

Estrategia RH ¿qué es lo próximo?: Analytics & Big Data

David AguadoPablo Valdes Solís, Director del Centro Avanzado para las Métricas de Talento Organizativo, Universidad Autónoma de Madrid

En las tres últimas décadas, la práctica de Recursos Humanos (RH) ha experimentado una notable transformación. Respondiendo a los constantes cambios producidos en la capacitación de la fuerza de trabajo, la eclosión tecnológica y la emergencia del conocimiento como factor de producción, la función RH. ha evolucionado desde posiciones marcadamente administrativas y anhela convertirse en *partner* de calidad para el desa-

rrollo del negocio. Muchas de las reflexiones en las que los directivos RH se involucran en los principales foros de discusión tienen que ver precisamente con el análisis crítico del grado en el que hemos llegado a convertirnos en **socios estratégicos del negocio**. En este contexto de reflexión, es pertinente preguntarnos si hemos llegado al final del viaje o si, por el contrario, se hace camino al andar y, como dirían en el contexto anglosajón en el que tanto nos miramos, *What's next for HR?*



RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

Miremos al futuro próximo a partir de una mínima caracterización del estado actual: la era de Recursos Humanos estratégico. Bajo este prisma, las prácticas RH. están alineadas con la **estrategia de negocio** de la organización, que es el criterio que marca el cómo y el qué de dichas prácticas. Esta aproximación estratégica se caracteriza por la búsqueda de conexión entre las prácticas RH. y el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos. Consecuentemente, RH extiende su rol más allá de la mera administración y diseño de prácticas, para acercarse a la solución de los problemas de negocio de la organización e involucrarse en el desarrollo de dicha estrategia y, en definitiva, aportar valor en la consecución de estos objetivos.

Esta orientación estratégica de la función suele darse en tres niveles diferenciales de desarrollo:

- En un primer nivel de implementación, la función es en cierto modo reactiva y responde al negocio una vez que este ha diseñado y formulado su estrategia. RH alinea las prácticas para que sean consistentes y contribuyan al cumplimiento de la estrategia formulada previamente.
- Un segundo nivel de input e implementación está caracterizado por que, además de la adaptación a la estrategia, la función. es capaz de proveer información de valor para el desarrollo de la misma (por ejemplo, a través de información adecuada sobre la fuerza de trabajo, las características de esta en el sector e, incluso, las características globales del mercado de trabajo en el que la organización se desenvuelve).
- Finalmente, en un último escalón estratégico situaría a la función RH como miembro pleno e integrado en el equipo que diseña la estrategia y planifica su implementación. En este sentido, el talento intangible de la organización entra como una variable más en el juego del diseño y RH ha de ser capaz de responder a la cuestión de cómo gestionar este talento para que el resultado de la ecuación sea el deseado.

Este posicionamiento estratégico impulsa a los profesionales RH a centrarse en los resultados conseguidos a partir de su trabajo y no únicamente en el qué y el cómo de sus prácticas y procesos. Abre la puerta a una visión desde la perspectiva del valor añadido de la función, y necesariamente a la búsqueda de **vínculos entre la función RH y los objetivos** de la organización. La determinación y análisis de estos vínculos permiten tanto expresar ese valor añadido del talento como implementar acciones que lo modifiquen al alza, haciendo realidad la máxima de que el valor competitivo de una organización reside en la gestión efectiva del talento que posee.

Transitar por este camino de búsqueda de conexiones entre el talento de la organización y los resultados es precisamente lo que conduce a la próxima parada, adonde la mayoría de las organizaciones han de tender en un futuro próximo. Y con ello, un compañero de viaje apunta a convertirse en imprescindible: el mundo de **HR Analytics** y del Big Data.

Sin duda, uno de los términos que últimamente ha irrumpido con más fuerza en la agenda de los profesionales >

- > de Recursos Humanos es el del **aprovechamiento de los datos disponibles** sobre los trabajadores y sus actividades para impulsar el negocio de la organización. Entre otros factores, esto se debe al éxito de la Ciencia de datos en campos como el comportamiento del consumidor, la salud o el consumo energético. También hay que reconocer que ha sido especialmente visible por la aparición de un paraguas que ha dado coherencia a este fenómeno: el Big Data. Aun conociendo algunas de las características asociadas al Big Data, es menos probable que el lector reconozca qué es HR Analytics.

¿QUÉ ES HR ANALYTICS?

HR Analytics es una disciplina joven impulsada por los avances en la Ciencia de datos que puede contribuir fuertemente a capacitar a los departamentos de HR como verdaderos *partners* estratégicos para la organización. A pesar de la proliferación de métricas HR y *scorecards* generados en los últimos años, HR necesita la potencia de una buena analítica para determinar cómo funcionan esas métricas para pasar **de la descripción a la predicción y la explicación**.

Al escuchar el término HR Analytics, se forma en la cabeza del lector una especie de compendio en el que, a modo de nube de palabras, aparecen datos, indicadores y herramientas estadísticas avanzadas. Aunque esa visualización no está desencaminada, lo cierto es que HR Analytics contempla otros aspectos fundamentales como la identificación de objetivos claros de análisis, diseños experimentales que vinculen el análisis con el rendimiento de la organización, o una metodología de trabajo clara que permita involucrar en el proceso a los diferentes actores necesarios.

En línea con lo anterior, el objetivo de este trabajo es acercar al lector el concepto de HR Analytics para que pueda formarse un juicio preciso sobre qué es, cuáles son sus fundamentos y qué beneficios puede reportar a las organizaciones.

El objetivo fundamental de HR Analytics es obtener buenas conclusiones a partir del análisis de datos, de forma que las lógicas y los **indicadores HR** se transformen en descubrimientos rigurosos y relevantes para el negocio (Cascio & Boudreau, 2008, Davenport, Harris & Morison, 2010, Fitz-Enz, 2010). En este empeño se integran cuestiones tales como la estadística, los diseños experimentales, la identificación de preguntas relevantes para el negocio, la utilización de los datos apropiados para responder a las preguntas, la aplicación de criterios científicos para valorar

los resultados y el desarrollo de modos de comunicación en los que se trasladen los resultados a un lenguaje que sea significativo para el negocio.

Formalmente diríamos que HR Analytics es una metodología y un proceso integrado para proveer de evidencias, a través del análisis de datos, que sirvan para **mejorar la calidad de las decisiones sobre personas** con el fin de incrementar el rendimiento individual u organizacional. Se trata, pues, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento alineando la gestión y el desarrollo de personas con los objetivos del negocio. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada.

¿POR QUÉ AHORA?

Mientras que los departamentos financieros, de Marketing y la mayoría de las funciones organizativas han desarrollado metodologías para generar la información que los directores necesitan para tomar decisiones estratégicas sobre el negocio, los departamentos de HR se han centrado tradicionalmente en el análisis interno de la función sin prestar especial atención a su vínculo con el negocio. Es hora de cambiar el foco: los profesionales de HR deben empezar a utilizar los datos, no para describir y explicar el pasado, sino para preguntarse y dar respuesta a la cuestión de **cómo contribuyen los empleados al negocio** de la organización. HR Analytics se presenta así como una herramienta imprescindible para el cambio (Harris, 2011). Tal como explica Bassi (2010) la atención prestada a HR Analytics es fruto tanto de una cuestión de oportunidad como de una necesidad:

- La idea de oportunidad se mueve alrededor del concepto de que hoy, más que nunca, los datos disponibles sobre el comportamiento de las personas son extraordinarios, en contextos organizacionales o en su quehacer cotidiano. El desarrollo de tecnologías ha contribuido a ello en gran medida, tanto para facilitar el acceso (la captura de esos datos) como para crear complejos modelos analíticos. Esto da como resultado un estado tecnológico en el que ese gran volumen de datos sobre el comportamiento de las personas puede transformarse eficientemente en conocimiento e inteligencia prospectiva. Por ejemplo, como señala Aguado (2015) este desarrollo tecnológico ha sido aplicado con éxito en sectores tan diversos como la banca, la salud, el sector energético, el marketing y el consumo, el análisis del sentimiento y la opinión en conversaciones de las redes sociales, e incluso en los ámbitos deportivo y político.

- Por otro lado, la idea de necesidad se da en torno a la centralidad del capital humano como fuente de ventaja competitiva y sostenible de las organizaciones. En un entorno más globalmente competitivo que nunca y caracterizado por el conocimiento como factor productivo, las personas que forman las organizaciones emergen como la principal fuente de valor añadido al negocio. No es tampoco baladí el hecho de que el coste del capital humano es entre 2 y 6 veces superior al coste financiero de una organización (Fitz-Enz, 2010).

Y precisamente cuando la oportunidad y la necesidad están suficientemente maduras es el momento de conectar eficientemente esos avances tecnológicos con la búsqueda de respuestas a las necesidades asociadas a la gestión del talento de las personas en las organizaciones.

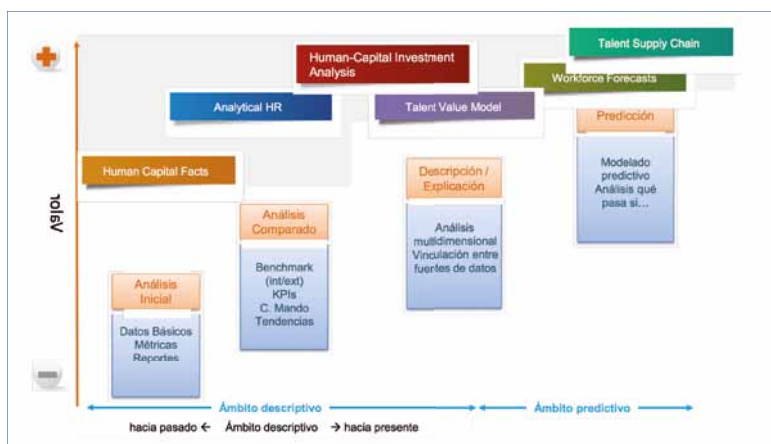
LOS ESTADOS DE EVOLUCIÓN DE HR ANALYTICS

En cualquier caso, conviene recordar que la mayoría de las organizaciones ha utilizado algún tipo de analítica de datos para tomar decisiones. Sería pretencioso por nuestra parte negar la existencia de lo que es una práctica habitual en los departamentos de Recursos Humanos: el análisis descriptivo de los principales indicadores de la función. Sin embargo, estos análisis se caracterizan fundamentalmente por ser descripciones del pasado, mientras que HR Analytics pretende en gran medida **realizar una prospectiva del futuro**. En la Figura 1 presentamos una representación gráfica de la madurez de las diferentes aproximaciones a la analítica de datos en HR. Como se ve, las organizaciones varían en el grado en el que utilizan los datos de la fuerza de trabajo para tomar decisiones y, razonablemente, esas variaciones están relacionadas con el valor que aportan para la toma de decisiones:

- Un primer estado lo constituirían aquellas organizaciones que realizan una analítica esencial: utilizan datos básicos de la fuerza de trabajo y medidas ad-hoc de un determinado ámbito. Los datos no están relacionados entre sí y se refieren a cuestiones específicas que se presentan como una descripción de lo que ha sucedido en un pasado más o menos reciente. Por ejemplo, son preguntas típicas en este nivel: ¿Cuántas horas de trabajo hemos facturado el último mes? ¿Cuántas horas de trabajo no están cargadas a proyectos específicos de negocio? En realidad, con este tipo de analítica se trata de responder la cuestión de qué ha sucedido.
- Un segundo estado de desarrollo lo constituirían aquellas organizaciones que, además de obtener estos datos, realizan con ellos un proceso de comparación con lo que sucede en su sector de actuación (o bien de lo que sucede en diferentes áreas de la propia organización). Aquí hablamos de prácticas relacionadas con el benchmarking (interno o externo), KPIs, cuadros de mando, tendencias. En este caso, la analítica permite ya una importante mejora en la calidad de las decisiones que se toman, debido fundamentalmente a tres hechos que acompañan esta aproximación: (a) que los datos no se toman específicamente para la solución de un problema; (b) que están integrados en alguna suerte de estructura estable que favorece la sistemática de su recogida y acumulación a lo largo del tiempo; y (c) que los datos disponibles se extienden a gran parte o a la totalidad de la organización. Así, las preguntas típicas aquí serían: ¿Cuál es la evolución de nuestra tasa de rotación? ¿Es mayor o menor que la de nuestra competencia? ¿Qué áreas de la organización están más satisfechas? ¿En cuáles de ellas hay menor absentismo?
- Un tercer nivel de madurez se establece cuando las organizaciones se trasladan desde la comparación hacia el ámbito de la explicación. Es entonces cuando los análisis se tornan multidimensionales y cuando, necesariamente, se relacionan diferentes fuentes de datos: los datos sobre absentismo se ponen en relación con las fuentes de reclutamiento, los índices de rotación se analizan a la luz de la trayectoria profesional del empleado o incluso de la distancia de su vivienda al centro de trabajo, etc. En este tercer nivel, la analítica se centra en la explicación de los fenómenos y las preguntas a las que dan respuesta son: ¿Por qué? ¿Cuáles son las causas de nuestros niveles de desempeño? ¿De qué depende que unos equipos consigan mejores resultados que otros?
- Por último, el mayor nivel de desarrollo lo encontramos en aquellas organizaciones que utilizan la analítica para saltar de la explicación de los fenómenos a la predicción de cómo ocurrirán en el futuro y el pronóstico respecto de su impacto en el negocio. Aquí, necesariamente, se relacionan los datos referidos a la fuerza de trabajo con los de los resultados de la organización. ¿Qué pasará si hacemos esto? ¿Qué acciones debemos tomar para mejorar estos ratios de la organización? Aquí entran en juego modelos matemáticos complejos con capacidad para manejar datos de diferente tipo y aprender de las relaciones encontradas entre los datos para proporcionar escenarios de futuro. Este último nivel es lo que Boudreau (2007) llama «saltar el muro», desde la perspectiva de que transitar hacia modelos predictivos efectivos del comportamiento de >

- la fuerza de trabajo y su impacto en los objetivos de la organización implica un salto de calidad extraordinario en el valor que ofrece la analítica.

Figura I. Los diferentes usos y estados de aplicación de HR Analytics



¿CUÁLES SON LOS FUNDAMENTOS DE HR ANALYTICS?

En la consecución de los anteriores objetivos, cuatro cuestiones se revelan como fundamentales: Ciencia, Métricas, Analítica y Perspectiva. Cuestiones que, aunque aquí abordamos de forma separada, solo tienen sentido cuando se enfocan de manera integral, se influyen mutuamente y se elabora a partir de ellas considerando su funcionamiento interrelacionado.

Ciencia

La cuestión de la ciencia se refiere a la obtención de conocimiento científico acerca de la realidad en la que desarrollamos la actividad. Es bien sabido que la ciencia nos provee de métodos y herramientas sumamente eficientes para examinar la realidad y obtener visiones certeras de ella. El olfato y la intuición no pueden ser las únicas herramientas a utilizar para explicar cómo y por qué el talento de nuestra organización consigue los resultados que consigue. Para ello, hacen falta **modelos teóricos** (nada hay tan práctico como una buena teoría) que permitan centrarnos en cuáles son los fenómenos relevantes de una situación dada y hacernos las preguntas adecuadas al respecto: la bondad de una solución depende en gran medida del esmero y acierto con el que se ha realizado la pregunta.

Además, la ciencia provee de **criterio metodológico** para la obtención de conocimiento. En definitiva, la idea fundamental es que, para que la función RH sea creíble en este contexto, debe acercarse a los métodos y herramientas propios de la ciencia. Así, el planteamiento de todo proyecto

de HR Analytics se desarrolla a partir del modelo de diseño experimental propio de las ciencias sociales. A partir de este diseño delimitamos, por ejemplo, qué técnicas analíticas son adecuadas en función de los tipos de datos y de las preguntas a resolver; qué nivel de certidumbre tenemos respecto de los hallazgos encontrados y, en definitiva, nos suministra un estándar fundamental para la interpretación de los resultados obtenidos tras la analítica.

Métricas

La cuestión de las métricas recoge un problema clásico de la función RH: ¿Cómo expresar el valor de un intangible? Se ha producido un cierto avance en este terreno y un número importante de organizaciones es capaz ya de parametrizar las prácticas RH a partir de **métricas descriptivas** de los diferentes procesos. Estas métricas suelen estar centradas en la descripción de la eficacia y la eficiencia con la que se desarrollan las prácticas y, aun siendo un buen punto de partida, no es suficiente. Dos evoluciones están llamando a la puerta en este sentido: la incorporación de criterios de impacto en las métricas y el desarrollo de métricas que respondan a preguntas estratégicas de la organización, la relacionen con su contexto socioeconómico y vayan más allá del famoso silo de Recursos Humanos.

Respecto de la primera cuestión, la mayoría de las métricas descriptivas nos dicen poco sobre la efectividad de las prácticas RH en su relación con los objetivos de la organización. Por ejemplo, la velocidad con la que se cubre una vacante (métrica de eficiencia del proceso de reclutamiento y selección) no tiene en cuenta cómo han desempeñado en su puesto de trabajo las personas contratadas, cuánto tiempo han permanecido en la organización, si han aprovechado los periodos formativos que se les ha ofrecido o si, en definitiva, han aportado valor. La utilización de métricas que permitan **relacionar la función RH con los resultados** del negocio se torna imprescindible. ¿Cómo se relacionan nuestras fuentes de reclutamiento con la consecución de los objetivos individuales o de equipo? Estas métricas van un paso más allá y nos hablan de una visión de la función y del talento de la organización conectados con los objetivos de negocio.

Atendiendo a la segunda cuestión planteada, el enfoque fundamental es el de aportar valor con métricas que superen la tradición de la auditoría RH (el modelo básico en el que se centran las métricas y KPIs a los que hacíamos referencia en el párrafo anterior) para ofrecer una visión integrada de las capacidades de la organización en función de su talento. La diferencia aquí estriba fundamentalmente en que las métricas no describen los procesos RH, sino las capacidades organizativas.

A pesar de que la mayoría de las disciplinas científicas tienen dimensiones más o menos claras para describir su objeto de estudio y así progresar en su conocimiento, no ocurre lo mismo con la **ciencia de las organizaciones**, cuando de lo que se trata es de describir sus propiedades en función de las características de su fuerza de trabajo. ¿Cuáles son estas preguntas que nos hablan de las capacidades estratégicas de la organización en función de su talento? En la última década se han desarrollado diferentes aproximaciones con el objetivo de acotar el problema. Sin embargo, hasta donde llega nuestro conocimiento, estas suelen resultar parciales y orientadas a apreciar algún aspecto limitado de las capacidades organizativas.

Recientemente, el Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas del Talento Organizacional (CAMTO) propone un modelo integrador sobre el que crecer en el desarrollo de este tipo de métricas (Aguado, 2016). En la Figura 2 se muestran las 7 áreas de trabajo sobre las que se propone el desarrollo de métricas que puedan dar respuesta a las capacidades de la organización para desarrollar su misión. Se trata de dar respuesta a preguntas como: ¿Qué capacidad de adaptación tiene nuestra organización? ¿Qué capacidades tenemos para influir en nuestro entorno? ¿Es saludable nuestra organización? ¿Qué capacidades tenemos en función de lo que ofrecemos a nuestros empleados? ¿Qué capacidades tenemos gracias a nuestro talento individual o en equipos y nuestras capacidades de liderazgo? Sin duda un conjunto de planteamientos que apuntan a una visión global y estratégica de la organización.

Analítica

La idea de la analítica aparece directamente unida a las métricas. Teniendo datos y métricas que reflejan la realidad organizativa, hemos de convertirlos en conocimiento que permita implementarse en la toma de decisiones efectivas. La idea fundamental es que las técnicas de análisis de datos

se utilizan para dotar a estos de significado útil y poder realizar afirmaciones ciertas sobre aquello que estamos investigando. La elección de las técnicas estadísticas y la determinación de los datos a utilizar se influyen mutuamente y van moldeándose hasta encontrar acomodo.

La estadística empleada en HR Analytics recoge la rica tradición de investigación desarrollada en Psicología de las Organizaciones: descriptivos, correlaciones, regresiones, análisis de varianza, *path analysis* y ecuaciones estructurales, a los que se suman los novedosos modelos multinivel y los modelos complejos provenientes de la moderna ciencia computacional. A través de estos últimos se pretende establecer **conexiones no evidentes** entre los fenómenos (y en muchos casos, no lineales), lo que a menudo resulta fundamental para caracterizar una realidad extremadamente compleja sobre la que, afortunadamente, cada vez disponemos de más información. El reto está en convertir esa información en conocimiento de valor y, para ello, utilizar técnicas analíticas de mayor complejidad a las utilizadas habitualmente supone un salto cualitativo.

Perspectiva

El éxito de la analítica sin duda tiene que ver con su capacidad para crear valor *outside* (en los clientes, inversores y la comunidad en la que se desenvuelve la organización) a través de la creación de valor *inside* (en nuestros empleados y prácticas). Esto obliga a entender profundamente el contexto en el que opera la organización y sus principales *stakeholders* para tener una visión de nuestra propuesta de valor a través de los ojos de nuestros clientes, inversores y sociedad. Así las cosas, la perspectiva en el abordaje de nuestra estrategia analítica es crítica. Cuatro cuestiones emergen con claridad al respecto:

1. La primera es **no confundir los medios con los fines**. La finalidad de la actividad de Recursos Humanos es generar

valor y HR Analytics es un medio que nos ayuda a ello. No es aconsejable perder esto de vista. Algunas compañías están tan centradas en los cuadros de mando y los KPIs que convierten las métricas en el fin, no en el medio. Cuando consideramos las métricas como el medio, consideramos que las efectivas son aquellas que tienen un carácter más predictivo que descriptivo. En lugar de utilizar datos para describir lo bien que hacemos la función, se promueve la utilización de métricas correlacionales que muestren la relación entre la fuerza de trabajo y los resultados de la organización. ➤

Figura 2. Las Métricas de Talento Organizacional de CAMTO



- > 2. En segundo lugar, consideremos la importancia de **evitar medir lo que es fácil** en detrimento de lo que es adecuado. Necesitamos medir no tanto la descripción de las actividades RH cuanto los outputs generados por estas actividades. La tarea sin duda no es sencilla, ya que el impacto de la gestión de HR debe observarse en clientes, inversores y otros *stakeholders* organizativos, y la línea de conexión con ellos es difícil de trazar con claridad. Sin embargo, hay impactos intermedios acerca del funcionamiento de la fuerza de trabajo que conectan necesariamente con los anteriores como son las habilidades individuales, las capacidades organizativas o el liderazgo. Así, se plantea que en HR Analytics es importante encontrar las relaciones entre las actividades HR, las salidas HR y los resultados organizacionales: cuando las conexiones entre ellos se encuentran, cuando se generan modelos explicativos al respecto, Recursos Humanos genera valor.
3. Una tercera llamada de atención hace referencia al **desarrollo de medidas simples y centradas en las decisiones**. El deseo de cuantificación de HR genera demasiado a menudo más datos que *insights*. Convertir datos válidos en decisiones informadas debiera ser el foco a perseguir. Para encontrar estas medidas, es fundamental compartir la responsabilidad de HR Analytics con las líneas de negocio. Estas son los principales clientes de RR. HH. y, para ganar el compromiso de los *line-managers* y su apoyo para el desarrollo efectivo de HR Analytics, es necesario involucrarlos en determinar los objetivos de las métricas, definir qué métricas deben utilizarse y cómo aplicarlas para mejorar los procesos de toma de decisiones.
4. Por último y, tal como comentábamos anteriormente, se hace necesaria la **inversión en la capacitación de los profesionales de RR.HH.** para dotarles de las competencias necesarias para entender y desarrollar HR Analytics. No es baladí el hecho de que muchos

profesionales de HR caen en la función para evitar la cara numérica de los negocios (Ulrich & Dulebohn, 2015). La estadística está en la base de HR Analytics y necesita de profesionales de Recursos Humanos capacitados para avanzar.

¿Y EL BIG DATA?

En cualquier caso, merece la pena señalar que HR Analytics y Big Data no son directamente intercambiables a pesar de que compartan una filosofía común: obtener evidencias de valor para la toma de decisiones a partir del análisis de los datos. Y, aunque la realidad es que la adopción de las estrategias Big Data nos brinda nuevas

oportunidades en el negocio de los Recursos Humanos, es necesario reconocer que parecido no es lo mismo.

Podríamos caracterizar el **Big Data** a partir de tres ejes fundamentales: la idea de inteligencia, las características de los datos que emplea para analizar y el conjunto de métodos y técnicas empleadas. Respec-

to de la primera cuestión, la idea de obtener **inteligencia de negocio** a partir de los datos es una idea clave tanto en HR Analytics como en Big Data. Concuerdan perfectamente en que el análisis de datos debe trascender el nivel descriptivo para profundizar en los niveles predictivo y explicativo (y conseguir así una toma de decisiones orientada). Este análisis es complejo y se realiza para entender una realidad igualmente compleja caracterizada por una cantidad de datos desconocida hasta el momento.

Atendiendo a la segunda, **los datos utilizados**, las diferencias comienzan a ser notables. En Big Data hablamos de las tres V: un gran Volumen de datos, Variados en términos de formato (desde valores numéricos hasta textos no estructurados escritos por un trabajador) y generados a una gran Velocidad (como lo que escribe un empleado en la intranet colaborativa de la organización). La confluencia de volumen, variedad y velocidad no se había dado anteriormente y es una de las señas de identidad del Big Data.

La utilización de métricas que permitan relacionar la función RH con los resultados del negocio nos hablan de una visión de la función y el talento conectados con los objetivos del negocio

Por el contrario, en **HR Analytics** nos encontramos habitualmente con una caracterización de datos radicalmente opuesta: el volumen de datos disponible suele ser escaso, la variedad de los mismos es extremadamente limitada (en el mejor de los casos, solo hay información estructurada en los sistemas de planificación de recursos de la organización o ERP, y no es común disponer de datos a partir de la huella digital del empleado o de su producción en espacios de creación colectiva) y la velocidad a la que se generan suele ser muy baja (la producción de datos depende de un número importante de prácticas y políticas de RH que dejan constancia del dato para explicar fenómenos del pasado y no lo que está sucediendo en el momento). Este panorama respecto del dato nos lleva a ser enormemente exigentes en cuanto a su elección o producción para poder realizar una analítica de calidad y, en contraposición a la idea de Big Data, empieza a sonar el término de **Smart Data** asociado al HR Analytics.

Finalmente, como no podía ser de otra forma, también existen diferencias notables muy relacionadas con los métodos y técnicas. El lenguaje metodo-

lógico del Big Data está más relacionado con la minería de datos, las redes neuronales, las máquinas de soporte vectorial, etc. Un conjunto de técnicas a caballo entre la matemática y la ciencia de la computación que, desde luego, no está disponible de manera intuitiva para el público en general. La analítica aplicada en HR Analytics solo recurre a estas técnicas en contadas ocasiones, siendo más común el empleo de los modelos clásicos provenientes de la estadística inferencial y multivariada.

En nuestra opinión, y a modo de visión integradora, consideramos que HR Analytics, como decíamos al principio, es una disciplina que pretende obtener conocimiento para ayudar en la toma de decisiones a partir del análisis de las evidencias disponibles acerca de los fenómenos organizacionales. La evolución de la tecnología, de los datos y de las capacidades analíticas hará que en los proyectos de HR Analytics puedan implementarse cada vez más las tecnologías del Big Data.

RECURSOS ADICIONALES

En cualquier caso el lector interesado dispone de algunos recursos de apoyo en este viaje. En la web del Instituto de Ingeniería del Conocimiento (www.iic.uam.es) se pueden encontrar algunas de los proyectos realizados en el marco de la gestión de recursos humanos. También, la firma de consultoría Deloitte, a través de uno de los principales actores en el campo: el grupo de trabajo de J. Bersin, pone a disposición del lector algunos modelos y recursos útiles (<http://home.bersin.com/>). A caballo entre el trabajo académico y la consultoría especializada también podemos encontrar recursos útiles en el Center for Effective Organizations de la University of Southern California (<https://ceo.usc.edu/>) y el Center for Talent Reporting (<https://www.centerfortalentreporting.org/>).

CONCLUSIÓN

En definitiva, una disciplina joven a través de la cual los profesionales de Recursos Humanos pueden obtener el input necesario para tomar decisiones

informadas sobre el talento de la organización con el objetivo de mejorar su competitividad. Esto tiene como consecuencia, a nivel estratégico, un aumento de las capacidades de la organización al obtener evidencias acerca de cómo actuar sobre la fuerza de trabajo para la consecución de sus objetivos estratégicos. Sin duda, una promesa de alto nivel cuyo desarrollo no está exento de dificultades. La primera, las habilidades matemático-analíticas requeridas para las que, en muchos casos, los profesionales HR no tienen capacitación; la segunda, que al ser una disciplina joven no existen modelos teóricos o metodológicos suficientemente asentados y, a día de hoy, el arte, la intuición, el abordaje multidisciplinar y la experiencia práctica son el principal garante del éxito de un proyecto de HR Analytics. Esperamos que este artículo aporte su granito de arena para que el lector transite con éxito en la senda de HR Analytics. ■

>