



Club CHRO
La química perfecta
entre talento y estrategia

Club CHRO

Un espacio para reconocer la relevancia del rol que representa el CHRO en los negocios

Actualmente, el Director de Recursos Humanos debe tomar decisiones como un Economista: un experto que dirige la asignación de recursos finitos. Se debe considerar que las acciones de Recursos Humanos -como muchas otras de los negocios- involucran causa y efecto y que obedecen a las reglas de oferta y demanda.

De igual forma que en los tres encuentros anteriores del Club CHRO, en esta ocasión pusimos sobre la mesa los puntos más relevantes sobre un tópico que es foco de atención a nivel global: el uso de Analytics para gestionar el capital humano de las organizaciones.

Para ahondar en el tema, Salvador Orozco, Director General de Gartner México y Centroamérica, habló sobre las tendencias del análisis de datos en la gestión del talento y su relevancia como diferenciador en el mercado para el 2023.

Según palabras del directivo, se pronostica que en diez años la necesidad de transparentar las finanzas de las organizaciones obligará a los ejecutivos a reportar en números los resultados del capital humano. Será imprescindible, entonces, utilizar la enorme cantidad de información generada por diversas fuentes, tanto internas como externas, para poder interpretar y construir modelos que se apliquen a la gestión del talento, pero que vayan enfocados a resolver aspectos de negocio como la reducción de accidentes, la predictibilidad de cobertura de puestos de trabajo críticos, el desempeño bajo ciertas características de equipos de trabajo, la mejora de la percepción de marca, etc .

Debido a esto, es imprescindible que el área de RRHH cuente actualmente con las competencias necesarias para lograr un alto grado de análisis de datos e interpretación de los mismos y generar acciones concretas y favorables para el negocio.

Con el fin de conocer experiencias de Analytics en la gestión del capital humano, se llevó a cabo un panel de discusión con dos destacados expositores: Alfredo Martín del Campo Covarrubias, Director Corporativo de Talento Humano del Centro Médico ABC, y Ramón Arroyo Ramos, Director General de Recursos Humanos de BBVA Bancomer. Ambos compartieron sus experiencias con el uso de Analytics para gestionar al capital humano durante el ciclo de vida y coincidieron en que la necesidad principal que los llevó a optar por esta estrategia fue solucionar problemas complejos del negocio como lo es la escasez del talento.

No me resta más que reconocer la activa participación de los miembros del Club CHRO, quienes con su entusiasmo ofrecen cada vez más razones de peso para posicionar el rol del Chief Human Resources Officer como una pieza clave del equipo ejecutivo.

El presente documento, el cual les comparto, es el resumen del punto de vista del club resultante de la sesión del 21 de junio pasado. Refleja las experiencias compartidas por los participantes así como las ideas más relevantes que surgieron durante la sesión. Espero que el contenido sea de su interés y les ofrezca nuevas ideas para mejorar el desempeño de su gestión.

Jorge Castilla
Socio líder
Capital Humano

Contenido

-
- 4 CHRO, pensando como un Economista
 - 5 Uso de Human Capital Analytics hoy
 - Casos:
 - 8 • Centro Médico ABC
 - 9 • BBVA Bancomer
 - 10 Uso de Human Capital Analytics en el futuro
 - 12 Conclusiones
-

CHRO, pensando como un Economista

El Chief Human Resources Officer (CHRO) de hoy tiene que responder a retos diferentes a los presentados en el pasado. La globalización ha influido mucho sobre la oferta y la demanda de talento, particularmente en economías emergentes donde el *pool* de personas altamente calificadas es escaso. Actualmente las organizaciones están más atentas en cómo se adquiere, desarrolla y retiene el capital humano, un activo que representa una inversión significativa y que en muchas ocasiones no es fácilmente reemplazable.

A raíz de esto, se identifica una importante área de oportunidad que consiste en tomar en cuenta la información disponible dentro y fuera de la organización. Su disponibilidad permite tomar mejores decisiones de negocio a través de su análisis

de información y la tendencia permeará al rubro de capital humano: la atracción de riqueza se empieza a generar a través de los empleados y empieza a ser el nuevo motor de las economías.

Y es que esta tendencia apunta hacia una valoración del talento como un activo de la empresa, un auténtico generador de valor que puede hacer la diferencia entre los competidores, tanto así que se espera que en unos años las empresas reporten a los mercados, como parte de su informe trimestral o anual, sus resultados en la atracción de talento y el capital humano que están teniendo como activo.

El crecimiento económico en México va a seguir siendo fuerte en los próximos años. Sin embargo encontrar talento continuará siendo un reto, en particular para los puestos de alta especialización ¹. En un contexto de oferta limitada y de demanda creciente, las empresas que mejor sepan definir con precisión el perfil de las personas que tienen éxito, que puedan encontrarlas y disminuir así el margen de error en el proceso de selección, claramente van a ganar una ventaja competitiva.

Como un Economista, el CHRO tiene que monitorear e integrar en sus análisis varios factores micro y macro que influyen sobre la capacidad de la organización para poder utilizar y cuidar el talento.

Para 2023, el apetito por la transparencia de la información del negocio obligará a los ejecutivos y expertos a reportar el valor del Capital Humano.

~Salvador Orozco, Gartner

riguroso. A esta actividad se conoce como Human Capital Analytics y gracias a la disponibilidad de información a través de los sistemas, es posible delinear tendencias.

Human Capital Analytics representa una oportunidad y una responsabilidad para RRHH al tener a su disposición información relevante del capital humano de la organización para tomar decisiones basadas en datos duros que ayuden a disminuir la incertidumbre.

El cambio está llegando rápidamente

Las proyecciones de Gartner, empresa líder en investigación sobre tendencias en tecnologías de información, señalan que en los próximos diez años el crecimiento, tanto en mercados emergentes como en mercados en pleno desarrollo, se logrará directamente a través de ecosistemas

Cinco recomendaciones para aprovechar mejor las tecnologías emergentes (Salvador Orozco, Gartner):

1. Construir fuentes de información dentro y fuera de la organización para el trabajo global, credenciales y habilidades del personal
2. Adquirir fluidez en la información y en analíticos necesarios para navegar los ecosistemas globales de conocimientos y experiencia
3. Desarrollar una capacidad estadística para soportar una toma de decisiones de negocio basada en evidencias
4. Implementar programas de control de calidad para asegurar que los análisis de datos estén basados en información real del personal
5. Conectar talento y experiencia con los resultados del negocio

Uso de Human Capital Analytics hoy

Cuando preguntamos a los asistentes de la sesión dónde veían a su organización en términos de Human Capital Analytics al día de hoy, una mayoría (54%) respondió que hacen análisis básicos de datos de una o hasta de varias fuentes de información (ver gráfica 1). Ninguno considera hacer Analytics predictivos. Lo anterior es consistente con lo que se observa en general en el mercado: en efecto, si existe una tendencia a hacer un mayor uso de los datos existentes, generalmente el análisis sólo se limita a usar técnicas de estadística descriptiva básica (es decir: conteos, promedios, mínimos, máximos y aritmética simple) ².

Asimismo, 55% de los participantes consideran que el área de RRHH tiene que mejorar para responder ante ciertos retos de capital humano con Analytics y 32% opina que no cuentan con la capacidad para poder hacerlo actualmente (ver gráfica 2). Una minoría (14%) considera que su capacidad de respuesta a retos de capital humano, a través del uso de Analytics está reconocida internamente o externamente, a pesar de que el uso y análisis de datos permite generar cambios en procesos fuera de RRHH o que impactan a toda la organización (ver gráfica 4).

Por otra parte, 71% de los participantes del Club consideran que no tienen todavía una capacidad para responder adecuadamente a retos de capital humano (problemática compleja del negocio) por medio del uso de Analytics (ver gráfica 3).

Según la opinión de los participantes, se utilizan datos en partes de algunos procesos de capital humano, pero se mezclan con opiniones e información subjetiva. Rara vez se aplica un método sistemático, de punta a punta, para asegurar la objetividad en la toma de decisión.

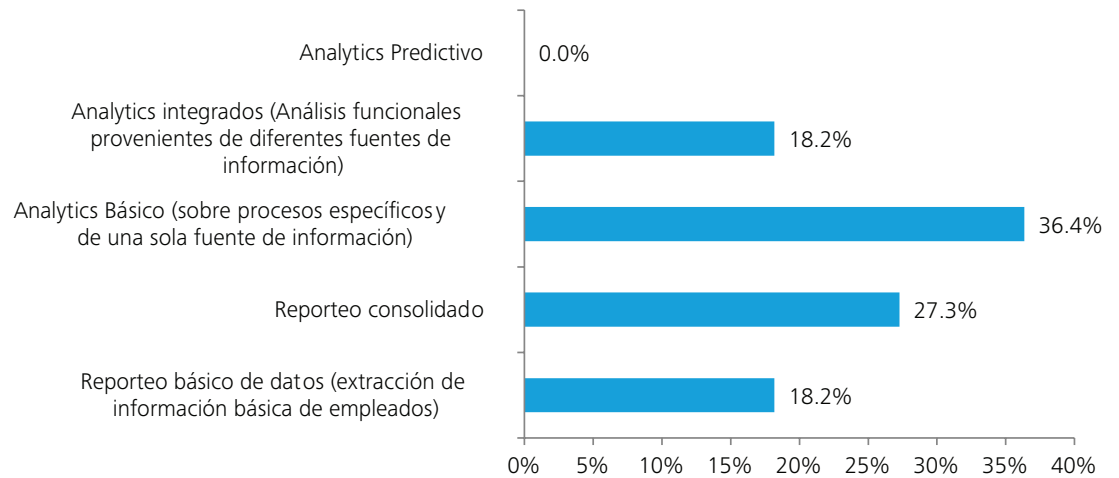
Varios participantes coincidieron en que algunas de las barreras que enfrenta actualmente RRHH para la aplicación de Analytics son:

1. Las organizaciones no utilizan datos para todos los procesos de decisión, en particular cuando se trata de personas
2. El área de RRHH no está acostumbrada a llevar a cabo los procesos de gestión del capital humano con base en análisis de datos

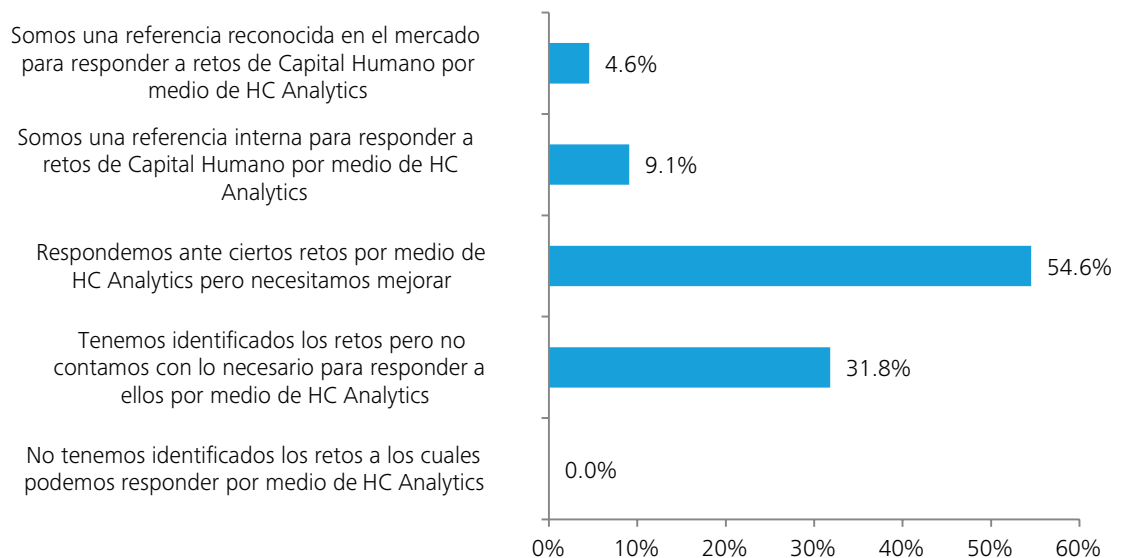
Lo anterior sugiere que el uso de Analytics implica un cambio en la cultura. Esta manera de aprehender el capital humano conlleva un cambio importante y el caso de negocio para el uso de datos en procesos de capital humano no siempre es claro al principio. De acuerdo con lo que dice Michael Lewis en el libro *Moneyball* ³, el uso de datos para tomar decisiones significa quitar el poder de decisión a la intuición o experiencia subjetiva para darlo a los datos. Un gerente ya no escoge un candidato a reclutar de acuerdo a sus instintos; un ejecutivo no valida un sucesor posible sin ver un análisis profundo: es una decisión tomada con base en variables validadas estadísticamente.

Afortunadamente se ha visto una evolución en Analytics a lo largo de las organizaciones y muchas otras decisiones que incluían una dimensión subjetiva se someten ahora a un examen detallado.

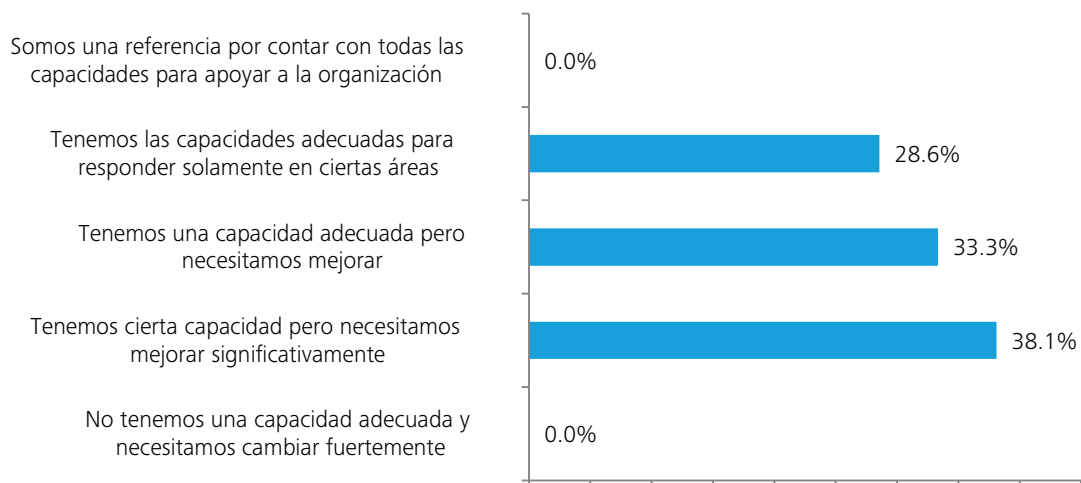
Gráfica 1. En términos de HC Analytics ¿dónde ve su organización hoy?



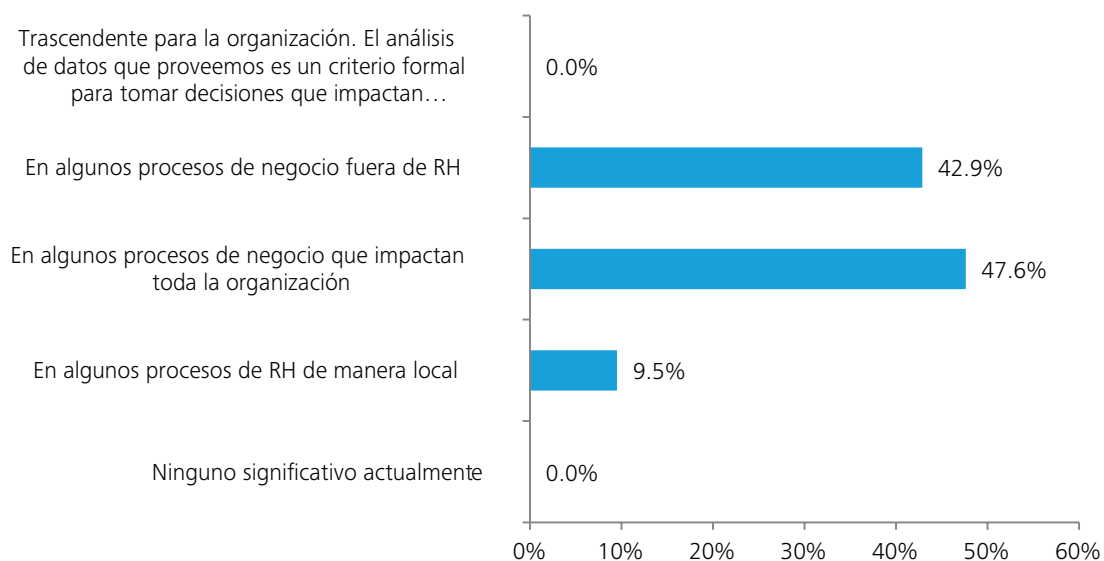
Gráfica 2. ¿Qué tanto responden a los retos de capital humano en la organización por medio del uso de Analytics?



Gráfica 3. ¿Cuáles son las capacidades que considera que tiene su área de RH para aplicar Analytics actualmente?



Gráfica 4. El uso y análisis de los datos que tenemos sobre el capital humano permite generar un cambio...



Analizar los datos nos ha permitido continuar con nuestras acreditaciones, y lo más importante servir a nuestros pacientes con la calidad que se merecen.

~Alfredo Martín del Campo

Alfredo Martín del Campo

Director Corporativo de Talento Humano
Centro Médico ABC

Problemática enfrentada

Una de las problemáticas más críticas que enfrenta el sector salud en las instituciones privadas es el alto nivel de rotación de las enfermeras. Lo anterior puede impactar desfavorablemente en la calidad de los servicios. El Centro Médico ABC cuenta con un conjunto de acreditaciones de excelencia –nacionales e internacionales- que no sólo se refieren a la parte de conocimiento académico o de enseñanza, también consideran el apego en la ejecución de procedimientos y protocolos médicos, clínicos y de gestión.

Lo que arrojaron los datos

Al estudiar diferentes fuentes de información, los hallazgos encontrados, permitieron identificar que el grupo de enfermeras con antigüedades entre 1 y 5 años de antigüedad es el más vulnerable a rotar, ya que la principal causa de renuncia –en este grupo- responde al hecho de buscar un empleo dentro de las instituciones de salud pública, (con especial énfasis en el IMSS), las cuales son el principal competidor en términos de atracción de talento, no necesariamente en materia de remuneración, si no por las condiciones que prevalecen en este ámbito, es decir: puestos de por vida, superior número de días de descanso, permisos especiales, entre otros factores de la misma índole.

Valor del análisis de la información

El análisis de esta información permitió definir acciones concretas y específicas a la problemática. Se tomaron en cuenta las necesidades de las enfermeras para definir una propuesta de valor más enfocada. Además se creó un programa conocido como Reclutamiento Base Cero, que integra el nivel de rotación de las enfermeras y el tiempo necesario para contratarlas y capacitarlas, en la planeación de la fuerza laboral para reclutar de manera continua y así asegurar la calidad que ofrece el hospital a sus pacientes.

Analytics permite evidenciar nuestros resultados para que no haya duda del rol estratégico que tiene el área de Recursos Humanos en la empresa.

~Ramón Arroyo Ramos

Ramón Arroyo Ramos

Director General de Recursos Humanos
BBVA Bancomer

Problemática enfrentada

BBVA Bancomer cuenta con más de treinta y ocho mil empleados en México, las motivaciones y necesidades de la gente son diversas. Cada año se contratan entre cuatro y cinco mil personas. Como otras organizaciones, el banco utiliza varios tipos de información a lo largo del ciclo de vida del empleado, pero de manera aislada o parcial. Se enfrentaron al reto de evolucionar el uso de los conceptos y la información básica.

Utilizar la información en un siguiente nivel

Se creó un laboratorio de recursos humanos, en el cual se tienen a especialistas en minería de datos: matemáticos y actuarios que ayudan a conocer a detalle al capital humano con el fin de entender las necesidades de las áreas de negocio en cuanto a los perfiles que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización.

Valor del análisis de la información

Esta información se comparte de manera transparente a los jefes para que hagan uso de ella en la toma de decisiones de capital humano. Si bien no están en una etapa predictiva todavía, se cuenta con modelos para saber, por ejemplo, de manera anticipada, cuántos cajeros renuncian al año. Este conocimiento permite agilizar y acelerar la cobertura de vacante.

También se trabaja en la adaptación de modelos comerciales probados en las áreas de negocio para aplicarlos a Recursos Humanos. Eso permite a RRHH tomar un rol estratégico dentro la empresa y poder medir el impacto de sus decisiones en los resultados de negocio.

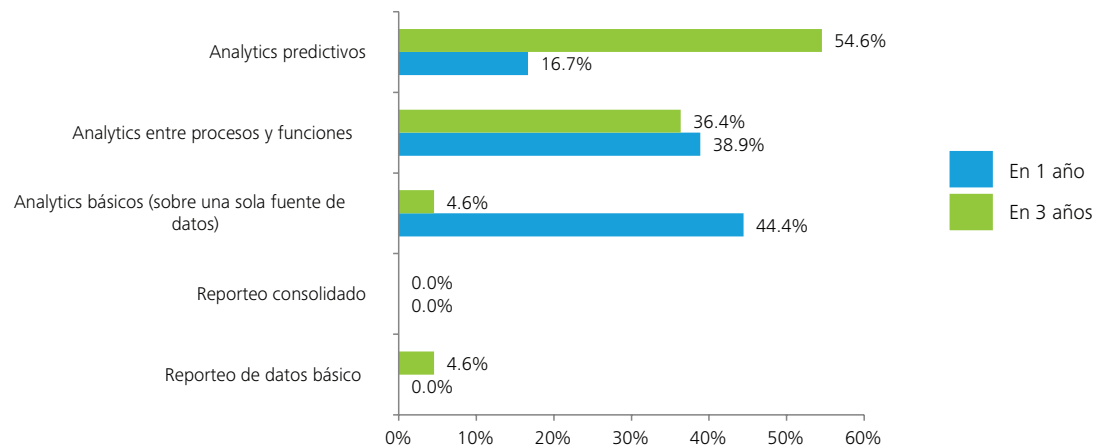
Uso de Human Capital Analytics en el futuro

Los participantes de la sesión consideran que, en sus organizaciones, habrá una fuerte evolución en el uso de los Analytics a mediano plazo: más de la mitad considera que utilizarán modelos predictivos dentro de tres años y más del 90% considera que cruzarán datos de diferentes procesos y funciones.

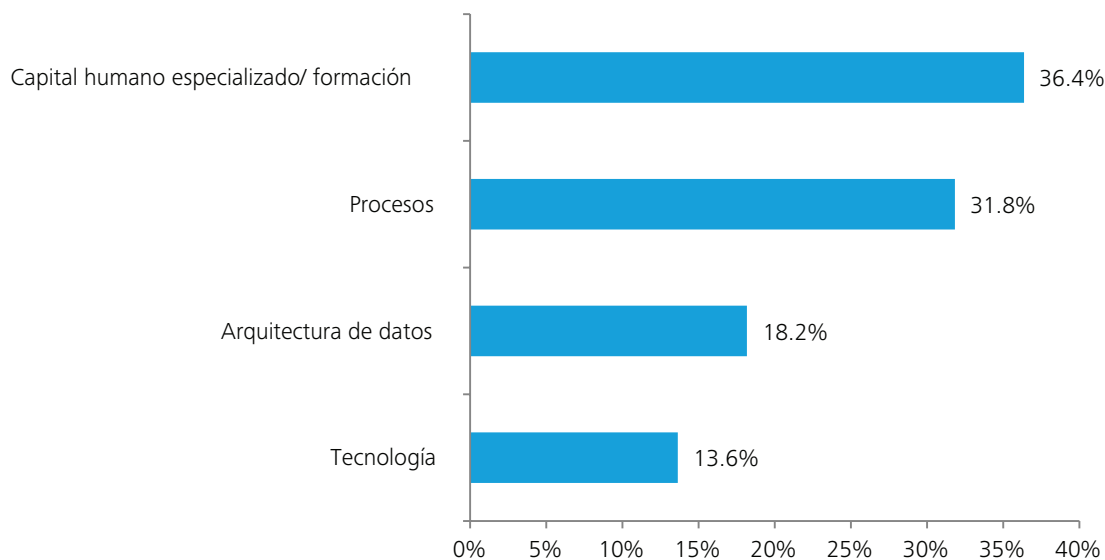
Es interesante notar que 36% de los Directores de RRHH considera que la mayor oportunidad de inversión debe ser en capital humano.

Estos resultados reflejan el gran reto que tiene Recursos Humanos de adaptarse a una cultura de Human Capital Analytics y apoyar a la organización con análisis de valor para la toma de decisiones.

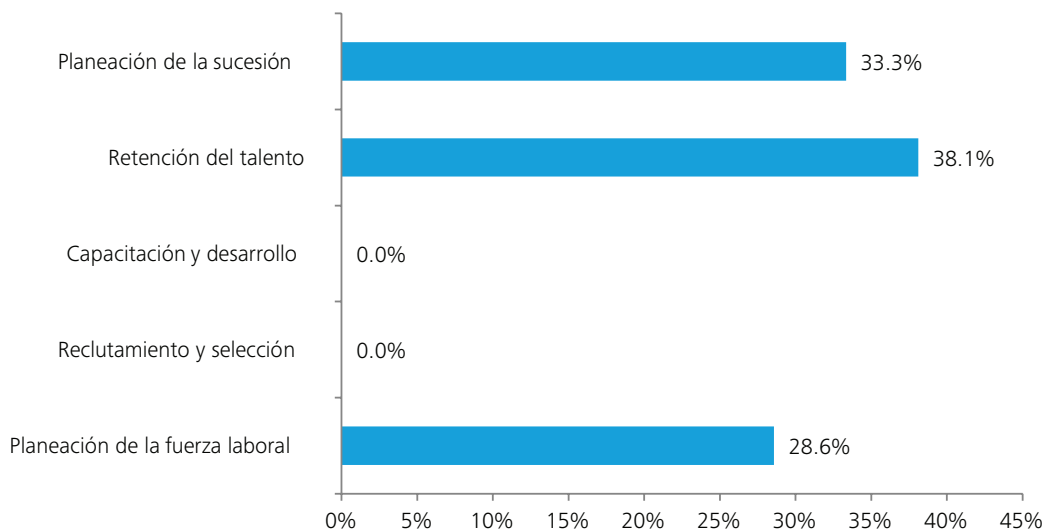
Gráfica 5. ¿Cómo considera que será en un año o en tres años el uso de Analytics en su negocio?



Gráfica 6. Considero que la prioridad de inversión en Human Capital Analytics es:



Gráfica 7. ¿En cuál de los procesos de Recursos Humanos, el uso de Analytics puede generar un mejor impacto en los resultados del negocio?



Conclusiones

El reto para Recursos Humanos es aprovechar la información a su alcance lo que supone que varias condiciones estén presentes: definir preguntas de negocio claras, tener una arquitectura de datos estándar y contar con las competencias adecuadas para analizar e interpretar los datos.

Se tendrán que incorporar al equipo nuevos integrantes con perfiles de Matemáticas, Informática y expertos en ciencias del comportamiento, para lograr un alto grado de lectura e interpretación de los datos, y que los resultados arrojados favorezcan considerablemente la presencia de las empresas en el mercado.

El advenimiento de herramientas más sofisticadas de Analytics proyecta una revolución en la forma en que se recluta, se gestiona y se evalúa el talento en las organizaciones.

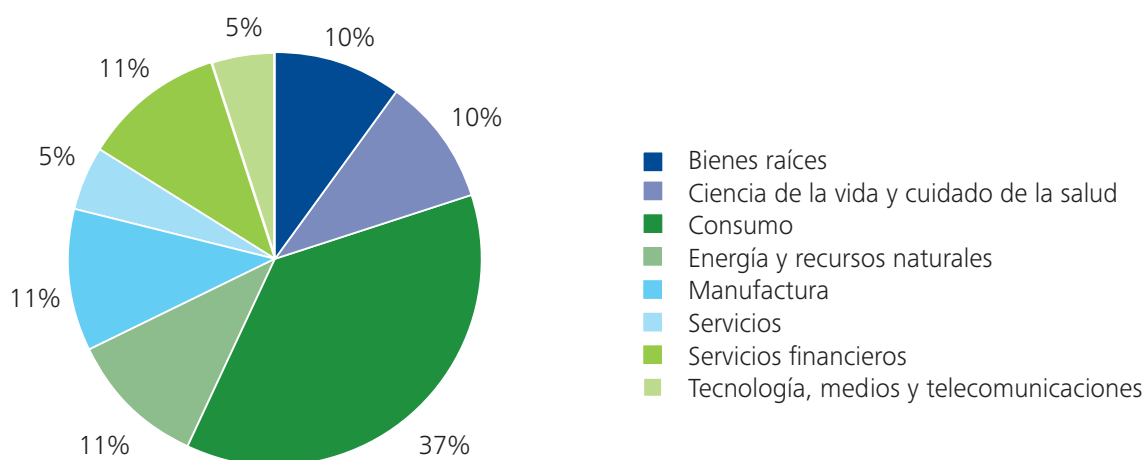
La tendencia del uso de Human Capital Analytics en el mundo, apunta hacia una valoración del talento como un activo de la empresa, un genuino generador de valor que puede hacer la diferencia entre los competidores.

Para construir una capacidad en Analytics, hay diferentes pasos que emprender. Pasar de un reporte básico a Analytics predictivos, incrementar el valor de la información para el negocio supone definir nuevos procesos, aprovechar la tecnología y tener a las personas con las competencias necesarias para traducir los datos en acciones concretas para lograr los objetivos de la organización.

Pensar como un Economista no significa reducir las personas a números, implica al contrario, utilizar datos para racionalizar las decisiones de capital humano en beneficio de los empleados y de las empresas.

Distribución de los sectores de los participantes a la sesión del 21 de junio.

Asistentes por industria



Bibliografía citada

- 1.The Economist Intelligence Unit. (2012). *Business Environment, The Labour Market. Country Profile (Mexico)*.
- 2.Michael Wu. (2013). *Big Data Reduction 1: Descriptive Analytics*. Accedido el 31 de julio 2013, en <https://lithosphere.lithium.com/t5/science-of-social-blog/Big-Data-Reduction-1-Descriptive-Analytics/ba-p/77766>.
- 3.Michael Lewis. (2003). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. W.W. Norton & Company Inc.

Contactos

Jorge Castilla
Socio Director, Capital Humano
jocastilla@deloittemx.com

Fabiola Pernas
Socia, Capital Humano
fpernas@deloittemx.com

Vincent Favre
Gerente Sr., Capital Humano
vfavre@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.