

No cabe duda que en la medida se cuenta con mayor capacidad tecnológica en materia informática, todos los procesos de negocio y gestión empresarial se ven beneficiados al aprovechar dicha tecnología en la toma de decisiones. Naturalmente, la gestión de capital humano no es la excepción, tal como lo presenta el artículo denominado “*Competir Mediante el Análisis de Talentos*” escrito por Thomas H. Davenport, Jeanne Harris y Jeremy Shapiro y publicado en la edición de octubre de 2010 de la revista Harvard Business Review (HBR).

En el mencionado artículo, se presentan diversos ejemplos en los cuales empresas exitosas y de tamaño grande utilizan información transaccional respecto a sus empleados para definir las mejores estrategias en cuanto a la atracción y retención del talento, al relacionar dicha información con el desempeño de la organización.

Un ejemplo muy interesante es el que se refiere a Google y su enfoque tremendamente analítico hacia su función de recursos humanos. Fundamentalmente, de acuerdo a los autores, Google busca “identificar las prácticas más avanzadas en gestión de personal y confirmarlas con datos y análisis”. Con dicho propósito, esta empresa cuenta con una división funcional integrada por unos 30 investigadores, analistas y consultores que se dedican a estudiar decisiones y problemas relacionados con personas. Le llaman el People and Innovation Lab (PiLab). Este equipo analiza diversos temas bajo un enfoque científico para determinar cambios y mejoras en las prácticas de gestión de capital humano. Por ejemplo, un estudio analizó los resultados de las evaluaciones de desempeño y de competencias conductuales de su grupo ejecutivo, separándolos luego en un segmento superior y un segmento inferior. Posteriormente, realizaron diversas entrevistas focalizadas para determinar finalmente ocho conductas que caracterizan a los mejores ejecutivos y cinco conductas que deben evitarse. Este tipo de estudios sin duda generan insumos de gran relevancia para mejorar los procesos de selección (assessment centers) y los programas de desarrollo de la calidad directiva dentro de Google.

Los autores luego proceden a detallar seis usos prácticos para el análisis del talento, los cuales, según indican, representan enfoques equivalentes a los que cualquier organiza-

ción utilizaría para analizar a sus clientes, su cadena de suministros, u otros elementos del funcionamiento de la organización.

## Los Datos del Capital Humano

De acuerdo a los autores, un primer paso es definir y monitorear indicadores relevantes de capital humano que se relacionan con el desempeño de la empresa (número de empleados por dólar de venta, índice de rotación no forzada, nivel de identificación con la empresa, entre otros). Se cita el ejemplo de la empresa JetBlue, la cual monitorea el índice de promotor neto entre los empleados (un indicador usualmente utilizado para monitoreo de clientes), mediante el cual se evalúa qué porcentaje del personal recomendaría a la empresa. Este indicador se construye mediante la consulta a todo el personal una vez al año en su mes aniversario, por lo que se cuenta con un valor todos los meses.

Un elemento importante en el manejo de los datos de recursos humanos es la transparencia en su manejo. Cualquier persona en la organización debe poder conocer la forma en que se recopila y se procesa la información.

## El Enfoque Analítico de RRHH

Este enfoque busca ir más allá de la mera recopilación y presentación de resultados para los indicadores importantes de capital humano. En este punto se correlacionan variables para definir acciones concretas en pro de la atracción, productividad y retención del talento. Se cita el ejemplo de la empresa Lockheed Martin, que diseñó un sistema de evaluación del desempeño que se correlaciona con otras variables para identificar al personal con alto potencial. El sistema recopila información de desempeño a lo largo del año y lo compara, por ejemplo, con la participación en eventos de capacitación formales.

## El Análisis de Inversiones en Capital Humano

Otro tipo de análisis es el que se enfoca en determinar qué acciones tienen el mayor impacto en el desempeño de la empresa. En este caso se cita el ejemplo de Sysco, una empresa con cerca de 51,000 empleados y múltiples divisiones de negocio. Esta empresa originalmente se concentraba en me-



dir tres indicadores básicos: clima laboral, productividad y retención. Posteriormente decidió profundizar otras siete dimensiones, entre ellas calidad de vida de los supervisores de primera línea. Al realizar los análisis de correlación respectivos determinaron una clara relación entre la satisfacción del personal y los resultados operativos y financieros de las diferentes unidades de negocio. En base a este monitoreo definen las inversiones necesarias para mantener dichos indicadores dentro de los niveles más altos posibles.

### Los Pronósticos sobre la Fuerza de Trabajo

También conocido como "Manpower Planning", es una herramienta fundamental para pronosticar las necesidades de capital humano antes de que ello sea apremiante. En el artículo se cita a Dow Chemical, quienes cuentan con un sistema de pronóstico basado en una intensiva minería de datos históricos de sus 40,000 empleados. Mediante el análisis de rotación natural (jubilaciones y renuncias), ascensos, traslados, contrataciones, entre otros, pueden modelar las necesidades futuras de capital humano en sus diferentes divisiones. Esto permite desarrollar procesos de dotación preventiva, mucho antes de que la necesidad sea evidente para los ejecutivos divisionales.

### El Modelo de los Valores del Talento

En este enfoque, la empresa analiza qué es lo que realmente valoran los colaboradores y desarrollar incentivos personalizados para promover la retención de personal. Por ejemplo, Google utiliza la información sobre evaluación del desempeño para identificar a los mejores colaboradores y los que tienen el menor desempeño. En base a esta información, se concentran en identificar cómo mejorar el desempeño de las personas en la parte inferior de la curva, pues parten de que se han contratado a personas talentosas y son las condiciones a su alrededor las que afectan el desempeño. Tal como menciona el vicepresidente de operaciones de personal de Google, normalmente el bajo desempeño se debe a fallas en

la ubicación de las personas o en la forma de gestionarles, más que en su capacidad o talento.

### La Cadena de Suministro del Talento

El análisis bajo este enfoque es el más complejo y requiere de datos en tiempo real muy confiables. En este sentido, se utiliza información de momento respecto a las operaciones de la empresa para tomar decisiones inmediatas que afectan las condiciones del personal. Por ejemplo, en un centro de llamadas, se puede definir el horario del personal temporal del día siguiente en base al comportamiento de las llamadas del día anterior o la tendencia esperada en base a datos históricos. Tal como mencionan los autores, este tipo de análisis está aún en su infancia, pero se prevé que cobrará mayor relevancia en la medida la tecnología de información evoluciona.

Tal como concluyen los autores, es indiscutible la relación existente entre el desempeño de una organización y los parámetros e indicadores del capital humano que la conforma. Aquellas empresas que logren dominar el análisis de información referente a la motivación de su personal, el desempeño, la retención, la contratación, la rotación, entre otros, y los puedan correlacionar con el éxito empresarial, sin duda se encontrarán en una posición ventajosa respecto a sus competidores.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Auditorías de Rightsizing



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 2263-9025

**Costa Rica:** De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.  
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.  
Tel.: (504) 9970-3908