



Han pasado ya algunos años desde que Kaplan y Norton nos dieron las claves para identificar objetivos e indicadores que desde distintas perspectivas (incluida la de gestión de personas) nos permitiesen asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En la actualidad diferentes estudios sobre las tendencias en gestión de personas destacan el uso del Big Data en Recursos Humanos como un elemento estratégico y de aportación al negocio diferencial. En 2014, la revista Forbes ya situaba al Big Data como una de las tendencias tecnológicas de mayor impacto en Recursos Humanos.

Y esto también aplica a nuestro mercado. Los resultados del Índice de Capital Humano (ICH) del tercer trimestre de 2015, identifican la digitalización y la eficiencia en los procesos como retos a abordar en el corto plazo por las direcciones de recursos humanos. También, la evolución del ICH en los últimos años, muestra cómo se está incrementado el peso estratégico de recursos humanos en las organizaciones. Un peso que podría aumentar con la aplicación del Big Data en gestión de personas.

¿DÓNDE ESTAMOS HOY?

Sin embargo, el camino a recorrer es aún largo y no todas las empresas están preparadas para llegar a obtener el máximo potencial de esta herramienta. Desde la perspectiva teórica, podemos considerar cuatro estadios respecto a la utilización y aprovechamiento de datos en gestión de personas:

ICH es un indicador de confianza en gestión de personas elaborado trimestralmente con las respuestas de un panel de expertos compuesto por directivos de Recursos Humanos de empresas de IBERX-35 y elaborado por PeopleMatters, la revista Capital Humano y el IE Business School.

Gestión del cambio

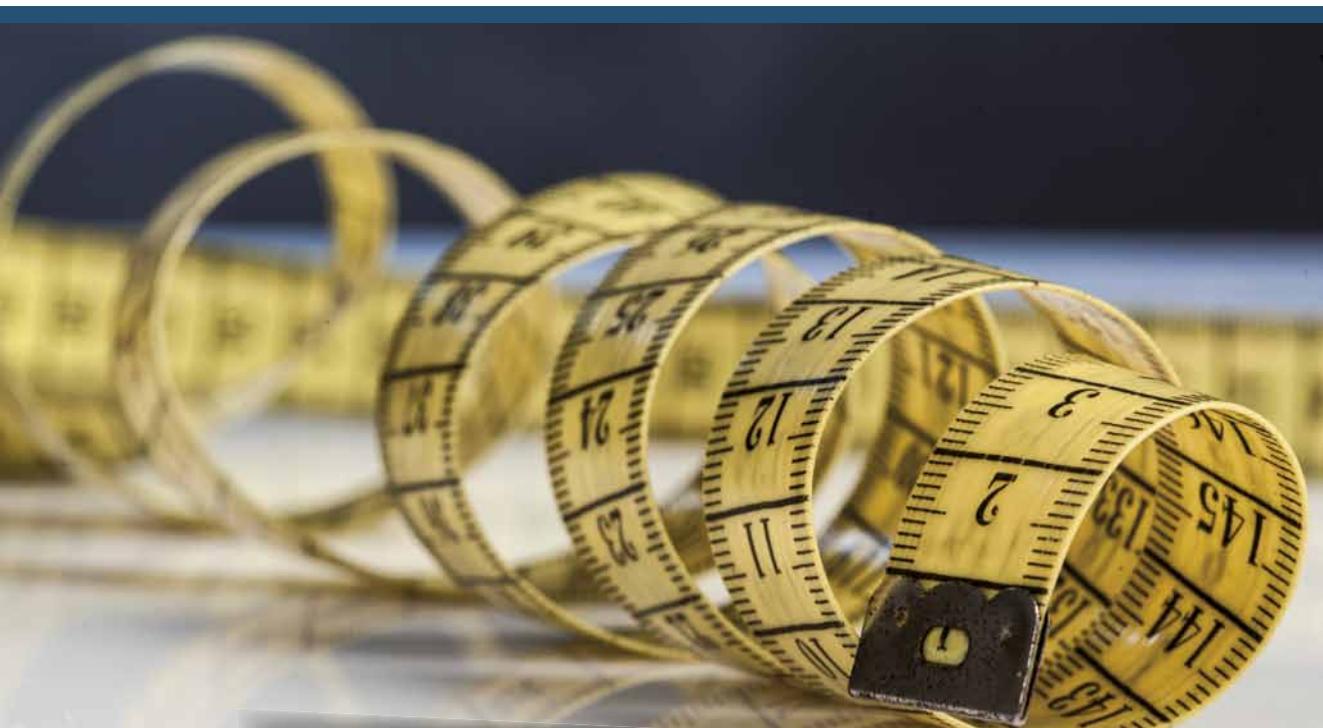
- El primero de ellos es el **HR Reporting**: en el que sólo se utilizan los datos para describir qué es lo que está ocurriendo con las principales magnitudes y parámetros clásicos utilizados en recursos humanos. No se analizan las causas que generan los resultados.
- El segundo nivel es el de medición de la **efectividad en gestión de personas**: en este nivel se analizan datos básicos de la función para extraer conclusiones sobre la efectividad de las diferentes áreas de recursos humanos como por ejemplo, el coste de la formación, el ratio de rotación no deseada, el coste de la selección etc.

Estos dos primeros niveles se encuentran dentro de la **analítica descriptiva**, se centran en explicar qué es lo que ocurrió en el pasado y tienen una capacidad limitada de aportar valor al negocio.

- En un tercer nivel hablamos de la **optimización de la gestión de personas**: en este caso, se utilizan fuentes de datos más diversas y se generan modelos predictivos que asistan a la toma de decisiones sobre la propia función.
- El cuarto y último nivel es el de **optimización del negocio**: es aquí donde la función de recursos humanos puede marcar una diferencia en la estrategia empresarial. Se utilizan fuentes de datos aún más diversas, incluyendo información no sólo referente a la función, también de negocio: operaciones, finanzas, ventas, etc. El objetivo aquí es tratar de establecer correlaciones claras entre los parámetros de gestión de personas y los de negocio, con la meta de ofrecer información útil a la Dirección a la hora de tomar decisiones estratégicas.

El tercer y cuarto nivel, se encuentran dentro de la **analítica predictiva**; se centran en predecir qué es lo que podría ocurrir en el futuro y tienen una gran capacidad de aportar valor al negocio.





HR Big Data: de la medición a la predicción

Sin embargo, al **analizar la realidad actual**, un reciente estudio realizado por Bersin entre grandes organizaciones, nos dice que una gran parte de las compañías (un 56 por ciento) se encuentra en la fase de HR Reporting y sólo la minoría (sólo un 4 por ciento) se encuentra en el máximo nivel en el análisis predictivo.

También un reciente estudio realizado, en el primer trimestre de 2015, por LinkedIn y Bitkom en Alemania en el que participaron más de 400 directivos concluía que el Big Data está cambiando y cambiará aún más la gestión de recursos humanos. En este sentido el 36 por ciento de las compañías señalaban que ya utilizan herramientas y aplicaciones de Big Data y un 9 por ciento declara que con éxito, principalmente en procesos de reclutamiento y selección, mejorando hasta en un 75 por ciento las decisiones en esta materia. De este estudio se concluye también que la aplicación del Big Data a los procesos de gestión de personas es considerablemente superior en grandes compañías que en pequeñas organizaciones.

Además debemos tener en cuenta los cambios demográficos; los Millennials y las nuevas generaciones “digitales” están acostumbradas a tomar decisiones fuera de su entorno de trabajo, influenciadas por el Big Data; Amazon ofrece recomendaciones personalizadas de compra que aporta seguridad sobre la inversión en la compra, más precisa y rápida que lo que supondría conocer la variedad de productos. Es sólo un ejemplo de cómo estos cambios están modificando la sociedad y por tanto las organizaciones de la mano de nuevas generaciones, generaciones como los Millennials que, además, serán ellos quienes tomen las grandes decisiones en las compañías.

Por eso, son muchas las compañías que ya han comenzado a incorporar el análisis predictivo y el Big Data en Gestión de Personas.

¿QUÉ TENEMOS QUE TENER EN CUENTA?

Un aspecto clave para el éxito es tener muy claro que perseguimos, **el objetivo**, con la implantación del Big Data, dado

que no puede ser una iniciativa aislada de recursos humanos (por la propia naturaleza del concepto, cruzar bases de datos de distintas áreas). Antes de comenzar cualquier proceso de implantación es necesario reflexionar sobre, los beneficios que vamos a obtener; cómo va a impactar; qué están haciendo nuestros competidores, qué inversión voy a necesitar realizar.

Otro factor clave será la **cultura** de la compañía. La cultura va a ser una barrera o un facilitador en el proceso de implantación. Sin una cultura orientada a la medición y al análisis (etapas 1 y 2 del gráfico anterior) será complicado implantar Big Data. Además, sin una cultura abierta a compartir información y datos entre direcciones, orientada a la transparencia, implantar una herramienta como Big Data, estará condenada al fracaso.

También **los conocimientos y las competencias del equipo**, son un factor de éxito. Hasta no hace mucho se ha percibido cierto rechazo desde recursos humanos a asumir funciones analíticas, por costumbre “estamos hablando de personas con sus emociones e individualidades” y, en ocasiones, por falta de conocimientos estadísticos y habilidades analíticas de los equipos, que hasta el momento (salvo en áreas de retribución) se han desarrollado poco.

¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

En primer lugar, y como veíamos, es necesario asegurar que el objetivo, la cultura y las capacidades de la organización y del equipo van a ser un facilitador en el proceso de implantación y como en cualquier proceso de implantación de una nueva metodología, proyecto, herramienta, tecnología, etc., es clave hacerlo poco a poco, por procesos y utilizando estos procesos como piloto antes de llegar a una implantación total.

Son muchas las compañías (grandes y no tan grandes) que ya están aplicando el Big Data y el análisis predictivo a sus procesos de gestión de personas, con experiencias de éxito:

- **Reclutamiento y selección:** realizar un análisis estadístico del desempeño durante los años siguientes a la contratación, puede ayudarnos a modificar nuestra estrategia en reclutamiento y selección.
- En este sentido, una importante compañía de servicios financieros ha modificado su estrategia. Llevaban años valorando, la universidad de origen, la titulación y en caso de tener experiencia, la calidad de las referencias.
- Tras realizar el análisis de cuál era el **desempeño** en las incorporaciones del área comercial durante dos años

se dieron cuenta que los factores que predecían un desempeño excelente eran: contar con un CV preciso y redactado de forma correcta, haber compatibilizado trabajo y/o otras actividades y estudios (ambigüedad, presión esfuerzo, cambio, gestión multitarea) con éxito. El cambio ha supuesto incrementar los resultados de negocio en más de cuatro millones de euros en el siguiente ejercicio siguiente a su puesta en marcha.

- **Compromiso;** analizar el impacto que tiene el compromiso de los empleados con factores asociados al absentismo, por ejemplo.
- Una compañía de transporte analizó la vinculación entre el compromiso de sus conductores y concluyó que los conductores menos comprometidos, tenían más accidentes, la satisfacción del cliente era menor; el coste de los seguros de sus vehículos eran mayores, mayores costes médicos y mayor absentismo.
- Tras analizar las causas de la falta de compromiso y diseñar un plan de acción específico para el colectivo lograron reducir en un porcentaje muy alto nos sólo el nivel de absentismo, también todos los costes asociados.
- **Prevención de riesgos:** la utilización de fuentes de datos masivas como por ejemplo la información enviada por los sensores de maquinaria industrial, combinados con datos sobre la experiencia y competencias de los operarios así como los horarios y otros datos de jornada laboral, han permitido generar modelos predictivos para averiguar en qué momentos y bajo qué circunstancias el riesgo de accidentes en una planta de producción es más alto, pudiendo tomar medidas preventivas e incrementando la seguridad en aquellos tramos horarios con mayor índice de peligrosidad, o reubicando a los empleados según su experiencia en puestos con un diferente nivel de exposición al riesgo.

Esto muestra que son muchas las compañías que están dando pasos en la aplicación del Big Data a la Gestión de Personas (a gran escala o por procesos). Lo que hace no mucho tiempo parecía algo complejo, destinado a grandes organizaciones y con muchos recursos, se empieza a convertir en realidad, una realidad que va a ir en aumento y que a corto plazo (por la velocidad en el desarrollo de soluciones, de capacidades, etc.) se convertirá un requerimiento para la gestión de personas, como ya está siendo para otras áreas (ventas, finanzas, marketing, etc.).

Ser capaces de anticipar y prever, en función del negocio y de sus necesidades, la estrategia a seguir y las decisiones a implantar con datos objetivos y estadísticamente “predecibles” (Big Data), va a consolidar la función de gestión de personas como realmente estratégica dentro de las organizaciones. ■