

Módulo 3. Caso de negocio. Selección de personal (caso de analítica en procesos de adquisición)

Objetivos:

- Conocer los componentes principales de la implementación de un proyecto de analítica de personas para procesos de adquisición de talento.
- Comprender cómo impulsar un proyecto de analítica de personas para adquisición de talento.

Introducción

¿Qué es analítica para la adquisición de talento?

Según Isson y Harriot (2016), la analítica para la adquisición de talento es la práctica de contratar nuevos recursos después de que se completa el proceso de abastecimiento de personal. Dicho abastecimiento proporciona información valiosa sobre posibles contrataciones, incluida información de perfiles de redes sociales de las personas a contratar, sus currículos y sus productos de trabajo, tanto digitalizados como en formato físico.

El libro *People Analytics in the Era of Big Data*, propone centrarse en cuatro etapas principales del proceso de adquisición de talento:

1. Aplicación.
2. Preselección.
3. Entrevistas.
4. Selección.

Para iniciar el proceso de entendimiento de las analíticas aplicadas a procesos de adquisición de talento, debe comprenderse que este tipo de análisis es, básicamente, ejecutar análisis predictivo en el proceso de contratación de nuevos talentos. Los análisis se pueden usar para determinar qué candidatos se debe conocer de un grupo de solicitantes de empleo. También podría utilizarse durante la entrevista o en la etapa de selección final.

Se pueden usar diferentes elementos de análisis, por ejemplo, durante la entrevista y el proceso de selección para determinar el mejor enfoque de esta. Podría contemplarse si debe ser en persona o por videoconferencia, así como:

- Número de participantes que deben estar en la entrevista.
- Número de rondas de entrevistas antes de que se haga una oferta.
- Relevancia del contenido de un currículum.
- Número de preguntas de la entrevista a hacer.
- Tipos de preguntas que hacer.
- Qué producto de trabajo sigue siendo relevante.
- Qué perfil de candidato es más relevante para la vacante.
- El rendimiento de la entrevista frente al currículum del candidato.

El análisis predictivo de adquisición de talento también puede ayudar a evaluar métricas de rendimiento clave, como:

- La correlación entre la entrevista y el desempeño laboral.
- Tipo y número de preguntas formuladas durante la entrevista y el desempeño laboral.
- Calidad del currículum y rendimiento de la entrevista.
- Número de preguntas correctamente respondidas versus desempeño laboral.
- Antecedentes académicos versus desempeño laboral.
- Puntos destacados del currículum frente al rendimiento en el trabajo.
- Producto del trabajo versus rendimiento de la entrevista.
- Producto del trabajo versus desempeño en el trabajo.

Los análisis también pueden anticipar el desempeño laboral en comparación con la calidad de un currículum o el desempeño de la entrevista del candidato. De manera similar a la adquisición de clientes, una organización debe utilizar modelos de comportamiento predictivo para identificar al mejor candidato, a quien definimos como alguien que:

- Se adapta a la cultura de la empresa.

- Disfruta del clima de la empresa y se siente orgulloso de la marca corporativa y la propuesta de valor.
- Se encuentra comprometido y motivado para disfrutar los desafíos.
- Será un trabajador de alto rendimiento, productivo, leal y un fuerte defensor.
- Y permanecerá en la organización.

¿Por qué es importante aplicar analíticas en la adquisición de talento?

El mundo laboral está cambiando y la guerra por el talento calificado, al parecer, nunca va a terminar. Las empresas ahora operan en un mercado de talentos que es global y competitivo impulsado por *big data*, las redes sociales, una fuerza laboral intergeneracional y una gran cantidad de datos disponibles públicamente. Toda esta información digital, cuando se extrae adecuadamente, puede ayudar a las organizaciones a competir en análisis de talento y, en última instancia, ganar la batalla de adquisición y retención de talento.

Hoy en día, el talento tiene una gran demanda y la competencia para adquirir empleados calificados está aumentando, particularmente porque se está viendo una gran mejora y un crecimiento sin precedentes en el mercado laboral a nivel global que está cambiando la ecuación de oferta y demanda. El mercado laboral está siendo impulsado por los candidatos y los buscadores de empleo ahora tienen múltiples opciones. En consecuencia, adquirir el talento adecuado se está convirtiendo en una de las prioridades más importantes para muchos empleadores.

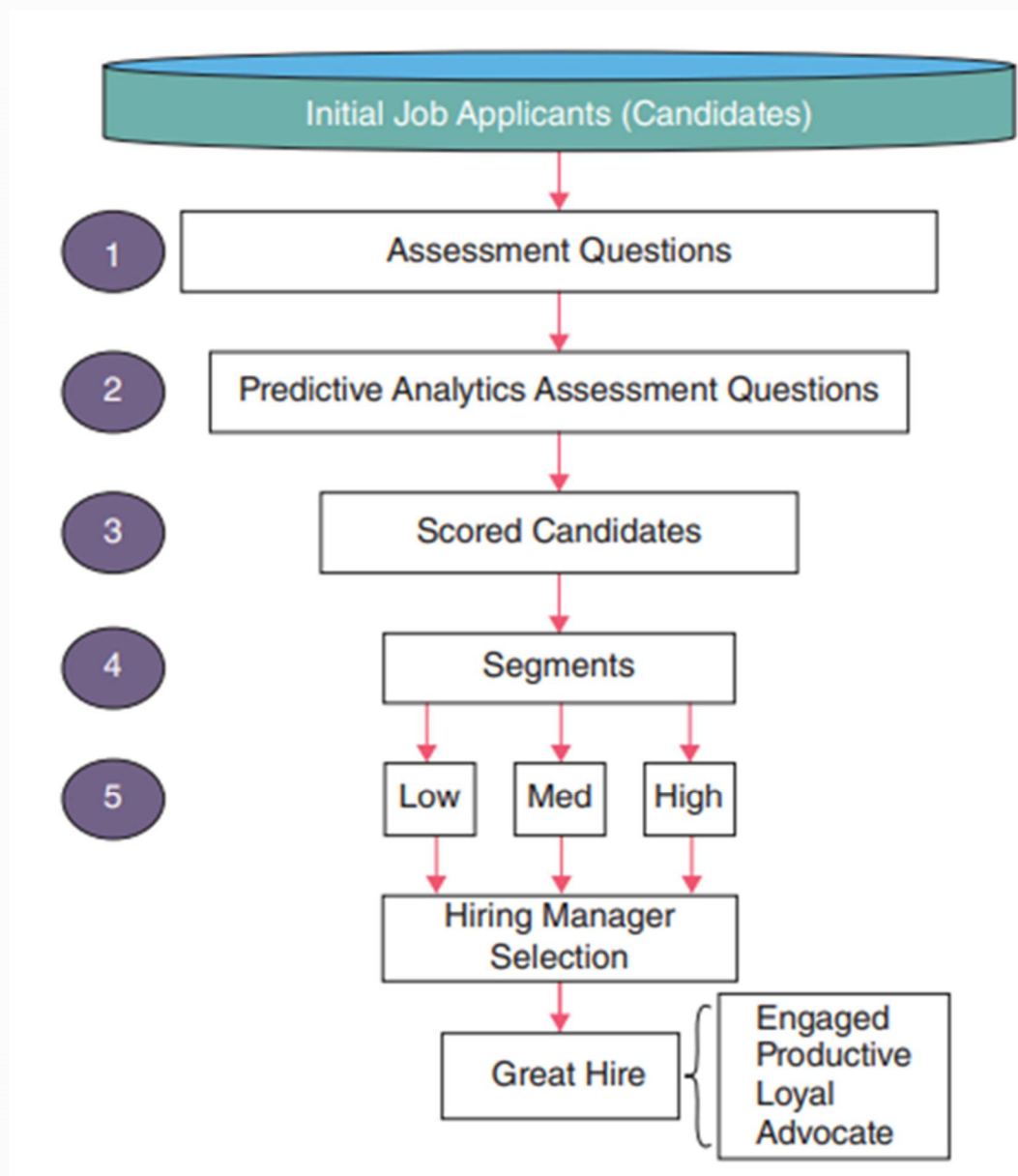
Este nuevo ecosistema de trabajo está desafiando a las empresas a cambiar la forma en que obtienen y adquieren talento. Un estudio de Deloitte encontró que el 67 % de las empresas encuestadas han actualizado su estrategia de adquisición de talento para adaptarse al nuevo mundo laboral. El análisis predictivo es una de las formas en que se aseguran de llegar a su público objetivo, seleccionar a los mejores candidatos y evitar los costos ocasionados por malas contrataciones.

Tratar de abrirse camino a través de la revolución de Internet, que ha digitalizado la información de talento y ha aumentado considerablemente el volumen de las huellas de talento disponibles públicamente, requiere nuevas tácticas para adquirir nuevos talentos. Las empresas con visión de futuro están aprovechando el poder del análisis predictivo para adaptar y mejorar la forma en que lo hacen. Este enfoque les ayuda a tener éxito cuando compiten en análisis de talento y, lo que es más importante, les garantiza que están haciendo las contrataciones adecuadas para su organización, evitan así la rotación temprana y el impacto financiero negativo asociado. Con este enfoque, se concentran en los solicitantes de empleo adecuados y el análisis los ayuda a contratar a las personas adecuadas.

Pero hay que ir más allá, es necesario buscar nuevos escenarios en donde la analítica de atracción y selección de talento pueda ayudar a resolver problemas de negocio:

- ¿Qué pasaría si pudiera aprovechar el análisis predictivo para que el gerente de contratación o reclutador de una empresa se reúna solo con los candidatos potenciales que son los más adecuados para el trabajo y que probablemente tengan éxito en su organización?
- ¿Qué pasaría si se pudiera reducir la rotación de nuevos empleados al seleccionar a los candidatos de trabajo adecuados para entrevistar y centrar los esfuerzos de su equipo de recursos humanos en reunirse solo con aquellos que serían los más adecuados para el puesto?
- ¿Qué pasaría si se pudieran evitar todos los costos de contratar al candidato equivocado desde el principio?
- ¿Qué pasaría si se pudieran usar analíticas para anticipar qué candidato será el empleado adecuado para el trabajo?
- ¿Qué pasaría si se pudieran usar analíticas para evaluar el impacto del currículum de los solicitantes que asistieron a escuelas con nombres conocidos en su desempeño posterior?

Figura 1. Analíticas en procesos de selección



Fuente: [Imagen sin título sobre analíticas de producción], s. f.

Caso de Talent Analytics propuesto por Deloitte

El entorno de adquisición de talento (TA) se está volviendo cada vez más

complejo y competitivo para las organizaciones que reclutan nuevos talentos. Los enfoques basados en datos pueden brindar información crítica para mejorar los resultados operativos y comerciales. Ya sea que se trate de una mejor conciencia de la idoneidad de los candidatos, la optimización de procesos y tecnología, o una mayor comprensión del impacto de las adquisiciones de talento en el negocio, la analítica es una fuerza poderosa en la búsqueda de encontrar y contratar a los mejores talentos.

El desafío

Los empleadores tienen más presión que nunca para cubrir nuevos puestos de trabajo de manera eficiente y efectiva en medio de un bajo desempleo y escasez de mano de obra calificada. Los desafíos se multiplican con el mayor riesgo del movimiento de talentos: el 44 % de los trabajadores de la generación del milenio buscarán un nuevo trabajo en dos años y tienen un 25 % más de probabilidades de buscar un nuevo trabajo que los no millennials. Con tasas de rotación promedio de nuevos empleados del 14 %, existe una clara necesidad de proyectos mejorados y conocimientos sobre las necesidades y estrategias de puesta en escena.

Nuestra investigación encontró que el 83 % de las 924 empresas encuestadas a nivel mundial tienen una madurez analítica de personas baja, en comparación con las organizaciones de madurez alta que se han graduado a prácticas más avanzadas. Las organizaciones de mayor madurez crean definiciones de datos coherentes, utilizan herramientas analíticas y de

informes integrados, y están creando capacidades de integración de datos para comprender los comportamientos de los empleados.

Esto indica que la mayoría de las organizaciones no están bien equipadas para identificar áreas problemáticas y posibles soluciones a sus desafíos de reclutamiento. Abordar esta brecha de capacidad es un imperativo comercial, dada la necesidad de administrar de manera efectiva dotación de personal y cumplir con los objetivos operativos.

La oportunidad: por qué es importante el análisis mejorado de TA

El impacto de una capacidad de análisis de personas avanzada y de alta madurez en los resultados comerciales es sustancial, y mejorarla puede aumentar el valor de la función de TA y RR. HH. para el negocio.

Tener en cuenta el "quién" y el "cómo" del impacto de los análisis de reclutamiento no solo ayuda a las partes interesadas a apreciar el valor que el uso de análisis para la adquisición de talento puede aportar a la organización, sino que también ayuda a guiar su enfoque analítico y desarrollar una hoja de ruta para el viaje.

Una consideración clave: fuentes de datos

Las empresas líderes ya no confían exclusivamente en el sistema de seguimiento de solicitantes (ATS) para informar sobre los datos transaccionales. Con la adopción de sistemas, repositorios de datos y capacidades de análisis más avanzados, la apertura se expande para brindar información más integrada sobre el impacto de los procesos y

prácticas de AT, incluidos los datos de:

- *Sistemas básicos de recursos humanos, talento, aprendizaje, gestión del rendimiento y compensación para información demográfica de empleados nuevos y de alto rendimiento y su influencia en los resultados del talento.*
- *Inventarios de habilidades para identificar los excedentes y déficits de habilidades dentro de los roles y geografías.*
- *Sistemas de gestión de relaciones con candidatos (CRM) para obtener información sobre grupos de talentos.*
- *Redes sociales para candidatos pasivos e información sobre la fortaleza de la marca de empleo.*
- *Encuestas de compromiso de los empleados para evaluar la satisfacción de los nuevos empleados, el riesgo de retención y el éxito del gerente de contratación.*
- *Sistemas operativos y financieros (ej., ventas, planificación de recursos empresariales (ERP)) para costos de contratación y el impacto de la actividad de contratación en el equipo, la unidad de negocios y/o los resultados corporativos.*

Los datos de estos sistemas también arrojan luz sobre el valor relativo de la gestión del talento de las fuentes de contratación, tanto internas como externas, para generar empleados de alto desempeño, empleados altamente comprometidos o futuros líderes dentro de un rol crítico, línea de negocios, geografía o grupo de diversidad.

El futuro de la analítica de adquisición de talento: crear alto impacto y valor con cognición

Las aplicaciones de alto impacto y alto valor del uso de análisis para la adquisición de talento se centran en el talento deseado y los resultados comerciales para proporcionar resultados procesables. Estos permiten un sólido apoyo a las decisiones relacionadas con la selección de candidatos, el diseño de procesos, las inversiones en presupuesto/recursos y la contribución de la actividad de asistencia técnica a los objetivos comerciales.

Los nuevos avances en la tecnología cognitiva se están afianzando en la asistencia técnica, creando oportunidades para aumentar la eficiencia, la precisión y los conocimientos. Si bien estos están avanzando rápidamente, las soluciones más listas ahora existen en el abastecimiento y la selección de candidatos, y pueden aumentar potencialmente la calidad de las nuevas contrataciones y reducir el impacto de los sesgos de selección. (Mazor, s.f., <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/talent-acquisition-analytics.html>)

¿Qué métricas podemos desarrollar dentro de la analítica de atracción de talento?

Según el portal *Lever.co* (Chen, 2022), algunas métricas que pueden ayudar a medir los procesos asociados a atracción y selección de talento son las siguientes:

1. **Tiempo de contratación** es una métrica interna que refleja el tiempo desde que se aprobó el presupuesto para el personal adicional hasta que se contrató a todos los empleados presupuestados. Esta métrica abarca actividades tales como la creación de la publicación de empleo, su distribución a las bolsas de trabajo y agencias relevantes, la generación de

candidatos a través de bolsas de trabajo y esfuerzos de abastecimiento, la realización de pantallas y entrevistas en el sitio, y, finalmente, la creación de la oferta y las negociaciones de compensación posteriores y la verificación de antecedentes.

Esta métrica revelará qué tan rápido es el proceso de reclutamiento de extremo a extremo; puede compartir esta información con los gerentes de contratación para proporcionar una estimación de cuándo es probable que se llene una nueva vacante en su equipo.

2. **Experiencia de contratación** es una métrica externa que refleja la experiencia del candidato durante la entrevista en su empresa. Por lo general, se mide como el tiempo desde que un candidato ingresa en el proceso de atracción hasta que firma su oferta y es contratado oficialmente por la empresa. Esta métrica abarca el tiempo que lleva revisar el currículum de un candidato, programar y realizar entrevistas, brindar comentarios, administrar negociaciones de ofertas y completar verificaciones de antecedentes, si corresponde.

Un tiempo prolongado para contratar crea una experiencia de candidato negativa y puede hacer que su empresa pierda candidatos altamente calificados que pueden estar entrevistándose simultáneamente en otras empresas. Una vez que se tenga una línea de base de cuál es el tiempo típico para contratar, se pueden establecer objetivos realistas para que el equipo reduzca este tiempo y monitorear el progreso hacia la meta a través de informes semanales o mensuales.

3. La métrica "**tiempo por etapa**" mide cuánto tiempo suelen permanecer los candidatos en cada etapa del proceso de entrevista. Esto se informa, comúnmente, en promedios, pero también se puede hacer como una mediana o percentil si la empresa tiene un volumen de candidatos más bajo. Informar como mediana o percentil garantiza que los datos sean menos sensibles a los valores atípicos (es decir, un candidato permaneció en una etapa mucho más tiempo que los otros candidatos y ahora el promedio de días para todos los candidatos parece ser mayor).

La medición "tiempo por etapa" puede ayudar a identificar cuellos de botella en el proceso de reclutamiento. Esta métrica ayudará a comprender si los candidatos tienden a pasar más tiempo en etapas propias de adquisición de talento (es decir, revisión del currículum, pantalla del reclutador, etc.) o si los retrasos están en las actividades realizadas por los gerentes de contratación o personas ajenas a adquisición de talento (es decir, evaluación técnica, entrevista *in situ*, verificación de antecedentes). Este punto permitirá a los gerentes de adquisición de talento tener conversaciones con su equipo y gerentes de contratación para abordar etapas específicas en el proceso que den como resultado el estancamiento de candidatos.

4. Las métricas "**ofertas enviadas y tasa de aceptación**" hacen referencia al recuento de ofertas enviadas en un período de tiempo y la tasa de aceptación se refiere al porcentaje de las ofertas que se concretaron; es decir, que el candidato terminó siendo contratado.

La función principal de la mayoría de los equipos de adquisición de talento es encontrar y contratar candidatos calificados. El volumen de ofertas enviadas en un período es una medida directa del éxito del equipo en encontrar candidatos calificados y guiarlos a través del proceso de contratación. La tasa de aceptación representa cuán atractiva es una oferta y la empresa, en general, para un candidato, y los cambios en la tasa de aceptación a lo largo del tiempo (es decir, aumento o disminución) pueden proporcionar señales sobre cuán competitiva es la oferta de una empresa en comparación con el mercado.

5. La métrica "**conversión desde la pantalla**" del reclutador hace referencia a una medición ligeramente más compleja que las otras cuatro que se han descrito anteriormente y que suelen utilizarse en empresas con mayores volúmenes de proyectos que abarcan un período de tiempo más largo (es decir, más de 50 contrataciones durante al menos 6 meses).

Cuando se menciona "pantalla", se hace referencia al momento en el que un actor del proceso de contratación tiene a un potencial colaborador en proceso de selección. Este indicador mide el recuento promedio de pantallas del reclutador que se necesitan para que un candidato pase a una entrevista de etapa posterior (es decir, 10 candidatos en dominio del reclutador para que 1 llegue a manos del gerente de contratación). Da una idea de cuántas pantallas debe tener como objetivo para completar su equipo en un período de tiempo determinado, para encontrar al menos un candidato que llegará a una etapa posterior (es decir, oferta o contratación). Sin embargo, esta métrica es más precisa para empresas más grandes con datos históricos, ya que todas las tasas de conversión se basan en el rendimiento histórico. La métrica puede ser engañosa si tiene bajos volúmenes de contratación o si recientemente comenzó a rastrear esta información.

Esta métrica ayuda con la planificación de la capacidad y la medición de la calidad de los candidatos evaluados.

Si normalmente se necesitan 100 pantallas para una contratación y un determinado departamento ha abierto 15 nuevos empleados para completar este trimestre, este es un punto de datos excelente para ayudarlo a impulsar un presupuesto adicional para contratar más reclutadores o invertir en una agencia, como el equipo existente no puede admitir una

búsqueda de personal que requerirá aproximadamente 1500 pantallas en menos de una cuarta parte (además de las búsquedas existentes).

Esta métrica también ayudará a identificar si un reclutador en particular se reúne con más o menos candidatos que el promedio del equipo para encontrar personas que lleguen a entrevistas en etapas posteriores.

Puede ser un indicador de que algunos reclutadores tienen una mejor idea de qué buscar cuando revisan los currículos y pueden capacitar a otros miembros del equipo sobre qué buscar en un currículum o perfil de LinkedIn para filtrar candidatos no calificados de manera más efectiva en el currículum.

(Chen, 2022, <https://www.lever.co/blog/5-talent-acquisition-metrics-to-create-a-data-driven-recruiting-process/>)

Lo que dicen los expertos:

Una entrevista realizada por Bill Schaninger para mckinsey.com

Lucia Rahilly: David, cuéntenos un poco de lo que estamos hablando cuando hablamos de análisis de personas y cómo ayuda a los líderes de recursos humanos a mejorar la retención durante este intervalo de abandono.

David Green: Excellence in People Analytics tiene 30 estudios de casos de análisis de personas de la vida real en empresas. Hay un par que tocan el tema de la deserción. ¿Qué puede hacer el análisis de personas? Creo que la clave es separar la señal del ruido. Puede ayudar a las organizaciones a comprender si realmente tienen un problema con el desgaste y, de ser así, ¿dónde, qué familias de trabajo, qué ubicaciones? ¿Son personas que han sido titulares durante un tiempo determinado? ¿Son

ciertos grupos? Como dijo Bryan, son las mujeres las que abandonan el lugar de trabajo de manera desproporcionada.

Si el desgaste es un problema, ¿qué puede hacer al respecto? Si se trata de partes del negocio en las que está buscando desinvertir o invertir en menos, podría decirse que el desgaste puede ser su amigo. Si se trata de áreas del negocio en las que realmente está tratando de crecer, y las personas se están yendo y yendo a sus competidores, entonces claramente es un problema que desea tratar de abordar. Pero debe comprender por qué la gente se está yendo, si es que se está yendo, antes de que pueda pensar en lo que puede hacer para resolverlo.

David Green: Microsoft ha publicado algunas investigaciones que han estado haciendo durante la pandemia. Descubrieron que los gerentes son aún más importantes en un entorno de trabajo remoto o híbrido. Necesitan registrarse, hacer uno a uno regularmente. Si no lo son, no se sorprenda si la gente se desmotiva y decide irse. Comprender, ese es el trabajo de People Analytics.

Luego, podemos comenzar a hacer algo con respecto a la deserción, que es un problema en las organizaciones, y comenzar a alentar a los gerentes y líderes a adoptar comportamientos que realmente alienten a las personas a quedarse porque se sienten valoradas, se sienten cuidadas y se les brinda una excelente experiencia de empleado. Si haces este tipo de cosas, la gente estará mucho menos inclinada a buscar en otra parte.

Sí, a veces la gente obtiene un aumento de sueldo del 40 % en un nuevo trabajo. Eso simplemente va a suceder. No hay mucho que puedas

hacer al respecto. Obviamente, puede asegurarse de que está pagando tasas de mercado o tasas superiores a las del mercado, si eso es lo que desea hacer. Pero creo que al crear la cultura adecuada en la organización y hacer que las personas se sientan más valoradas, puedes mantener a las personas más de lo que pierdes.

Bryan Hancock: ¿Está viendo un vínculo ahora entre el equipo de análisis de personas y el equipo de bienes raíces? Estamos escuchando que muchas organizaciones comienzan a preguntar: ¿Cómo debería ser el espacio de trabajo? ¿Qué hace? ¿Ve vínculos entre los equipos o existen en silos?

David Green: Definitivamente están comenzando a ver vínculos, particularmente en las empresas que quizás estén más avanzadas en análisis de personas. Están reuniendo exactamente ese tipo de datos. Y están pensando: Está bien, en algunas partes del mundo, nuestra gente está de vuelta en la oficina, pero ahora tenemos estos modelos de trabajo híbridos. La gente está usando la oficina de manera diferente. Necesitamos medir cómo las personas usan la oficina y luego rediseñar los lugares de trabajo con intención. Y creo que veremos más de eso en los próximos 18 meses, dos años. (Hancock y Schaninger, 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/talent-at-a-turning-point-how-people-analytics-can-help>)

Durante el proceso de abastecimiento, los modelos de análisis predictivo pueden identificar candidatos más fuertes de manera más rápida y precisa que los métodos tradicionales. El abastecimiento de IA (inteligencia artificial) que utiliza modelos predictivos puede proporcionar a los reclutadores una lista sólida de candidatos tan pronto como se abre una solicitud, lo que le brinda al reclutador una gran ventaja para desempeñar el puesto. Una solución de abastecimiento de IA que utiliza modelos de análisis predictivo también puede proporcionar al reclutador información sobre qué tan bien se adapta el candidato a la oferta de trabajo y qué probabilidades hay de que el candidato deje su puesto actual. Con esta información, los reclutadores pueden trabajar de manera más rápida y eficiente para llenar el puesto con el mejor talento en menos tiempo. Al final, ahorra tiempo y dinero a las empresas.

Para implementar una herramienta de abastecimiento de análisis predictivo, los empleadores, primero, deben establecer qué hace a una buena contratación. Esto requiere revisar los datos de contrataciones anteriores que demuestren qué tan bien se desempeñaron esas contrataciones. Este paso es crítico porque los empleadores pueden encontrar que los factores que predicen el éxito no son lo que pensaban. Por ejemplo, al ocupar ciertos puestos, los empleadores pueden dar prioridad a los candidatos con títulos avanzados. Sin embargo, los datos pueden mostrar que un título avanzado no es un predictor confiable de éxito. En cambio, la experiencia en la industria o los puntajes altos en una evaluación previa al empleo pueden predecir mejor el éxito de un candidato.

Conclusión

¿Qué puede entender, entonces, de la integración de tecnologías y procesos de analítica aplicada a procesos de atracción y selección de talento?

A continuación, ofrecemos algunas ideas finales:

- Ofrece una mayor eficiencia en el uso del tiempo y demás recursos en los procesos de contratación.
- Permite un mejor entendimiento de los procesos de contratación y los perfiles que se atraen y se seleccionan.
- Maximiza el *input* de talento humano ofreciendo una mayor disponibilidad para cubrir posiciones que suelen tener una alta rotación.
- Desarrolla competencias de *data* y *analytics* en los responsables del proceso de contratación de la empresa.

Referencias

Chen, L. (2022). 5 métricas de Adquisición de Talento para Seguir y Mejorar. <https://www.lever.co/blog/5-talent-acquisition-metrics-to-create-a-data-driven-recruiting-process/>

Hancock, B. y Schaninger, B. (2022). Talento en un punto de inflexión: cómo puede ayudar el análisis de personas. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/talent-at-a-turning-point-how-people-analytics-can-help>

Isson, J. P. y Harriott, J. (2022). *People Analytics in the Era of Big Data*. https://www.academia.edu/31261295/People_Analytics_In_The_ERA_of_Big

Mazor, A. (s. f.). *Talent acquisition analytics. Using analytics for smarter sourcing and hiring decisions.* <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/talent-acquisition-analytics.html>