

BIG DATA en Recursos Humanos: la hora de la verdad ha llegado

Susana Marcos, Socio PeopleMatters.



El Big Data, la información masiva generada por las organizaciones, sus clientes, consumidores y empleados, el modo en el que ésta se analiza, se desdobra y se correlaciona, es claramente mucho más que un tema de moda. Cada vez son más las empresas que, basándose en un análisis exhaustivo y complejo

de métricas muy diversas, toman decisiones que les ayudan a crecer y a controlar sus costes, garantizado un futuro más cierto y sostenible.

La "datificación" de las empresas implica la utilización inteligente de una enorme cantidad de datos que, transformados en información, permite monetizarla en favor del negocio. Y ahí está el quiz de la cuestión, porque implica pensar de nuevo qué hacemos con todos esos datos que acumulamos a diario y a los que no hemos sabido sacar todo el partido.

Esto no es una cuestión nueva. Durante las últimas décadas, las organizaciones han tratado de "datificar"

las ventas, el marketing, la rentabilidad, las preferencias de los consumidores, el coste logístico... Hemos aprendido a segmentar mercados, a clasificar consumidores o a identificar tendencias de compra explotando el creciente poder de computación y una capacidad de almacenamiento masivo que la tecnología ha ido poniendo a nuestra disposición a un coste más que asequible. Sin embargo, aún estamos en pañales en Recursos Humanos a pesar de tener en nuestras mesas y en nuestros pequeños smartphones mucha más capacidad de procesamiento de datos de la que fue necesaria para llevar el Apolo XI a la Luna.

La oportunidad es increíblemente grande y apetitosa. Pensemos que una parte muy significativa de nuestros costes pertenecen a capítulos relacionados con personas y que este gigantesco gasto apenas está explorado. El análisis podría indicarnos, por ejemplo, si tenemos a la gente correcta en los puestos correctos, si les estamos pagando adecuadamente, si estamos invirtiendo en resultados, en perfiles o simplemente en caerle bien al jefe, cuáles son las características que distinguen a un buen gestor de uno que no lo es, qué hace que perdamos a los mejores, qué diferencia a un empleado que retiene y rentabiliza clientes, qué tamaño de equipo es más productivo, si el teletrabajo limita la creatividad o no, etc... Y no sólo eso, que es casi pura descripción de lo que ya ha sucedido, sino que nos permite



anticipamos al futuro y reconocer patrones de conducta y modelos que mejoren nuestros procesos: qué rasgos deberíamos considerar en la selección para reducir el absentismo, cuánto debemos incrementar un salario para que produzca una diferencia significativa de rendimiento, en qué momento y en qué condiciones se atenúa la productividad de un empleado, cuáles son las circunstancias bajo las cuales un empleado excelente decide dejar la compañía...

Hoy por hoy, la mayoría de las empresas son conscientes de la necesidad de disponer de informes operacionales sobre distintas cuestiones de gestión de personas con un grado mayor o menor de sofisticación y reacción/proactividad ante la necesidad de saber qué es lo que ocurre con el equipo humano. Algunas son capaces de realizar análisis estadísticos que tratan de identificar relaciones entre distintas métricas y proporcionar soluciones basadas en un conocimiento no sólo intuitivo de la realidad. Pero muy pocas han desarrollado una verdadera capacidad para realizar análisis predictivos, inferenciales, sobre su plantilla que permitan desarrollar escenarios, evaluar y anticipar riesgos, integrarse con la planificación estratégica, rentabilizar inversiones, modificar circunstancias para minimizar riesgos... Las distintas investigaciones sobre la materia muestran que existe una correlación positiva entre la existencia de un equipo de Recursos Humanos que trabaja con

este último enfoque y el retorno total al accionista, la imagen como empleador y la capacidad para responder y anticiparse a los grandes cambios en el negocio. Sin embargo, para llegar hasta ahí el camino no es fácil. Además de herramientas y estadística, es necesaria una gestión de datos inteligente para producir información de calidad, habilidades de consultoría de negocio para saber formular las hipótesis de investigación adecuadas, un trabajo estrecho con áreas como finanzas, operaciones, comercial y marketing, capacidad de comunicación oral y visual, además del coraje para presentar a su cuerpo directivo conclusiones que pueden llegar a ser bastante sorprendentes.

Desafortunadamente, la "experiencia", las "creencias", el "rechazo a los datos fríos" suelen ser grandes barreras para que las organizaciones y sus equipos directivos cambien su comportamiento incluso después de las evidencias soportadas por los análisis. Sin embargo, las historias de éxito basadas en la aplicación de la gestión de Big Data a los Recursos Humanos son aplastantes. Si su empresa (o usted) no está invirtiendo ya en desvelar con rigor los secretos que se esconden tras la gestión de su talento, posiblemente se quede atrás muy pronto.