



GETTY

‘BIG DATA’ PARA LAS RELACIONES LABORALES

El análisis de datos de los empleados y candidatos comienza a ser una herramienta clave en la gestión de recursos humanos

POR RAMÓN OLIVER

Datos, datos, datos! ¡No puedo hacer ladrillos sin arcilla!, reclamaba Sherlock Holmes en *El misterio de Copper Beeches*. Y es que el inmortal personaje creado por Arthur Conan Doyle acostumbraba a respaldar con evidencias científicas sus extraordinarias dotes detectivescas. Como Sherlock, en el mundo de la empresa actual raro es el departamento que no sucumba al poder del dato. Hay uno, sin embargo, que históricamente se ha resistido a su influjo: recursos humanos.

“Psicológicamente, los números nos tranquilizan, permiten focalizar la mente. Sirven para aclarar qué metas tenemos que conseguir y a qué distancia nos encontramos de ellas, además de ayudarnos a decidir cómo lograrlas y cuántos recursos, tiempo y esfuerzo tendremos que invertir”, destaca Emilio Solís, director general de The Human Talent Factory. A pesar de estos argumentos, solo en los últimos años parece que los profesionales en-

chargados de gestionar a las personas de las organizaciones se han tomado más en serio la incorporación de métricas y tecnología a sus procesos. “Como el resto del área de soporte, recursos humanos estuvo en el pasado mucho más alejado del negocio de lo que lo está en la actualidad. Su rol era más administrativo y técnico, y esto limitaba su influencia, valor añadido y participación en la estrategia”, comenta Carme Jordà, directora de recursos humanos de Senofi Iberia.

Un factor que gana peso

Esta posición está cambiando radicalmente a medida que las empresas se están dando cuenta de la importancia del factor humano como ventaja competitiva. “Ahora los líderes de este departamento reciben una gran presión para alinearse con el resto de directivos con el objetivo de apoyar el crecimiento de la compañía”, señala Andrés García-Arroyo, director general de Workday Iberia.

Alberto Blanco, director general de Grupo Actual, cree que las cifras son el mejor aval para con-

vencer a un comité de dirección de que apoye una determinada política de personal. “Los directores generales están cansados de que les vendan otra vez la encuesta de clima de la compañía. Quieren ver cifras. Porque quizá no entiendan exactamente la lógica de esa métrica —como seguramente tampoco entienden la ciencia que permite a *marketing* predecir el éxito de una campaña—, pero la respetan”.

No es cuestión de que en recursos humanos no se hayan manejado nunca cifras, sino de que se podrían usar más y mejor. “Hay muchos datos económicos de salarios y costes de personal, pero muy pocos sobre el talento de las personas y sus competencias, capacidades y habilidades. Y casi ninguno sobre sus intereses, expectativas y motivaciones. Y sin estos datos es imposible prever y planificar eficazmente los recursos del talento necesarios para cumplir con la estrategia de la empresa”, advierte Emilio Solís. La actual revolución digital está introduciendo mayores niveles de sofisticación a la gestión de personas. “El *big data* puede generar muchos más datos, per-

feccionar los existentes y dotarlos de inmediatez para poder tomar mejores decisiones”, indica Enrique Serrano, presidente de MBIT School.

Búsqueda, selección, formación, desarrollo, gestión, retribución... No hay territorio de la gestión de personas que no pueda ser mejorado significativamente gracias a una mayor cuantificación y tecnificación. “Ya existen motores de búsqueda automatizados que se encargan de rastrear la Red para encontrar a los candidatos idóneos para un puesto, analizando no solo texto, sino también imagen, voz y hasta opiniones a través de procesamiento de lenguaje natural”, ilustra Serrano.

Los puristas pueden alegar que cuando se trabaja con personas, todo no puede reducirse a una matriz matemática. “Está claro que no es lo mismo hacer modelos predictivos sobre el comportamiento de las personas que sobre el del aluminio en la fabricación de un coche. Pero aun así es mejor trabajar con el apoyo de una ciencia no exacta a que no haya ciencia en absoluto”, opina Blanco. Emilio Solís reconoce la importancia de los intangibles, pero también apunta que no es

No se trata de hacer modelos predictivos de comportamiento, sino de apoyarse en la ciencia

Los motores de búsqueda hacen ya una primera selección de la persona idónea para un puesto

LOS EXPERTOS

Un gran avance

Ana Valera, directora de People Analytics de Securitas Direct. “Los datos en recursos humanos nos permiten conocer las causas detrás de fenómenos como la rotación o el desempeño e incluso predecir aspectos como el absentismo o el éxito de candidatos en el proceso de selección”.

Beatriz Lucía, directora de Talent Analytics en Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC). “Hay que vincular las acciones relacionadas con la gestión de personas al impacto que tienen en el negocio”.

Pau Hortal, socio de Factum. “Hay mucha información pero poco integrada y poco manejable. El ‘big data’ permitirá convertir toda esa información en conocimiento”.

posible seguir tomando decisiones de planificación o gestión basadas en creencias o juicios sin especial fundamento. “En la economía del conocimiento y la tecnología digital es imprescindible decidir basándose en hechos y en evidencias”.

El camino hacia la científica de la función, no obstante, se antoja lento y complejo. Por un lado, el propio perfil que tradicionalmente han tenido los profesionales de este campo hace necesario un gran esfuerzo de adaptación. Por otro, introducir ciencia donde nunca la hubo genera inevitables resistencias en el entorno. “Galileo casi acaba en la hoguera cuando se le ocurrió demostrar que la Tierra no ocupaba el centro del universo. En una organización tampoco gusta que nadie llegue para desmontar con estadísticas juicios y creencias muy arraigados en la compañía”, recuerda Alberto Blanco.

Según García-Arroyo, el líder de recursos humanos del futuro deberá acreditar habilidades analíticas y capacidad para comprender y visualizar la organización de forma más global. De esta forma podrá “convertir el impacto de sus iniciativas en cifras y diagnosticar, por ejemplo, cuántos los problemas de recursos humanos se traducen en retrasos en la entrega de productos o en previsiones no cumplidas”.

“Es la oportunidad para que la función se reinvente como un área de desarrollo de negocio a través de las personas”, dice Carme Jordà. Porque, remata, “es cada vez más evidente que el éxito de cualquier negocio, estrategia y proceso de transformación no está en los sistemas o en los recursos económicos, sino en las personas y su talento”.