID-19. Probablemente, estas empresas que han aumentado su nivel de digitalización se han visto, en cierto modo, obligadas a ello dadas las restricciones de movilidad vividas.

Al margen de la concordancia de los datos, se debe tener en cuenta una limitación de podría haber afectado a la validez de las conclusiones, y es que no se debe olvidar la forma en la que se planteó la pregunta a la hora de recoger los datos de la variable digitalización. La pregunta a la que se respondió fue “en qué medida crees que tu empresa está digitalizada”. Se trata, por lo tanto, de la percepción de las personas encuestadas y no de un reflejo fiel del nivel de digitalización de estas. Esto podría hacer que cada uno interprete de un modo lo que es digitalización, sesgando así los datos obtenidos.

Por otra parte, se estudiaron las herramientas más utilizadas para los procesos de atracción y selección del talento. Para ello se pudo analizar, por un lado, la variable sistemas en el año 2021, que analiza las plataformas utilizadas para los procesos de selección en las compañías encuestadas. Observando sus frecuencias relativas, se detectó que las más utilizadas eran las ERPs, con un 43,28 % y con una diferencia bastante grande respecto a la siguiente de las plataformas, las bases de datos propias, con un 22,38%.

Se puede considerar que, a diferencia de la limitación mencionada en el estudio del primer objetivo, en este caso nos encontramos ante un dato más objetivo, al no tratarse de una opinión, si no de un dato.

Esta objetividad se puede extrapolar a la comparación de las frecuencias relativas de las plataformas utilizadas en los años 2019 y 2021, en la que se observó un aumento de todos los porcentajes, a excepción del que se refiere al uso de portales generalistas, como, por ejemplo, Infojobs. La diferencia más grande se observó en el uso de Redes Sociales generalistas, como Instagram o Twitter, con un aumento del 7,97 %.

En línea con esta observación, están las conclusiones obtenidas en el estudio del segundo objetivo, el de comparar el uso de las Redes Sociales en los procesos de selección de las compañías estudiadas, que va unido al análisis de la segunda hipótesis planteada que dice que no existen diferencias significativas en el uso de las Redes Sociales para la atracción y selección del talento en el año 2019 y el 2021.

Para estudiarlo, se obtuvo en primer lugar un gráfico de barras de la distribución de la variable analizada, en la que se pudo observar una mayor diferencia entre las compañías que siempre utilizan las Redes Sociales, aumentando en el año 2021.

De nuevo, para confirmar que estas diferencias eran significativas, se realizó una prueba T de Student para muestras independientes, con la que se rechazó la hipótesis nula, y por lo tanto se concluyó que dichas diferencias si era, significativas, y por lo tanto no se debían al azar.

El aumento del uso de las Redes Sociales, de nuevo concuerda con literatura estudiada (PwC, 2014), en la que se menciona, por ejemplo, el aumento ascendente de los usuarios de LinkedIn, o el hecho de que cada vez haya más candidatos nativos digitales, que, consecuentemente utilizan estas plataformas para la búsqueda de empleo.

La lectura que se puede hacer de estos datos es, de nuevo, que las empresas han sabido adaptarse a las circunstancias producidas por la COVID-19, y a ese número ascendente de candidatos nativos digitales. Se podría anticipar, por lo tanto, que el uso de estas herramientas digitales continuará aumentando.

En este caso, se debe tener en cuenta la limitación producida por el tamaño de la muestra (202 empresas encuestadas en 2021), que podría dificultar la generalización de los datos obtenidos.

Futuras líneas de investigación

Ya sea de manera forzada, por motivos de la COVID-19, o por el transcurso natural de la evolución de nuestra sociedad, parece claro que la digitalización de los procesos de atracción y selección del talento ha venido para quedarse.

Teniendo en cuenta la tendencia que estos avances parecen llevar, resultaría interesante continuar estudiándolos en los próximos años, ampliando la muestra para aumentar la generalidad de los datos, y para poder investigar estos también, sin los efectos producidos por la pandemia, descartando una posible disminución de la digitalización al término de esta.

Siguiendo también con la línea de estos avances tecnológicos, podría resultar útil estudiar la inclusión en este proceso de herramientas más novedosas, como la inteligencia artificial en la criba curricular, que parece estar comenzando a usarse y sin duda, marcará el futuro de los Recursos Humanos.

Bibliografía

- Bawany, S. (2018). *Leading the Digital Transformation of Organizations*. New York, NY: Expert Insights Series by Business Express Press (BEP) Inc. LLC.
- Bloomberg, J. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. Forbes.
- Chaudhary, M. (2017, Abril 5). *LinkedIn by the numbers: 2017 Statistics*. Recuperado de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-numbers-2017-statistics-meenakshi-chaudhary>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (p. 15). México: McGraw Hill.
- Connerley, M. L., Carlson, K. D., & Mecham, R. L. (2003). *Evidence of differences in applicant pool quality*. Personnel Review.
- Deloitte. (2014). *Talent acquisition revisited. Global Human Capital Trends: Engaging the 21st Century Workforce* (pp. 65-72).
- Deloitte. (2021). *Gestionando las estrategias de la fuerza laboral. La Empresa Social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar* (pp. 29-35).
- Díez Ruiz, F., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., Solabarrieta Eizaguirre, J., & Martínez Morán, P. C. (2021). *La digitalización redefine la gestión del talento*.
- Gartner. (2012). Obtenido de Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). *E- Recruitment. International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), (pp. 82-86).
- Liu, S., Li, G., & Xia, H. (2021). *Analysis of Talent Management in the Artificial Intelligence Era. 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 38-42). Atlantis Press.
- LLYC. (2018, Marzo 7). *El ciclo del Talento en la era digital* [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qOEn1F9MMaQ>
- Lukkap. (2021). *III Índice de Medición de la Experiencia de Empleado*.
- ManpowerGroup España. (2015, Octubre 28). *El ciclo del talento ManpowerGroup*. [Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=LBh_bDeFCHA
- Martínez Morán, P. C., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., Díez Ruiz, F., Solabarrieta Eizaguirre, J., & Eloy-García Bermejo, P. (2020). *Digitalización en la gestión del talento*. Universidad de Deusto.
- Martínez Morán, P. C., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., Díez Ruiz, F., Solabarrieta Eizaguirre, J., & Eloy-García Bermejo, P. (2021). *2º Barómetro Digitalización en la gestión del talento*. Universidad de Deusto.
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., & Kulkarni, S. (2017). *Digitalization and the American Workforce*. Metropolitan Policy Program.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), (pp. 63-77).

PwC. (2014). *Trabajar en 2023. España 2023* (p. 11). Madrid.

Sills, M. (2014). *E-recruitment: A comparison with traditional recruitment and the influences of social media: A qualitative and quantitative review*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

Zamora, J., Enric Ricart, J., Cortada, G., Toni, & Pérez Tejada, J. L. (2020). *Estudio IESE-Penteo sobre transformación digital*. IESE Business School of Navarra.

Índice de tablas

Tabla 1. Relación entre fases del ciclo del talento y los diferentes autores.....	8
Tabla 2. Comparación del proceso analógico vs. el digital.....	10
Tabla 3. Relación entre las definiciones de digitalización y los diferentes autores.....	13
Tabla 4. Diferencias entre digitalización y transformación digital.....	13
Tabla 5. Frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019.....	21
Tabla 6. Frecuencias relativas de la variable digitalización en el año 2019.....	21
Tabla 7. Frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2021.....	22
Tabla 8. Frecuencias relativas de la variable digitalización en el año 2021.....	23
Tabla 9. Comparación de las frecuencias relativas de la variable digitalización en los años 2019 y 2021.....	24
Tabla 10. Frecuencias absolutas de la variable RRSS en el año 2019.....	25
Tabla 11. Frecuencias relativas de la variable RRSS en el año 2019.....	26
Tabla 12. Frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2019.....	27
Tabla 13. Frecuencias relativas de la variable sistemas en el año 2019.....	27
Tabla 14. Comparación de las frecuencias relativas de la variable RRSS en los años 2019 y 2021.....	28
Tabla 15. Frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2021.....	30
Tabla 16. Frecuencias relativas de la variable sistemas en el año 2021.....	30
Tabla 17. Comparación de las frecuencias relativas de las plataformas utilizadas en los años 2019 y 2021.....	31

Índice de figuras

Figura 1. Fases del ciclo del talento según ManpowerGroup España (2015).....	6
Figura 2. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019.....	22
Figura 3. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2021.....	23
Figura 4. Gráfico de barras de la distribución del nivel de digitalización en el año 2019 y en el 2021.....	24
Figura 5. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable digitalización en el año 2019.....	26
Figura 6. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 2019.....	28
Figura 7. Gráfico de barras de la distribución del nivel del uso de RRSS en el año 2019 y en el 2021.....	29
Figura 8. Gráfico de barras de frecuencias absolutas de la variable sistemas en el año 20121.....	31