

Módulo 2. Caso de negocio. Gestión del talento (analítica del talento)

Objetivo

- Conocer la implementación estratégica de *people analytics* con foco en la gestión del talento.
- Comprender qué métodos se encuentran comprometidos en el diseño de un proyecto de gestión del talento.

Introducción

El caso de negocio para la obtención de talento hoy

La fuerza de trabajo representa el activo más valioso de cualquier organización y define su capacidad para impulsar el rendimiento y la innovación. Para lograr su éxito en el mercado actual, la organización necesita encontrar el talento adecuado, en el momento adecuado y a través del canal adecuado. Estamos en la era de la tecnología, en la que la clave del éxito del reclutamiento de una organización radica en su capacidad para adaptarse, evolucionar, innovar y mantenerse relevante. Hoy en día, eso significa integrar las redes sociales, las soluciones de la *big data*, los servicios de nube móvil y las herramientas de *marketing* en la estrategia de abastecimiento.

Definiendo el reclutamiento de talento hoy

La búsqueda de talento es la primera etapa del proceso de adquisición de talento y es una de las fases más importantes en la gestión del ciclo de vida del talento. Definimos el *sourcing* de talento hoy como la práctica de identificar y descubrir candidatos de trabajo, pasivos o activos, a través del uso de técnicas de reclutamiento en línea y fuera de línea. Esto puede ocurrir a través de una variedad de canales de reclutamiento, que pueden incluir (pero no se limitan a)

programas de referencia de empleados, plataformas de redes sociales, talento comunidades, bases de datos de *curriculum vitae*, optimización de motores de búsqueda (SEO), agencia/reclutadores de terceros, consejos de empleo, sitios de nicho, sitios corporativos, universidades y grupos de ex alumnos, vallas publicitarias e impresos.

Para la mayoría de las organizaciones, este paso inicial del proceso de adquisición de talento es manejado por reclutadores internos o proveedores; agencias contratadas; o un recurso de abastecimiento dedicado. La etapa de aprovisionamiento cubierta aquí comienza con el descubrimiento del candidato y termina cuando toda la información sobre el candidato potencial es obtenida por el proveedor.

Hay dos razones principales que usted necesita para prestar especial atención a su búsqueda de talento hoy:

1. Evolución digital de la mano de obra.
2. Los retos del nuevo ecosistema del mercado de trabajo.

Evolución de la fuerza de trabajo

En las últimas décadas, la búsqueda de talento ha sufrido dos transformaciones digitales.

La primera fue la aparición de Internet en el mundo. Wide Web, en la década de 1990, revolucionó la búsqueda de candidatos del papel y el lápiz a los canales en línea, tales como bolsas de trabajo, así como bases de datos de *curriculum vitae* en línea, internas y externas, utilizadas para generar cantidades masivas de datos para descubrir a los mejores candidatos.

El segundo cambio importante en el abastecimiento de candidatos fue impulsado por la *big data*, la nube, las redes sociales y los datos móviles. Estos elementos han creado la última tendencia en búsqueda de los candidatos y han dado lugar a una evolución digital que produjo un océano de datos para analizar.

Nuevos desafíos del ecosistema de la fuerza laboral

Además de esta irrupción digital, los gerentes de contratación de hoy, el personal de Recursos Humanos, los reclutadores y los gestores de personal se enfrentan a nuevos retos, entre ellos:

- Desequilibrio demográfico de la fuerza de trabajo: el pánico es a manejar una fuerza de trabajo multigeneracional dispar que incluye *baby boomers*, generación X y *millennials*, tres generaciones con una amplia variación en cuanto a sus necesidades, preferencias y expectativas. Los *millennials*, en particular, constituirán más del 50 % de la fuerza laboral de EE.UU. para 2020 y requieren una atención especial para la adquisición y retención de talento. Después de más de 100 años de su revisión anual tradicional del desempeño, el 10 % de los de menor rendimiento se dejaron ir. Todos los años, General Electric (GE) —la octava empresa de mayor *ranking* en la lista Fortune 500— se deshace de las revisiones anuales de rendimiento a favor de la retroalimentación basada en aplicaciones. GE anunció recientemente que está reemplazando la antigua revisión de rendimiento anual con una aplicación que proporcionará comentarios regulares varias veces al año para adaptarse a su nueva demografía de la fuerza de trabajo que incluye una población significativa de *millennials*.
- Escasez de competencias: las empresas se enfrentan a una creciente competencia por trabajadores altamente cualificados en campos como la ciencia, la tecnología, ingeniería y matemáticas. Según el último estudio de ManpowerGroup (2022), la escasez de habilidades es el desafío número uno para las empresas.
- Conocimiento del candidato: los candidatos están más conectados y son conocedores de la tecnología. Pueden aprender sobre su organización; y elogiar o criticar la marca de su empleador sin hablar con usted o sus representantes de servicio al cliente y sin poner un pie a través de su puerta.
- Un mercado de trabajo impulsado por los candidatos: el poder en la contratación ha cambiado de los empleadores a los solicitantes de empleo, ya que tienen varias opciones y oportunidades de trabajo.

Estos cambios mencionados son desafiantes para las organizaciones, porque implican repensar y ajustar la forma en que buscan talento, ya sea a través de programas de referencia de empleados, redes sociales, marcas de *marketing* de empleo, comunidades de talentos o juntas de empleo.

El pilar Sourcing Analytics describe cómo las empresas líderes han aprovechado el análisis en sus actividades de abastecimiento para optimizar los resultados y reducir sus costos de adquisición en este competitivo y desafiante panorama de contratación.

Este capítulo también le proporcionará las mejores prácticas para asegurarse de que sus actividades de búsqueda de talento —ya sean referidos desde dispositivos móviles, plataformas de redes sociales, oficinas de empleo o aprovechando la *big data*— prosperen y lo ayuden a crear valor económico para su organización.

Búsqueda de talento en la era del *big data* y la tecnología avanzada

Si usted decide ir a la fuente de talento para cumplir con su planificación de la fuerza de trabajo y estrategia de análisis; o para llenar solicitudes abiertas, es esencial entender el viaje de la decisión de sus candidatos ideales, el ecosistema de canales de abastecimiento que tienen y cómo aprovechar la nueva generación de abastecimiento en la era de la *big data*, las soluciones móviles, la nube y las redes sociales para tener éxito en su búsqueda de talento.

Tabla 1: Casos de la analítica del talento

Un caso de la analítica del talento

Calificación promedio de la evaluación del desempeño

¿Cómo podríamos realizar una medición avanzada del desempeño de nuestros colaboradores? La calificación promedio de la evaluación del desempeño es una medida útil para las organizaciones que asignan calificaciones de desempeño con precisión y no imponen distribuciones de calificación. Por otro lado, es útil para las organizaciones que están en proceso de cambiar los procesos o instrumentos de gestión del desempeño.

Fórmula:

Valoración total de la evaluación del desempeño

Ocurrencias de la evaluación del desempeño

Figura 1. Desempeño



Fuente: [Imagen sin título sobre desempeño]. (s.f.). <http://bit.ly/3Ez2csQ>

Esta medida indica la calificación media de la evaluación del desempeño para todos los participantes en la evaluación del desempeño en un periodo determinado. Las organizaciones que otorgan calificaciones cualitativas de desempeño deben convertir cada calificación en un equivalente numérico para calcular un promedio. Es probable que esta medida no sea útil para las organizaciones que tienen curvas de campana forzadas o asignaciones porcentuales a categorías de calificación, a menos que estén tratando de monitorear el cumplimiento de dichas políticas.

Figura 2. Fuentes de datos



Fuente: [Imagen sin título sobre fuentes de datos]. (s.f.). <http://bit.ly/3X1n0QW>

Fuente de datos

Las organizaciones suelen obtener la calificación de la evaluación del desempeño del sistema o tabla que almacena los datos de desempeño de la organización. Los datos de cada evento de tasación individual se promedian sobre el número de eventos dentro de un período de informe. Por lo tanto, si un colaborador es evaluado dos veces al año, la calificación promedio

para el período de informe de un año incluiría ambas calificaciones otorgadas a ese empleado.

Fuente: elaboración propia.

Es un nuevo ecosistema del mercado de trabajo donde los candidatos calificados lo son en alta demanda y pueden decidir para quién trabajan con un solo clic. Los empleadores necesitan cambiar sus herramientas, estrategias y enfoques para maximizar sus interacciones con posibles candidatos para navegar con éxito a través del talento de oferta y demanda de hoy.

Con múltiples opciones, los candidatos ya no tolerarán las deficiencias y malas prácticas de reclutamiento que sufrieron durante años. Para seguir teniendo éxito, las empresas deben entender el trabajo de hoy, las necesidades, preferencias y factores de decisión de los solicitantes. Las organizaciones deben realizar una inteligencia competitiva rigurosa para obtener toda la información sobre qué es lo que la competencia ofrece y utilizar estos conocimientos para construir una estrategia de contratación de *marketing* que atraiga a los solicitantes de empleo. Una vez que su organización tenga esta información e inteligencia, puede comenzar a acercarse a los solicitantes de empleo de una manera que resuene con ellos, llegar a ellos donde están y, más importante, encontrar aquellos con habilidades de alta demanda antes de que siquiera sepan que están buscando un nuevo trabajo.

Antes de decidir sobre el canal óptimo para encontrar a su candidato, es importante entender el viaje que su buscador tomará cuando decida buscar nuevas oportunidades. Esto ayudará a optimizar la forma de comunicarte con un candidato.

Antes de abordar el viaje de decisión del buscador, discutamos el viaje de la decisión de *marketing* del consumidor, que deriva los principales elementos del buscador. La consultoría de gestión McKinsey & Company produjo su viaje de decisión del consumidor como una revisión del embudo de compra del consumidor tradicional. La acción final para un consumidor a través del embudo se produce cuando la persona hace la compra, mientras que, para los candidatos a puestos de trabajo, sucederá cuando un solicitante se aplica a su puesto de trabajo o acepta su oferta de trabajo.

El impacto móvil en la adquisición de talento

La movilidad es uno de los pilares clave de la estrategia de búsqueda de talento en la era de la *big data*. Encabeza la lista de herramientas a las que los candidatos pueden buscar nuevas oportunidades de empleo, responder a su oferta de empleo o simplemente recopilar información sobre su empresa.

Para asegurar que estamos mirando los temas desde el mismo ángulo, las siguientes son algunas definiciones útiles relacionadas con la terminología de abastecimiento móvil.

- **Búsqueda móvil:** actividad de búsqueda en línea que se realiza desde un dispositivo móvil, como una tableta o un teléfono inteligente.
- **Web móvil:** se refiere al acceso a servicios de Internet desde un dispositivo móvil, como un teléfono inteligente o una tableta, a través de una conexión a una red móvil u otra red inalámbrica.
- **Sitio web de diseño sensible:** un método para desarrollar un sitio que es completamente flexible independientemente del dispositivo. En lugar de detectar un navegador o tipo de dispositivo específico, el sitio web se autorienta matricialmente en función del tamaño de la pantalla del dispositivo.
- **Optimizador para dispositivos móviles:** se refiere a un sitio web que se reformateará para una lista de dispositivos portátiles o tabletas. Un sitio optimizado para móviles generalmente proporcionará botones de navegación más grandes, reformateando imágenes optimizadas de manera diferente que aparecen cuando el usuario está en una tableta, un iPhone, un dispositivo Android o cualquier otro dispositivo móvil.

Puesta en práctica del ciclo IMPACT

En las secciones anteriores, discutimos el valor de inyectar análisis en su estrategia de búsqueda de talento para optimizar el resultado. En la siguiente fase, recordaremos las principales etapas del ciclo IMPACT que impulsa la parte analítica del pilar de contratación de talento.

Identificar el desafío empresarial

Los desafíos empresariales aquí podrían incluir:

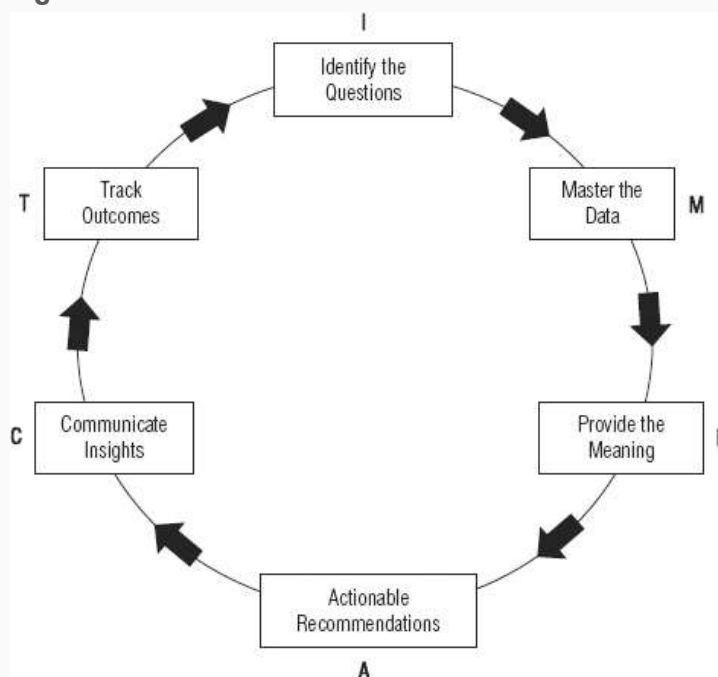
- Obtener puestos difíciles de llenar en los campos del buscador.

- Identificar la mejor fuente de contratación (fuentes que conducen a candidatos).
- Identificar la calidad del alquiler por la fuente del alquiler.

Domine los datos, aproveche todos los datos disponibles, incluidos:

- Fuente de los datos de alquiler.
 - Datos del *curriculum vitae* del aspirante.
 - Buscador de datos de comportamiento de búsqueda en línea.
 - Publicación de datos descriptivos.
 - Datos de competencia.
 - Datos del candidato públicamente disponibles.
 - Datos del mercado laboral para la oferta/demanda.
-
- ¿Dónde encontrar a los candidatos?
 - ¿Cómo optimizar las estrategias y los costos de sus fuentes?
 - ¿Cuáles son sus publicaciones con mejor desempeño y por qué?
 - ¿Cómo aprovechar las redes sociales y los modelos predictivos para llegar a candidatos difíciles de encontrar?
 - ¿Dónde y cuándo publicar su trabajo?
 - ¿Cómo seleccionar candidatos a través de un canal personalizado?
 - ¿Qué perfil de candidato responderá más probablemente?
 - ¿Cómo optimizar la descripción de tu trabajo?
 - ¿Cómo optimizar tu respuesta laboral?
 - Ley: aprovechar el significado proporcionado en la sección anterior en toda la organización.
 - Comunicar los resultados y las estrategias de análisis de abastecimiento en toda la organización.
 - Realizar un seguimiento continuo del resultado de la estrategia para ajustarlo en consecuencia.

Figura 3



Fuente: O'Reilly, 2022, <http://bit.ly/3GnF4it>

Principales conclusiones

El abastecimiento ha existido desde los días del Imperio romano, cuando emperadores y monarcas tuvieron que reclutar grandes ejércitos para conquistar nuevos territorios y países.

El aprovisionamiento ha sufrido dos cambios digitales importantes. Por un lado, la aparición de la World Wide Web y el consorcio de *big data*; medios sociales y móviles; y la nube que explotó el volumen de datos y permitió el uso de análisis para optimizar las actividades y estrategias de abastecimiento.

La fuerza laboral actual está compuesta por grupos multigeneracionales. Sin embargo, con los *millennials* dispuestos a representar más del 50 % de los empleados, las empresas deben replantear y ajustar la forma en que atraen, seleccionan, desarrollan y retienen a los posibles empleados y empleados existentes.

La escasez mundial de mano de obra para el talento calificado es más aguda en el STEM. Los campos y las empresas necesitan ir más allá de los métodos tradicionales de abastecimiento y aprovechar las redes sociales, las comunidades de talentos y otras soluciones de *big data* y los proveedores de servicios, para llegar a los candidatos que están tanto pasiva como activamente en la búsqueda.

Deben hablar con los candidatos para saber qué canales prefieren utilizar e interactuar con varias veces al día.

Las referencias son, con mucho, el canal de abastecimiento más rentable, porque ofrecen la mejor calidad de contratación y los empleados más leales y productivos. Su estrategia de abastecimiento debe aprovechar las referencias de los empleados como una fuente primaria, porque, cuando se implementa correctamente, usted podría tener más de un 50 % de nuevos empleados simplemente aprovechando su programa de referencia de empleados.

Una gran estrategia de abastecimiento debe incluir todos los canales de abastecimiento para maximizar el alcance y para optimizar mejor la asignación de su presupuesto de abastecimiento, como cada método de abastecimiento entregará y conectará con diferentes buscadores de segmentos. El análisis predictivo y la *big data* deben utilizarse para ayudarle a optimizar su obtención de resultados y KPI, así como su respuesta laboral y rendimiento de esos resultados de referencia. Recuerde comparar todos sus resultados: el desempeño laboral, el volumen de búsquedas de *curriculum vitae*, las ofertas salariales o la atribución de modelos, para que pueda evaluar su rendimiento. El análisis predictivo puede ser utilizado para obtener información sobre sus actuaciones de publicación, incluyendo qué tipo de solicitantes se aplican y cuándo se aplicarán. Esta información se puede utilizar para ayudarle a adaptar y orientar mejor su público potencial.

Hoy en día, las bolsas de trabajo orientadas al futuro ofrecen soluciones de *big data*, como la semántica de búsqueda, para analizar a través de cientos de millones de *curriculum vitae* o perfiles de candidatos. Esas características deben ser definitivamente un apoyo para los reclutadores ansiosos por buscar talento en grandes bases de datos de *curriculum vitae*. Para tener éxito, los reclutadores deben aprovechar las tecnologías y soluciones actuales y, más importante, mira el producto de trabajo de los candidatos, ya que refleja su trabajo actual y actividades, tales como interacciones en plataformas nicho, para conectarse y comprometerse con ellos para oportunidades de trabajo actuales y futuras.

En este mercado de candidatos, donde el talento calificado tiene múltiples opciones y donde los puestos en los campos STEM son muy difíciles de llenar, los empleadores tendrán para aprovechar el análisis de la *big data* para integrar los datos de los candidatos de una variedad de fuentes, tales como sistemas de CRM de talento, ATS, tableros de trabajo, redes sociales y referencias de empleados, para pintar un gran cuadro de talento que están buscando y aumentar la comunidad de talentos y su alcance. Al hacerlo, se logra que tengan

más éxito, ya que estarán escuchando activamente, conectando, interactuar, involucrar, atraer y persuadir a los candidatos donde se congregan.

Referencias

[Imagen sin título sobre desempeño]. (s.f.).
<https://www.uniriojagestion.com/servicios-para-vendedores/>

[Imagen sin título sobre fuentes de datos]. (s.f.).
<https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/pasos-para-seleccionar-un-gestor-de-base-de-datos-en-la-nube>

ManpowerGroup (2022)
https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/d2c22427-9daa-4c85-b31d-4233b3ace4f7/Paper+Escasez+de+talento.pdf?MOD=AJPERES&COVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OOR_A70QUFIPQ192H31-d2c22427-9daa-4c85-b31d-4233b3ace4f7-0a3LtwO

O'Reilly. (2022). The Metrics Standard Establishing Standards for 200 Core Human Capital Measures. O'Reilly.
<https://www.oreilly.com/library/view/win-with-advanced/9781118417089/xhtml/sec25.html>