

© DRA. ISIS OLIMPIA GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

© Profesora de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la UDLAP

© Doctora en Ciencias de la Gestión por el Conservatoire National des Arts et Métiers

© Experta en atracción, desarrollo y retención de talento y gestión de tecnologías de información

© Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1)

© Coautora del libro *Gestión de talento: Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, entre otros libros y publicaciones internacionales especializadas

ESTRATEGIAS EN ANALÍTICA

para mejorar la gestión de talento

Una de las constantes, que lamentablemente podemos encontrar en muchas organizaciones, es la falta del uso y análisis de la información sobre las actividades de gestión de talento. En efecto, un gran porcentaje de empresas no cuentan, por ejemplo, con la información necesaria que les permita saber cuáles fueron los resultados en sus organizaciones (en términos de mejora de productividad o disminución de accidentes) por lo invertido en cuestiones de capacitación, y tampoco disponen de la información adecuada para conocer cuáles son los factores que pueden estimular el compromiso y la retención de sus colaboradores.

La utilización de las capacidades en analítica para abordar temas relacionados con la gestión de talento constituye, actualmente, uno de los retos más importantes para muchas organizaciones. Un estudio de Deloitte de 2015 sobre este aspecto llamado «analítica aplicada a la gente» y a RRHH, muestra que a nivel mundial sólo el 29% de las empresas usan información de recursos humanos en un nivel adecuado para predecir el desempeño y la capacidad laboral. Ese mismo estudio revela que el 33% de las empresas considera realizar una planeación anual de su fuerza laboral en un nivel apropiado, que un 45% utiliza reportes operacionales y cuadros de mando e indicadores en nivel adecuado y que un 38% de las empresas correlacionan información de recursos humanos con el desempeño del negocio. Los resultados de Deloitte señalan también que, a lo largo de los años, hubo muy poco avance referente al establecimiento de procesos de analítica para las áreas de gestión de talento y que hay una brecha muy importante en este sentido a nivel mundial.

Con respecto al tipo de temáticas en las que se pudieran instaurar estrategias en analítica para las organizaciones, el estudio señala algunas áreas de oportunidad, tales como entender y predecir la retención, estimular el compromiso de los empleados, expandir las fuentes de talento y mejorar la calidad de las contrataciones e identificar a los empleados de mejor desem-



La utilización de las capacidades en analítica para abordar temas relacionados con la gestión de talento constituye, actualmente, uno de los retos más importantes para muchas organizaciones.

peño en ventas y servicio al cliente. En este sentido, el estudio indica que en Estados Unidos hay empresas dedicadas al estudio de la información de las redes sociales para predecir las posibilidades de retención de ingenieros de software de alto nivel.

Las empresas también pueden realizar encuestas en las organizaciones para analizar cómo incrementar el compromiso y la retención del personal. Sobre este tema, gracias a la utilización de analítica, una empresa se dio cuenta de que, aunque su compensación era considerada como equitativa, sólo estaba logrando que los empleados promedio estuvieran contentos, pero que los colaboradores de alto desempeño buscaran abandonar la empresa. Otro ejemplo citado en el estudio es el de Google que, después de analizar sus datos, se dio cuenta de que tras la cuarta entrevista las siguientes no aportaban significativamente a la toma de decisiones para efectuar una contratación. Al constatar lo anterior, Google redujo el número de entrevistas, ahorró mucho tiempo y mejoró considerablemente su proceso de selección. El uso de analítica también es posible emplearlo para la capacitación y el desarrollo

del talento. La gente interesada en la progresión de sus carreras puede ahora contar con herramientas efectivas basadas en datos para desarrollarse. Empresas dedicadas a proveer sistemas de gestión de aprendizaje están proporcionando nuevas herramientas que permiten recomendar aprendizaje a los colaboradores de la misma forma que Amazon recomienda libros.

A partir de los ejemplos anteriores, podemos señalar que las ventajas para la gestión de talento del uso de estrategias analíticas con respecto al compromiso, retención, aprendizaje y selección son muy importantes y lo serán aún más en los próximos años. En efecto, tal y como indica el estudio de Deloitte, las empresas que inviertan fuertemente en analítica de gestión de talento serán las más competitivas, superarán a las demás en la calidad y retención de sus empleados, y sus marcas laborales corporativas estarán mejor posicionadas. ©