



Universidad de Belgrano
Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología

**El impacto de la analítica predictiva y prescriptiva en la
retención del talento humano en las organizaciones**

Agostina Lorusso

Matrícula: 40221264

Turno: Noche

Resumen

El presente trabajo aborda la analítica de datos, específicamente la analítica predictiva y prescriptiva, y sus efectos en la retención de talento humano dentro de las organizaciones; inserto en el contexto actual de desarrollo tecnológico creciente.

Para los fines del trabajo, se define aquello entendido por analítica predictiva y prescriptiva y por retención de personal, que luego se articularán para poder profundizar en la temática. Se lleva a cabo un exhaustivo análisis de los usos y aplicaciones de la analítica predictiva y prescriptiva dentro de las prácticas de recursos humanos. El trabajo se centra en las numerosas ventajas que trae consigo su aplicación para mitigar la rotación de personal.

En base a lo investigado, se realizan diversas reflexiones, permitiéndose concluir que, la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva como complementaria a la práctica tradicional podría mitigar una alta la tasa de rotación de empleados dentro de una organización.

Palabras claves: Analítica predictiva, analítica prescriptiva, análisis de data, analítica de talento, desarrollo tecnológico, recursos humanos, transformación digital, retención y rotación de talento.

Introducción

Presentación del tema

El mundo actual está transformándose. Nos encontramos frente a un contexto en el que la tecnología cobra una significación cada vez más importante, revolucionando todos los ámbitos de nuestra vida y la sociedad está en un estado de constante cambio y transitoriedad. Esta “Modernidad Líquida” (Bauman, 2019) por la que estamos transitando implica cambios en la forma en la que nos relacionamos, trabajamos, vivimos y en las actividades en las que nos desarrollamos en general.

Indefectiblemente el trabajo está entre las prácticas más importantes sobre la cual se sustenta una sociedad a la cual le dedicamos una gran cantidad de tiempo y energía. Esta creciente interconectividad y digitalización genera una abundancia de datos, los cuales pueden facilitar la toma de decisiones empresariales más inteligentes, basadas en evidencia.

Las organizaciones actuales del siglo XXI están en la búsqueda de una transformación hacia lo digital. Cada vez se introducen más desarrollos tecnológicos al ámbito de recursos humanos con el fin de aumentar la productividad de la organización.

El área de recursos humanos se encarga de la organización, gestión y administración de los empleados de una empresa y es uno de los sectores que más cambios está experimentando. Sharma y Sharma (2017) han indicado que los empleados de cualquier organización son una inversión significativa para las organizaciones ya que tienen el poder de impactar en la efectividad organizacional.

Mucha literatura afirma que la clave para que una organización tenga éxito es la correcta comprensión de la gestión de personas y, por tanto, es importante una implementación estratégica de analítica de talento (Choudhury & Barman, 2016). La analítica de talento será útil para que una organización demuestre que los empleados con talento superan los beneficios que aportan a la empresa por encima de los costes.

Según Ben-Gal (2018), la analítica de talento tiene varios objetivos: 1) recopilar y mantener datos de forma significativa para predecir las tendencias a corto y largo plazo de la oferta y la demanda de empleados en diferentes industrias y ocupaciones; 2) ayudar a las organizaciones globales a tomar decisiones relacionadas con la adquisición óptima; 3) desarrollar y retener el capital humano; 4) proporcionar a una organización conocimientos para gestionar eficazmente a los empleados con el fin de lograr los objetivos empresariales de forma rápida y

eficiente; y 5) influir positivamente en la implementación exitosa de las estrategias de una organización.

En el presente escrito se llevará a cabo un exhaustivo análisis acerca del impacto y las numerosas ventajas que presenta la aplicación de analítica de datos, específicamente la analítica predictiva y prescriptiva, en la disminución de la rotación laboral y retención del talento humano.

Problema de investigación

El desarrollo tecnológico, junto al análisis de datos, está transformando las organizaciones de diversas maneras y en todos sus sectores y recursos humanos no es la excepción. La analítica de talento tiene una amplia aplicación en el contexto de los recursos humanos y de la empresa y es probable que los ámbitos de aplicación se multipliquen en los próximos años.

Nos encontramos atravesando un momento de transformaciones, muchas de ellas provocadas por la pandemia. Uno de los efectos que trajo consigo el COVID-19 en el trabajo fue la gran renuncia o “The Great Resignation” en inglés. Según datos del Foro Económico Mundial, 4.4 millones de personas renunciaron a sus trabajos en Estados Unidos en septiembre del 2021. “Este fenómeno que empezó en Estados Unidos ha llevado a millones de personas a renunciar a su trabajo o pensar en hacerlo y cambiar drásticamente de ámbito profesional.” (Lobato Meeser, 2022) Hoy en día más que nunca las organizaciones se preguntan cómo retener a los empleados.

Frente a este complejo contexto, la analítica predictiva y prescriptiva se insertan con un impacto cada vez mayor en las distintas prácticas en la gestión del talento humano, existiendo acuerdos acerca de la potencialidad de revolucionar por completo las prácticas de retención de talento, modificando el modo en que tomamos decisiones en las organizaciones.

Pregunta de investigación

Debido a la novedad de su aplicación, se observa una escasez de bibliografía en relación a esta temática. Teniendo en cuenta la problemática descrita, surge el siguiente interrogante: ¿Qué impacto tiene la aplicación de analítica predictiva y prescriptiva en la retención del talento humano en las organizaciones?

Relevancia de la temática

La relevancia de la temática radica en que sin personas no existen las organizaciones. Los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el éxito de una organización y una mala gestión de las prácticas de recursos humanos podría suponer un coste muy elevado para la organización, tanto desde el punto de vista económico como de funcionamiento (Caldés, 2019).

Tomando como referencia a Erik van Vulpen (2021), el departamento de recursos humanos proporciona los conocimientos, las herramientas, la formación, el asesoramiento, la administración y la gestión del talento, que son cruciales para el sostenimiento y el progreso de una empresa. Podría decirse que la tarea principal del departamento de recursos humanos es optimizar el rendimiento de la empresa mediante una mejor gestión de los recursos humanos. Cabe mencionar que cuando menciono “recursos o talento humano” me refiero a todas las personas que, de una u otra forma, trabajan o contribuyen a una organización.

Retomando a Erik Van Vulpen (2021), en la última media década, las prácticas de recursos humanos han dado un gran salto hacia una mayor orientación hacia los datos, lo cual permite tomar decisiones mejores y más informadas vinculadas al talento humano. Se descubrió que la utilización de datos y métricas para diseñar, evaluar e implementar nuevas políticas de gestión, supera a la mera intuición para guiar la estrategia de recursos humanos (Pfeffer & Sutton, 2006).

Actualmente el análisis de datos se presenta como un valioso recurso en la gestión del talento humano y esta tendencia se está dando en diversas partes del mundo y conlleva múltiples desafíos a los profesionales especializados en el área.

Siguiendo esta línea, cada vez tenemos más acceso a información vinculada al talento humano y llevando a cabo un análisis de data también es posible hacer predicciones y en base a ello tomar decisiones más efectivas. Algunos ejemplos son las necesidades de mano de obra, la intención de rotación de los empleados, el impacto de la experiencia del candidato (de contratación) en la satisfacción del cliente y muchos otros más (Van Vulpen, 2021).

Las decisiones basadas en evidencia son vitales para la toma de decisiones vinculadas al talento humano que conlleva a un adecuado funcionamiento y crecimiento de una organización. El conocimiento de los numerosos beneficios que presenta la inserción de soluciones tecnológicas, como es la analítica predictiva y prescriptiva en dicho campo, sería sumamente beneficioso para una enorme variedad de profesionales.

Según Ibarra (2000) “la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en que éstas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo de recursos humanos”. Por este motivo, se considera necesario el conocimiento junto a la innovación, ya que, tomando las palabras de Jorge Guelbenzu, director general de Infoempleo “La innovación y el cambio constante se convierten en peajes necesarios para el éxito de las organizaciones” (Guelbenzu y Sol, 2019).

Una de las principales preocupaciones actuales de las empresas en materia de recursos humanos es la retención de los empleados. La rotación de empleados es una parte natural de los negocios en cualquier empresa, pero una rotación excesiva disminuye la eficiencia general de una empresa y es muy perjudicial para el resultado final (Lieberman, s.f.). Entender y abordar la rotación de empleados es una prioridad actual en las empresas. “Predecir la rotación de personal significa comprender los patrones y las tendencias, para entender mejor los problemas actuales y lo que es más probable que influya en la rotación de personal en el futuro” (Robson, s.f.).

La retención de los empleados tiene un impacto positivo en la salud y el éxito de una organización, mientras que una alta tasa de rotación de empleados conlleva múltiples problemas, como altos costes, pérdida de conocimientos y baja productividad.

Existe una relación directa entre el compromiso de los empleados y la retención (Paulsen, 2021). Invertir en la retención del empleado es crucial, dado que promueve que éstos se sientan más comprometidos a su trabajo, a su equipo y a la cultura de su empresa.

Cabe mencionar que la rotación de empleados es uno de los muchos ejemplos en los que se puede aplicar el análisis predictivo y prescriptivo para ayudar a la eficiencia empresarial. “El sector de la analítica predictiva suele encargarse de proyectos de gran envergadura, como la eficiencia de las adquisiciones en el ejército estadounidense, la microfocalización de las tarjetas de crédito y el fraude en los seguros” (Lieberman, s.f.).

Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

- Conocer el impacto de la analítica predictiva y prescriptiva en la retención del talento humano dentro de las organizaciones.

Objetivos específicos:

- I. Indagar acerca de los usos y aplicaciones de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento humano dentro las organizaciones.
- II. Investigar el beneficio económico que presenta la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento humano en las organizaciones.
- III. Comprender el futuro rol de los profesionales de recursos humanos atravesado por la analítica de datos.

Alcances y límites del trabajo

El área de recursos humanos de una organización lleva a cabo múltiples funciones, entre las que se encuentran la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la retención de personal, la gestión de las retribuciones, la promoción de la salud laboral, las relaciones laborales y la administración del personal (De Haro García, 2003).

En la actualidad, el departamento de recursos humanos se sirve de diversas herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, los chatbots, las video entrevistas, realidad virtual, robotización, gamificación, analítica de datos, big data, entre otras, para cumplir las funciones mencionadas.

Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, este trabajo se limita a abordar únicamente la analítica de datos, específicamente la analítica predictiva y prescriptiva, aplicada a las prácticas de retención de personal llevadas a cabo por los profesionales de recursos humanos.

Es habitual encontrar a la analítica predictiva y prescriptiva principalmente inserta en las prácticas de recursos humanos destinadas a la retención del talento humano en las organizaciones. Será la misma la que abordará este trabajo para dar cuenta de los efectos negativos que presenta una alta rotación de personal en una organización y cómo dicha analítica

es una herramienta útil para anticiparse a la rotación y generar intervenciones o políticas de recursos humanos destinadas a prevenir sus efectos negativos.

Se tendrán en cuenta los últimos desarrollos y descubrimientos vinculados a esta temática, dando cuenta que es un tema novedoso que se está investigando en la actualidad y no existen muchas investigaciones que traten esta temática.

Antecedentes

Nos encontramos inmersos dentro del siglo XXI, el cual es reconocido como la era de las comunicaciones, de la globalización y de la complejidad, donde prima la innovación tecnológica. (Blasco, 2004). La relación entre la inversión de una organización en el capital humano y su rendimiento se evaluó por primera vez hace más de 50 años (Becker, 1964).

De todos modos, recién en las dos últimas décadas se ha comenzado a aplicar la analítica de datos en recursos humanos. Esto va de la mano del auge de lo que se conoce como “big data” que hasta el día de hoy va consiguiendo alcanzar diversos ámbitos de la vida como la medicina, la ingeniería, la educación, entre muchas otras, y recursos humanos no es la excepción.

En 1978 el Dr. Jac Fitz-enz enfatizó la idea de desarrollar métricas que puedan determinar el impacto de las actividades de recursos humanos en los resultados de la organización y desarrolló la noción de analítica de recursos humanos (Jain y Nagar, 2015).

La década del 2000 trajo consigo un avance tecnológico importante y, junto con el internet, se encontraban muchas tecnologías disponibles y accesibles para las empresas. De este modo, los profesionales empezaron a considerar a los profesionales de recursos humanos más como facilitadores estratégicos y de decisiones que como un apoyo (Hamilton & Sodeman, 2020).

Los avances tecnológicos y las herramientas basadas en datos están ayudando a resolver algunos de los principales problemas empresariales y de recursos humanos (Jabir, Falih, & Rahmani, 2019) y a tomar decisiones mejores y más informadas (Heuvel & Bondarouk, 2017).

Nos encontramos en un momento de plena incorporación de la tecnología mencionada en las prácticas de recursos humanos, por lo cual es difícil rastrear sus orígenes. De todos modos, la discusión acerca de las posibles ventajas que podría tener su aplicación en la toma de

decisiones en relación a la retención del talento humano en las organizaciones es un tema muy discutido en la actualidad.

Estado del Arte

Los usos de la analítica predictiva y prescriptiva en el área de recursos humanos está creciendo exponencialmente en los últimos años y poco a poco surgen más investigaciones que dan evidencia de lo mencionado.

Recientemente se descubrió que la utilización de datos y métricas para diseñar, evaluar e implementar nuevas políticas de gestión, supera a la mera intuición para guiar la estrategia de recursos humanos (Pfeffer & Sutton, 2006; Schwarz & Murphy, 2008). Las soluciones de analítica de talento pueden ofrecer herramientas muy valiosas a un conjunto de profesionales, ayudándolos a tomar decisiones más inteligentes sobre y para su talento (Enderes & Shannon, 2019)

La incorporación de herramientas tecnológicas en el área de recursos humanos es un tema en auge en la actualidad. Tecnologías como la inteligencia artificial, video entrevistas, chatbots, gaming, realidad aumentada y realidad virtual suponen una transformación novedosa. Se estima que dentro de diez años, el 50% de los puestos de trabajo cambiarán por la automatización, pero sólo se eliminará el 5% (van Eerd & Guo, 2020). Independientemente de lo que pueda ocurrir, debemos prepararnos para ello, de una forma u otra.

A pesar del creciente reconocimiento de la analítica de recursos humanos y de su potencial para aportar valor a las organizaciones, muy pocas empresas basan sus decisiones en deliberaciones objetivas y minuciosas (Fitz-enz & Mattox, 2014). Siguiendo los aportes del "Chartered Institute of Personnel And Development" (2013), dos motivos por los cuales muchas organizaciones no adoptan estos modelos es debido a la ausencia de datos consistentes y a la falta de habilidades dentro de recursos humanos para analizar los datos.

Muchos profesionales de recursos humanos son reacios a los números o son pasivos con respecto a ellos. De hecho, desarrollar la capacidad de utilizar los datos para fundamentar las decisiones de la organización fue identificado por los líderes de recursos humanos como un área prioritaria para el desarrollo de la capacidad de recursos humanos, según una encuesta de CIPD (2013).

Seguendo esta línea, una encuesta de KPMG (Datos y análisis de RRHH., s.f.) reveló que las iniciativas de análisis siguen siendo una baja prioridad entre los líderes de recursos humanos y sus empresas, ocupando el penúltimo lugar entre las diez posibles iniciativas de recursos humanos. A pesar de que más de la mitad de los encuestados citan la analítica como una habilidad clave necesaria y más del 80% está de acuerdo en que recursos humanos puede proporcionar valor a través de la analítica.

Una encuesta de PricewaterhouseCoopers (2012) muestra cómo los directores generales y los líderes de las unidades de negocio valoran las métricas de personas en torno a el talento, la retención, la sucesión productividad, entre otras, en torno al 70% en términos de importancia. De todos modos, consideran que se cumplen consistentemente sólo una cuarta parte de las veces. Por estas razones, hay un largo camino en lo que respecta a la analítica de datos aplicada al talento humano.

Human Resource Management International Digest (2017) menciona que en 2015 la analítica de recursos humanos era relativamente desconocida en las organizaciones empresariales. Incluso en el contexto actual, la analítica en recursos humanos se considera una tendencia emergente en el campo de la gestión de recursos humanos para los países en desarrollo.

Un informe del Corporate Research Forum (Randhawa, 2019) afirma que el 69% de las organizaciones con 10.000 o más empleados tienen un equipo de analítica de talento. Además, se predice que en 2025, la analítica de recursos humanos será una práctica bien aceptada y establecida en las empresas desarrolladas debido a su capacidad para añadir valor a los aspectos estratégicos de la organización, donde el enfoque principal será el análisis predictivo y prescriptivo (Van den Heuvel & Bondarouk, 2016).

El objetivo central en 2025 sería fomentar la toma de decisiones organizativas basadas en hechos de decisiones basadas en hechos, refiriéndose a formas de trabajo basadas en pruebas y a la toma de decisiones en general. Éste implica, por ejemplo, guiarse por la información, en lugar de basarse en el instinto.

En el futuro, la analítica de recursos humanos se convertirá en una disciplina independiente de la gestión de recursos humanos que apoyará continuamente a las organizaciones empresariales en la formulación e implementación de estrategias.

Marco Teórico

Teniendo en cuenta el futuro desarrollo del trabajo es pertinente realizar determinadas aclaraciones teóricas.

El área de recursos humanos es imprescindible en la estructura de una organización, ya que “presenta una crucial importancia sobre el éxito del desarrollo organizacional” (Rangel, 2006). La función de recursos humanos se basa en tomar decisiones y proporcionar orientación, apoyo y servicios en todos los asuntos relacionados con los empleados de la organización (Crail, 2006). Está implicada en el diseño de estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos que satisfagan las necesidades de la organización y de sus miembros y apoyen la consecución de una ventaja competitiva sostenida (Crail, 2006).

Dicha función desempeña un papel sumamente crucial en la creación de un entorno que permita a las personas aprovechar al máximo sus capacidades y desarrollar su potencial en beneficio tanto de la organización como de ellos mismos y que, al mejorar la calidad de la vida laboral, logren la satisfacción a través de su trabajo.

Las responsabilidades del departamento de recursos humanos están vinculadas a la gestión de los empleados dentro de una organización, tal como el reclutamiento, la selección, la evaluación del rendimiento, la compensación y beneficios, el desarrollo y capacitación, las promociones, el manejo y la gestión de problemas, el aviso de información, entre otras, que se resumen en la gestión del talento humano en una determinada organización. Una de las prácticas más cruciales del área de recursos humanos lo constituye la retención de personal.

La retención de empleados puede definirse como la capacidad de una organización para conservar a sus empleados (Paulsen, 2021). Esta práctica es muy importante para prevenir que los mejores talentos abandonen una organización con las prácticas y estrategias adecuadas.

La analítica de personas es un área que actualmente cobra mayor significancia en el mundo de recursos humanos, la cual es definida como el uso de técnicas de medición y análisis para comprender y optimizar el aspecto humano de la empresa (Enderes & Shannon, 2019). Se define como la capacidad de proporcionar las decisiones más precisas relacionadas con los recursos humanos basadas en el análisis hasta la fecha (Chattopadhyay, Biswas, & Mukherjee, 2017).

Es importante comprender que la analítica de talento no se basa únicamente en la comunicación de los hallazgos de recursos humanos (Jain & Nagar, 2015) ni la manipulación de

los datos de recursos humanos (Sousa, 2018), sino que implica una capacidad para desentrañar los conocimientos de los datos y su utilización óptima hacia la eficacia de la organización.

La analítica de datos cobra cada vez mayor relevancia en esta era digital y es definida como una fusión de arte y ciencia al implicar un marco mental y una comprensión lógica de la información de la cual se dispone y de los problemas que hay que resolver (Fitz-enz & Mattox, 2014). La analítica reúne información procedente de múltiples fuentes para proporcionar una representación procesable de un estado actual y un futuro probable (Fitz-enz y Mattox, 2014).

Cabe mencionar que, en el ámbito de análisis de datos, existen diferentes niveles de análisis: descriptivo, predictivo y prescriptivo. El análisis descriptivo suele ser el más utilizado por las organizaciones y se basa en reunir datos sobre eventos o tendencias pasadas. Un ejemplo, aplicado al área de recursos humanos, podría ser la medición de la tasa de rotación en un determinado departamento de la organización. Los KPIs son otro ejemplo de datos descriptivos, los cuales son frecuentemente utilizados en recursos humanos. Se definen como indicadores clave del rendimiento de recursos humanos, es decir, son métricas que se utilizan para ver cómo contribuyen las personas a una determinada organización (Van Vulpen, s.f.).

Por otra parte, y donde más me interesa hacer foco, es en la analítica predictiva y prescriptiva, las cuales son las menos utilizadas en el ámbito de recursos humanos, dada su novedad y complejidad.

El análisis predictivo implica un conjunto de técnicas estadísticas de extracción de datos que analizan datos y resultados históricos con el fin de crear un algoritmo que pueda imitar lo mejor posible estos resultados históricos. Este algoritmo utiliza los datos actuales para predecir los resultados en el futuro (Van Vulpen, s.f.). Dicho análisis examina los patrones del pasado y los proyecta hacia el futuro. Así es como basándose en lo que ya ha ocurrido en determinado negocio, es posible hacer algunas conjeturas útiles.

Por último, y el que menos se utiliza debido a su gran complejidad, es el análisis prescriptivo. Según Quick Scout (2021), el mismo no sólo pronostica lo que puede ocurrir, sino que efectúa recomendaciones acerca de posibles cursos de acción. Da respuesta a la pregunta de qué debemos hacer y por qué; nos ayuda a tomar las medidas adecuadas a través del análisis de datos adquiridos (Zukerman, 2021). Podría decirse que la clase más avanzada de análisis es dicho análisis.

En resumen, sugiere la forma óptima de manejar una situación futura y puede aplicarse a decisiones estratégicas, tácticas y operativas, ya que conduce con mayor posibilidad de éxito al resultado deseado (Chawla, 2021). La ventaja fundamental, entonces, radica en cómo las

diferentes elecciones podrían repercutir en los posibles resultados y en destacar las mejores opciones.

Para un mejor entendimiento se puede decir que el análisis descriptivo permite conocer qué ha sucedido, el predictivo evalúa qué pasará y el análisis prescriptivo dicta qué debe hacerse al respecto (Berman & Israeli, 2021)

Desarrollo Metodológico

Las prácticas de retención de talento se ven fuertemente transformadas por la inserción de la tecnología. La analítica de datos se presenta en este contexto como una poderosa herramienta que, cada vez con mayor frecuencia, es aplicada en las organizaciones.

Existe un gran consenso en que la tecnología digital es el futuro inevitable de las prácticas de recursos humanos (Guelbenzu, y Sol, 2019). Jhon Sullivan ha mencionado que la mayor diferencia entre un gran departamento de recursos humanos y uno medio es el uso de métricas (Carlson y Kavanagh, 2018).

Lo que motivó la selección del presente tema de investigación fue la escasa información existente en lo que refiere a los beneficios y ventajas que presenta la incorporación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de recursos humanos destinadas a promover la retención del personal.

Procedimiento

En relación a los criterios de selección para llevar a cabo la búsqueda se destaca la inclusión de autores especializados en la temática e información publicada en sitios reconocidos por su validez científica. Para llevar a cabo este trabajo se realizó una revisión bibliográfica que incluye tanto libros, trabajos académicos, entrevistas a gente inserta en la temática como revistas científicas internacionales y artículos.

El presente trabajo recoge investigaciones y aportes realizados en los últimos años. Entre los trabajos destacados que explican acerca de la analítica de talento, se encuentran los de Erik Van Vulpen. Por otro lado, se destacan los aportes de Zukerman, Siegel, Enderes, Shannon, Chawla, Carlson para definir el concepto de analítica predictiva y prescriptiva.

Sin embargo, la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en el área de recursos humanos es una temática muy reciente y, por ello, se utilizaron los desarrollos más novedosos de autores como Lieberman, Siegel, Sousa, Sires, Van Vulpen y Pai Mizar, entre otros autores, los cuales se caracterizan por su actualidad en la temática.

Se recurrió a publicaciones de revistas científicas como Forbes y artículos publicados por empresas que aplicaron la analítica predictiva y prescriptiva en prácticas de retención del talento humano como PricewaterhouseCoopers, Hewlett-Packard, Best Buy, Nielsen, Google, entre otras.

En base a estas miradas se definieron los conceptos fundamentales del presente trabajo, estos siendo: las prácticas de retención de talento humano y la analítica predictiva y prescriptiva. Se desarrolla una articulación de éstos y consecuentemente la realización de la tesina en tres capítulos. Se abordará un estudio de tipo exploratorio al ser una temática muy novedosa, de la cual se tiene poco conocimiento al respecto.

En el primer capítulo se pone foco en el concepto de analítica de datos predictiva y prescriptiva. Dejando esto claro se pasa a delimitar sus diversos usos y aplicaciones dentro de las prácticas de retención de talento, exponiendo casos organizacionales reales.

El segundo capítulo indaga en las ventajas económicas que trae consigo la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento en una organización.

Finalmente, en el último capítulo, se cuestiona teniendo en cuenta todo lo previamente desarrollado qué es lo que se entiende que será el futuro rol de los profesionales de recursos humanos y las competencias que se reconocerán como necesarias.

Índice comentado

Capítulo 1: *La analítica de datos predictiva y prescriptiva: usos y aplicaciones en la retención del talento humano.*

En este capítulo se busca ahondar en el concepto de analítica de datos predictiva y prescriptiva e indagar en los diversos usos y aplicaciones de dicha tecnología en las prácticas de retención de personal, exponiendo una variedad de análisis de casos organizacionales reales.

Capítulo 2: *Ventajas económicas de la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento humano.*

Se expone acerca del beneficio económico y el impacto en los costes de una organización que presenta la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento. Se busca dar respuesta al siguiente interrogante: *¿qué ventajas económicas trae consigo la aplicación de dicha analítica en una organización?*

Capítulo 3: *El futuro rol de los profesionales de recursos humanos.*

El objetivo de este último capítulo será, teniendo en cuenta lo previamente desarrollado, reflexionar acerca del futuro de los profesionales de recursos humanos. Se pretende reflexionar acerca de las competencias que serán imprescindibles para competir en el nuevo mercado laboral.

Capítulo 1: La analítica de datos predictiva y prescriptiva: usos y aplicaciones en la retención del talento humano

Recursos humanos posee grandes cantidades de datos de personas, normalmente gestionados en un sistema de información de recursos humanos, tal como el rol que desempeñan en la empresa, los años que han trabajado para ella, la edad, los ingresos, el estado civil, las bajas por maternidad, el número de días de baja por enfermedad y las evaluaciones de rendimiento, entre otros.

Como fue mencionado anteriormente, los análisis predictivos responden a la pregunta de qué pasará. Por ejemplo, cuando se quiere predecir qué empleados es probable que abandonen la empresa, o cómo influyen las inversiones en aprendizaje y desarrollo en el rendimiento del año siguiente, se está aplicando el análisis predictivo.

Dicho análisis se basa en algoritmos inteligentes que utilizan grandes volúmenes de datos históricos para proporcionar a las empresas predicciones informadas (Zukerman, 2021). Estos análisis logran predecir resultados de diferentes escenarios "hipotéticos", lo cual permite a los profesionales tomar decisiones importantes.

De todas formas, según un estudio realizado por People Analytics de Deloitte (2018), únicamente el 17% de las organizaciones de todo el mundo tenían datos de recursos humanos accesibles y utilizados. Esta cifra es superior al 8% de 2015 y al 4% de 2014.

El análisis predictivo actualmente se aplica en diversas áreas de recursos humanos. Como fue mencionado con anterioridad, una de las principales preocupaciones de las empresas en materia de recursos humanos es la retención de los empleados.

Las empresas que presentan bajos índices de retención de empleados tienen graves problemas de productividad, eficiencia y cultura interna (Improving Employee Retention with Data and Analytics, s.f.). Se demostró que con los datos y los análisis es posible mejorar la retención de los empleados comprendiendo las tendencias que se dan en una organización.

Los modelos predictivos permiten analizar e identificar los factores que más contribuyen a la rotación de personal (Sires, s.f.). Un ejemplo es la reconocida empresa de tecnología Hewlett-Packard, la cual utilizó la predicción para prevenir la rotación de personal en su compañía. Dicha empresa cuenta con más de 300.000 empleados y se considera como líder en el campo del análisis predictivo en recursos humanos. Presentaba un nivel de rotación muy alto, el cual era una preocupación alta para ellos, debido al enorme costo que les generaba esta

situación. Los empleados permanecían en la empresa durante una media de entre cuatro y cinco años (Siegel, 2015).

Dos científicos decidieron intentar resolver este problema. Combinaron los datos de los dos años anteriores e intentaron predecir quiénes abandonarían la organización (Siegel, 2015). Mediante la utilización de modelos predictivos generaron lo que llamaron una puntuación de "riesgo de fuga", la cual intentaba predecir con un alto grado de exactitud la probabilidad de abandono de cada uno de los empleados.

Basándose en este análisis de datos, lograron entender el motivo por el cual los empleados abandonaban la empresa. Una de sus conclusiones fue que cuando un empleado recibía un ascenso pero no obtenía un aumento sustancial, esta persona seguía siendo mucho más propensa a abandonar.

Según Siegel (2015), HP pudo ahorrar alrededor de 300 millones de dólares aplicando el análisis predictivo para calcular este "riesgo de fuga".

De todos modos, el gran coste económico no es la única desventaja de la rotación. Cuando un empleado deja una organización, se pierden muchos conocimientos. Una investigación de Panopto (Mejorar la retención de los empleados con datos y análisis, s.f.) reveló que el 42% de los conocimientos de un empleado son únicos y no son compartidos por sus compañeros de trabajo. Panopto también descubrió que la media de los recién contratados pasa casi 200 horas de trabajo ineficiente.

Otro caso real donde una empresa utiliza el análisis predictivo para calcular la probabilidad de rotación de personal es Google. Una de las conclusiones que sacó es que los nuevos vendedores que no consiguen un ascenso en un plazo de cuatro años tienen muchas más probabilidades de abandonar la empresa.

Laszlo Bock, Vicepresidente Senior de Operaciones de Personas en Google, es una de las principales autoridades mundiales que investiga acerca del futuro de la función de recursos humanos y el papel fundamental que tienen la analítica de personas y la ciencia de los datos para impulsarla. El mismo sostiene que el instrumento más importante de las operaciones de personas de Google es la estadística (Green, 2017).

Muchas investigaciones concluyen que un alto grado de compromiso de un empleado conlleva a un mejor rendimiento. Estos empleados son mucho menos propensos a renunciar (Bodenheimer, 2018). Best Buy investigó acerca de esta temática y logró determinar cómo influía el compromiso de sus empleados en las ventas de sus tiendas. Analizaron una enorme cantidad

de datos y descubrieron que un aumento de 0,1 puntos porcentuales en el compromiso conduce a un aumento de 100.000 dólares en los ingresos por tienda (Bodenheimer, 2018).

Los modelos analíticos permiten entender cómo están funcionando los programas de recursos humanos actuales destinados a promover la retención de talento. En el caso de todavía no contar con un programa de retención de empleados, los modelos prescriptivos pueden ayudarle a decidir qué curso de acción debe tomar.

Una vez que haya identificado qué empleados corren el riesgo de abandonar una empresa, es necesario aplicar estrategias personalizadas para disminuir los riesgos de rotación. Es importante que éstas estrategias de retención se adapten a los riesgos específicos de un empleado para intervenir realmente y tener un impacto significativo.

Best Buy, por ejemplo, utilizó la analítica prescriptiva para elaborar recomendaciones sobre estrategias que impulsen el compromiso de los empleados, lo cual le permitió elaborar un plan de acción preciso y dar solución al problema. El descubrimiento de Best Buy mencionado con anterioridad, generó que la empresa midiera el compromiso de sus empleados varias veces al año, determinar los impulsores del compromiso y a partir de ello generaron políticas e intervenciones de recursos humanos que aumentarían el compromiso y, a su vez, los ingresos de las tiendas (Bodenheimer, 2018).

La ampliación de la capacidad de análisis de predictivo a prescriptivo aquí cobra gran importancia dado que los profesionales de recursos humanos pueden obtener una ventaja competitiva significativa no sólo al predecir qué empleados pueden renunciar pronto y cuándo, sino también cómo prevenirlo.

Olly Britnell, director global de análisis de personal y estrategia de recursos humanos en Experian, sostiene que en su empresa disponen de un modelo predictivo que señala quiénes son de alto riesgo y los factores que lo impulsan, como por ejemplo que hayan tenido dos cambios de supervisor en el último mes (Roper, 2019).

Paul Cutler, director de recursos humanos del grupo Travelex considera que "la analítica prescriptiva es donde la analítica puede finalmente empezar a ser útil, dado que lo que la diferencia es su naturaleza aplicada. No se trata sólo de analizar las tendencias y utilizarlas para predecir. Se trata de ir directamente al resultado" (Roper, 2019).

Un estudio reveló que (Kluemper, Rosen y Mossholder, 2012) que es posible predecir la personalidad y el futuro rendimiento laboral de alguien basándose en su perfil de Facebook. Estas calificaciones lograron predecir el 8% del rendimiento laboral calificado por el gerente para

estas personas. Aunque un 8% puede no parecer mucho, mucha bibliografía demuestra que los mejores modelos de predicción del rendimiento laboral futuro combinan varios predictores, como pruebas de inteligencia, entrevistas estructuradas y pruebas de personalidad (Thornbury-Phillips, 2019).

Otro caso que destaca la importancia de la analítica predictiva es la empresa Searchlight (Wang, s.f.), la cual lanzó una plataforma de inteligencia del talento para ayudar a las empresas a mejorar la calidad de la contratación con datos de comportamiento y análisis prescriptivos. Searchlight conecta los datos de referencia y autoevaluación de los candidatos con los resultados posteriores a la contratación que proporciona información prescriptiva. “En el último año, los clientes que han utilizado nuestra plataforma en fase beta para contratar a miles de candidatos vieron un aumento del 45% en la retención y una disminución del 40% en el tiempo de contratación de los candidatos” (Wang, s.f.)

La rotación de los empleados tiene un impacto en la cultura y la productividad de una organización. Retener a los empleados tiene un impacto saludable en la cultura interna de una empresa, dado que los problemas culturales y la alta rotación de empleados suelen ir de la mano (Mejorar la retención de los empleados con datos y análisis, s.f.).

Una rotación alta y constante puede generar un alto grado de estrés y confusión, como a su vez desmotivación en los empleados, provocando sentimientos de inestabilidad e inseguridad en su empresa. Este es uno de los principales factores que pueden hacer que los empleados busquen otro trabajo.

El primer paso hacia la mejora de la retención de los empleados es mejorar el proceso de contratación, ya que la utilización de técnicas de selección eficaces permitirá contratar a candidatos que estén interesados en permanecer en su empresa a largo plazo y mitigar la alta rotación.

“Mediante el uso de modelos predictivos, los científicos de datos pueden pronosticar qué candidatos tienen más probabilidades de éxito y cuánto tiempo es más probable que permanezcan en la empresa” (Mejorar la retención de los empleados con datos y análisis, s.f.)

Por otra parte, el uso de modelos predictivos permite recabar información para determinar qué habilidades o capacidades son las más necesarias en la organización mediante los datos que una empresa adquiere a lo largo de los años. De este modo, es posible identificar las habilidades, los antecedentes y los rasgos de personalidad que más desean en un candidato.

Al utilizar el análisis predictivo como herramienta de contratación, las empresas tendrán más posibilidades de destacar en el competitivo entorno de contratación actual, dado que tienen una capacidad de predecir el alto rendimiento y los análisis predictivos aumentan significativamente la velocidad de contratación al eliminar las ineficiencias de los procesos.

Capítulo 2: Ventajas económicas de la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de retención de talento humano

Durante mucho tiempo, el área de recursos humanos se consideró un costo para las organizaciones que había que minimizar. Esto significaba en la práctica que si las empresas eran capaces de ahorrar tiempo y dinero en la gestión de su personal, ahorrarían dinero. No se prestaba mucha atención a la eficacia de los recursos humanos.

En los últimos tiempos el valor de la inteligencia de datos está siendo reconocido por los equipos de recursos humanos de las organizaciones (Chawla, 2021), tal como expresa la conocida frase: "si puedes medirlo, puedes gestionarlo". En este capítulo se ahondará en el beneficio económico y el ahorro de costos que presenta para una empresa la implementación de la analítica predictiva y prescriptiva en recursos humanos, ya que dichos modelos permiten a las organizaciones calcular la ganancia o el riesgo potencial que supone un conjunto específico de condiciones.

La pérdida de empleados leales y de alto rendimiento conlleva importantes costes financieros e intangibles. Una alta rotación de personal suele generar altos costes de contratación y pérdidas de ingresos debido a la pérdida de productividad y a la incorporación de personal. Además, los empleados que se marchan se llevan sus conocimientos, su red de contactos y, a veces, incluso sus clientes. Es necesario invertir mucho dinero para encontrar, contratar y formar a sus sustitutos.

La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) informó de que, por término medio, a una empresa le cuesta entre seis y nueve meses del salario de un empleado sustituirlo (El coste de sustituir a un empleado y el papel del bienestar financiero, s.f.). Para un empleado que gana 60.000 dólares al año, eso supone entre 30.000 y 45.000 dólares en costes de contratación y formación. A una empresa como Hewlett-Packard esto puede costarle millones de dólares.

Nielsen es una compañía especializada en análisis de data, la cual presentó un problema similar a los anteriormente mencionados; para dicha empresa la rotación era un gran problema al que tenían que brindar una solución. El informe de Nielsen sobre diversidad e inclusión (2015) da cuenta de que su equipo de analítica de personas descubrió que cada punto porcentual de disminución de la deserción se traducía en una reducción de 5 millones de dólares en los costes de la empresa.

El equipo de profesionales del departamento de analítica de talento de la organización pudo identificar a 120 personas clave que trabajaban con riesgo de marcharse. Gracias a dicho análisis predictivo, el equipo logró reducir la tasa de bajas a cero durante los seis primeros meses tras la implantación.

El informe mencionado (2015) revela que dicha empresa llevó adelante notables iniciativas destinadas a reducir la rotación, las cuales lograron una reducción de costes de 10 millones de dólares. Tras esta exitosa implantación, el proyecto se extendió a otros siete países.

Credit Suisse es una organización con más de cincuenta mil empleados que experimentó altos niveles de rotación de personal. Su pérdida económica se estimó en decenas de millones de dólares. Dada esta preocupación, decidieron analizar los factores que predecían la rotación de los empleados y la empresa logró reducir el porcentaje de personas que abandonaban la empresa. Resultó que una reducción de un punto en la rotación de empleados ahorró a Credit Suisse entre 75 y 100 millones de dólares (Bauer, Erdogan, Caughlin and Truxillo, 2018).

La contratación y la incorporación de nuevos empleados es muy costosa para las empresas, especialmente en el entorno competitivo actual. Según un estudio de la National Association of Colleges and Employers, la contratación de un empleado en una empresa de 0 a 500 personas cuesta una media de 7.645 dólares (Zivkovic, 2018).

Retener a los trabajadores mediante la mejora de las estrategias de retención de empleados es una de las medidas de ahorro más significativas que puede adoptar una empresa. Otro estudio de la Society for Human Resource Management afirma que el coste medio de contratar a un empleado es de 4.129 dólares, con unos 42 días para cubrir un puesto (Zivkovic, 2018).

El análisis predictivo puede ayudar a una organización a identificar los factores que promueven la rotación, señalar a los empleados para que intervengan y aplicar la solución adecuada para mantener al empleado en la empresa. En otras palabras, cuando una empresa puede predecir la rotación de personal, puede tomar medidas para prevenirla. A partir de la recopilación de datos, un analista los relaciona con las tendencias. Por ejemplo, ¿se correlaciona un mayor o menor número de bajas por enfermedad con la rotación de los empleados? ¿Puede un analista confirmar que la falta de ascensos de los empleados provoca un aumento de la rotación?.

Las principales variables predictoras que normalmente se vinculan con la rotación de personal son el salario, la promoción, las evaluaciones de rendimiento, el tiempo que se pasa en el trabajo, la distancia al lugar de trabajo y la relación con el jefe (Pai Mizar, 2018).

Las decisiones basadas en evidencia y datos son más confiables que las decisiones basadas meramente en la intuición y emocionalidad. Podría parecer intuitivo suponer que los empleados con más ascensos históricos son menos propensos a renunciar. Sin embargo, muchas veces el historial de ascensos puede revelar una tendencia a la rotación de los empleados. En estos casos, los ascensos, o el aumento de las responsabilidades podría ser la cuestión que merece un análisis más profundo. Otro ejemplo son las encuestas de satisfacción laboral.

Muchas empresas las utilizan como única forma de recopilar información basada en datos sobre el bienestar de los empleados. Sin embargo, una encuesta de Harvard Business Review descubrió que el 58% de los trabajadores confía más en los desconocidos que en sus jefes (Twaronite, 2016). Esta desconfianza en la dirección puede hacer que la información de las encuestas a los empleados no sea confiable y llevar a planes de acción poco efectivos en recursos humanos.

La analítica basada en datos puede ayudar a agilizar el proceso de contratación e identificar el mejor talento posible. Searchlight es un claro ejemplo donde se observa el beneficio de la aplicación de la analítica predictiva y prescriptiva en las prácticas de recursos humanos, específicamente en la contratación de personal. Dicha empresa “ahorra a nuestros clientes decenas de millones de dólares al reducir la rotación de personal, lo que también significa una reducción del número de empleados que sufren reveses en su vida cuando se encuentran en el trabajo equivocado” (Wang, s.f.)

Capítulo 3: El futuro rol de los profesionales de recursos humanos

Vivimos en un mundo de la información, donde las empresas de hoy en día funcionan con datos. Empresas de todo tipo y tamaño, desde tiendas de conveniencia hasta multinacionales utilizan los datos para gestionar su trabajo diario. Podría decirse que el mero hecho de tener acceso a más o mejores datos no es una diferencia clave en lo que respecta al éxito de una organización. Lo que cambia los resultados hoy en día es cómo entendemos, analizamos y actuamos con los datos que tenemos.

Es imprescindible la formación de los profesionales en la materia con amplio conocimiento de las técnicas de análisis para garantizar la correcta utilización de datos, junto al desarrollo de una fuente de datos continuamente actualizada para disminuir los sesgos.

Diversos profesionales que investigan de la temática proponen que el análisis prescriptivo se nutra no sólo de los datos recogidos por una empresa, sino de numerosos conjuntos de datos externos. Cada vez tenemos mayor acceso a una enorme cantidad de datos los cuales pueden ser muy útiles. Por ejemplo, recientemente se ha descubierto proveedores que analizan los datos disponibles públicamente en Facebook y LinkedIn para saber, como reclutador, cuál es el mejor momento para levantar el teléfono (Chawla, 2021).

El futuro de los recursos humanos está cambiando. Los directores de recursos humanos y sus equipos están empezando a descubrir que necesitan centrarse en la creación de una sólida capacidad de análisis. Stephen Kelly, VP y CHRO de IBM Global Business Services explica que “necesitamos una nueva clase de profesionales de recursos humanos, que se guíen por los datos, que se sientan cómodos con la ambigüedad y que sean capaces de pensar y comunicar estratégicamente y de utilizar la información para la toma de decisiones. De este modo, los datos elevarán a los recursos humanos a un nivel diferente en la mente de muchos líderes (Roper, 2019).

Un reto para las empresas es la creación de flujos de datos limpios y precisos, dado que es, y seguirá siendo, un desafío para la analítica de personas, dado que la mayoría de las grandes organizaciones tienen de cinco a siete sistemas de registro para sus datos de recursos humanos y deriva en información inexacta o no disponible, lo que supone un grave obstáculo (Pai Mizar, 2018).

"Nadie puede predecir el curso futuro de la profesión de recursos humanos. Nadie puede predecir cómo cambiarán las prácticas de recursos humanos cambiarán en el futuro. Sin

embargo, pensar en el futuro nos ayuda a prepararnos para él. Pensar en el futuro puede conducir a ideas innovadoras. Pensar en el futuro puede ayudar a cambiar las prácticas actuales de recursos humanos de forma positiva". (Ulrich, 1997). Esta frase expresa mi pensamiento al respecto del futuro de las prácticas de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos están avanzando hacia la adopción de la analítica a un mayor nivel, pero los retos siguen siendo altos.

Tal como sostiene Harari (2018) la tecnología está cambiando el mundo del trabajo. La llegada de nuevas tecnologías junto a la automatización producirán muy probablemente la extinción de muchos puestos de trabajo, pero también creará nuevos empleos.

Los cambios que se están produciendo generan que los profesionales de recursos humanos tengan que actualizar sus conocimientos para continuar en el mercado laboral. En este contexto de cambio y enormes transformaciones, la resiliencia y versatilidad del cambio se vuelven capacidades que todo profesional de recursos humanos debe entrenar.

Diversas investigaciones demuestran (Verlinden, 2020) que el rol de los profesionales de recursos humanos requerirá de ciertas competencias clave, entre ellas se destaca la orientación a los datos, la perspicacia empresarial, la integración digital y la defensa de las personas.

La orientación a los datos se define como "la capacidad de leer, aplicar, crear y comunicar datos en información valiosa para influir en los procesos de toma de decisiones" (Verlinden, 2020).

Por otra parte, la perspicacia empresarial, se entiende como conocimiento del negocio, la cual implica la capacidad de "traducir el propósito, la misión, los objetivos y el contexto empresarial de la organización en una estrategia, posicionando las políticas y actividades de recursos humanos para servir mejor a los intereses de la organización" (Verlinden, 2020). La integración digital refiere a la habilidad de sacar el máximo provecho de la tecnología con el fin de impulsar el valor de los recursos humanos y del negocio (Verlinden, 2020).

Por último, la defensa de las personas implica "construir una cultura interna fuerte, comunicar con habilidad, obtener lo mejor de las personas y actuar como un defensor de los empleados de confianza" (Verlinden, 2020).

Cada año, más profesionales de recursos humanos adquieren los conocimientos necesarios para convertir la función de recursos humanos en un socio estratégico de la organización. En un futuro cercano, la capacidad analítica será una expectativa más que una

opción, permitiendo a los profesionales de recursos humanos posicionarse de una forma más estratégica en las organizaciones, aportando mucho más valor.

Además, la analítica de talento permite medir la eficacia de las intervenciones de recursos humanos destinadas a alcanzar los objetivos empresariales y a aumentar la eficacia de la organización (Van Vulpen, s.f.)

Conclusión

La ciencia de los datos demuestra ser una herramienta muy valiosa y construye una ventaja competitiva en el mercado que permite comprender mejor las tendencias y los patrones del talento humano en una organización, lo cual facilita la mejora de la retención de los empleados, permitiendo prevenir, planificar y tomar decisiones más inteligentes. Recursos humanos ya no se hará únicamente preguntas vinculadas al "qué pasó", sino que está cambiando su mirada para responder a preguntas como "¿qué pasará?".

Siguiendo este argumento, la analítica de talento ayuda a los recursos humanos a averiguar qué políticas de personas contribuyen al negocio y cuáles no, lo cual permite revisarlas y proponer constantes mejoras para promover la retención del talento, lo cual promueve un buen clima y cultura laboral.

A modo de reflexión considero que la analítica prescriptiva siempre debería aumentar, y no sustituir, el juicio humano. Sin duda, necesitamos la intervención humana para supervisar las predicciones y prescripciones producidas por las técnicas de análisis avanzadas.

De todas formas, los profesionales de recursos humanos que quieran triunfar en el competitivo mundo digital que enfrentamos deben ser capaces de adaptarse a las cambiantes tendencias empresariales, hoy en día fuertemente atravesadas por la analítica de datos.

La analítica de talento es una tendencia fuerte, pero nunca se sabe cuáles serán las nuevas tendencias. Por ello, es recomendable la constante actualización en los nuevos descubrimientos y practicar la flexibilidad ante el cambio.

Considero que éstos cambios siempre deben venir de la mano de capacitación e información. Los empleados también necesitan ser formados y actualizados con las nuevas tecnologías para que la implementación de las mismas no tenga ningún obstáculo. Es fundamental que todos los miembros de una organización entiendan la utilidad y el beneficio de dichas prácticas.

Por otra parte, las empresas deben contar con ciertas políticas e incentivos que puedan fomentar el aprendizaje de nuevas tecnologías para que los empleados sigan actualizándose y complementen el éxito de las organizaciones.

El eje de la estrategia de recursos humanos debe ser la retención del talento. Las organizaciones cada vez toman mayor conciencia de la importancia de este aspecto y destinan

muchos recursos a mantener a los profesionales motivados. La aplicación de un programa de retención de empleados garantiza a las empresas mantener de forma sostenible los niveles de productividad y rendimiento.

Sin duda considero que los profesionales de recursos humanos deben estar formados y tener conocimiento en literatura existente en materia de recursos humanos, como por ejemplo acerca de prácticas que fomentan la motivación y retención del personal. Diversos estudios revelan que uno de los factores más importantes para promover la retención de los jóvenes profesionales es la flexibilidad laboral, tal como horarios y lugar de trabajo flexible. Muchas personas están dispuestas a aceptar una oferta salarial menor con el fin de obtener mayor flexibilidad (Por qué la próxima generación de directores generales debe adoptar la flexibilidad, 2021).

De todos modos, no todas las prácticas funcionan para todas las organizaciones. Es aquí donde la analítica de talento se vuelve crucial, dado que revela información de una organización en particular y cada organización es un mundo diferente.

Referencias bibliográficas

Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D. and Truxillo, D. (2018) *Gestión de recursos humanos: Personas, datos y análisis*. SAGE Publications.

Bauman, Z. (2019). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Becker, G.S. (1964). *Capital Humano*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

Ben-Gal, H.C. (2018), "*Una revisión de la analítica de recursos humanos basada en el retorno de la inversión: herramientas de aplicación práctica*". *Personnel Review*.

Berman, R. & Israeli, A. (2021) *El valor del análisis descriptivo: Evidencia de los minoristas en línea*. Harvard Business School. Disponible en web: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-067_2c65c0b0-9f10-476f-8e4b-bbf5b56a57e0.pdf>

Blasco, R. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 20, n.º 2 - Págs. 141-167.

Bodenheimer, J. (2018). *HR Analytics: gestión de personas, datos y decisiones*. Marcombo.

Carlson, K.D. and Kavanagh, M.J. (2018), "*Métricas de RRHH y Análisis del Personal*". *Advanced HRIS Applications and Future Trends*, Sage Publications.

Chattopadhyay, D., Biswas, B. D., & Mukherjee, S. (2017). *Una nueva visión de la analítica de RRHH*. *GMJ*. Vol. 11 (1), 41-5.

Chawla, K. (2021) *ANÁLISIS PRESCRIPTIVO EN RECURSOS HUMANOS*. *Linkedin.com*. Disponible en web: <<https://www.linkedin.com/pulse/prescriptive-analytics-human-resources-sig-hr-fore/>>

Crail, M. (2006). *Funciones y responsabilidades de RRHH 2006: Evaluación comparativa de la función de RRHH*. *IRS Employment Review*, 839, 9-15.

De Haro García, J. (2003). *Gestionando el valor de la función de los recursos humanos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 19, n.º 3 - Págs. 293-305.

Enderes, K. & Shannon, M. (2019) *Soluciones de analítica de personas: Mercado Primero* www2.deloitte.com. Disponible en web: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-It-people-analytics-solutions-market-primer.pdf>>

Enrich.org. s.f. *El coste de sustituir a un empleado y el papel del bienestar financiero*. Enrich. Disponible en web: <<https://www.enrich.org/blog/The-true-cost-of-employee-turnover-financial-wellness-enrich>>

Fitz-Enz, J., & Mattox, J., II. (2014). *Análisis predictivo para recursos humanos*. Hoboken, NJ: John Wiley.

Green, D. (2017) *Laszlo Bock habla del futuro de los RRHH y de su nueva empresa*. LinkedIn. Disponible en web: <<https://www.linkedin.com/pulse/laszlo-bock-future-hr-his-new-venture-david-green/>>

Guelbenzu, J. y Sol, J. (2019). *2019 Talento Conectado. Nuevas realidades en el Mercado de Trabajo*. EY: https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe_talento_conectado_2019.pdf

Guelbenzu, J., Sol, J. (2018). *2018 Talento Conectado. Nuevas realidades en el Mercado de Trabajo*. EY. Disponible en web: <https://www.esic.edu/sites/default/files/2019-11/informe-ey-talento-conectado-2018.pdf>

Harari, Y. (2018) *21 lecciones para el siglo XXI*. DEBATE.

Human Resource Management International Digest (2017), *“Analítica de RRHH: Un estudio sobre el estado actual de la analítica de RRHH y las predicciones para su futuro”*, 25(7), 9-11.

Ibarra, A. (2000). *Formación de recursos humanos y competencia laboral*, Boletín Cinterfor.

Instituto colegiado de personal y desarrollo (2013) *Analítica del talento y big data: el reto de los RRHH*. Disponible en web: <https://www.cipd.co.uk/Images/talent-analytics-and-big-data_2013-challenge-for-hr_tcm18-9289.pdf>

Jain, A., & Nagar, N. (2015). *Una tendencia emergente en la gestión de los recursos humanos*. SS International Journal of Economics and Management. Vol. 5 (1), 1-10.

Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). *Sitios web de redes sociales, índices de personalidad y el contexto organizativo: ¿Más de lo que parece?* Journal of Applied Social Psychology.

KPMG. s.f. *Datos y análisis de RRHH*. Disponible en web: <<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/hr-data-and-analytics.html>>

Lieberman, M., s.f. *Impulsar la retención de los empleados con el análisis predictivo - AIHR*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/boosting-employee-retention-with-predictive-analytics/>>

Lobato Meeser, A. (2022) *The Great Resignation: ¿Fenómeno temporal o tendencia global?* El Financiero. Disponible en web: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/andrea-lobato/2022/01/04/the-great-resignation-fenomeno-temporal-o-tendencia-global/>

Millan Data Science Strategies. s.f. *Mejorar la retención de los empleados con datos y análisis*. Disponible en web: <<https://www.millanchicago.com/resources/improving-employee-retention-with-data-and-analytics>>

Nielsen.com (2015) *Informe de Nielsen sobre diversidad e inclusión*. Disponible en web: <<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-diversity-and-inclusion-report-2015.pdf>>

Old.iwgplc.com. (2021) *Por qué la próxima generación de directores generales debe adoptar la flexibilidad*. Disponible en web: <https://old.iwgplc.com/MediaCentre/Article/why-next-generation-ceos-must-embrace-flexibility?utm_source=DSMN8&utm_medium=LinkedIn>

Pai Mizar, S. (2018). *Uso del análisis predictivo en la retención de empleados*. FM Magazine. Disponible en web: <<https://www.fm-magazine.com/issues/2018/dec/using-predictive-analytics-in-employee-retention.html>>

Paulsen, E., 2021. *Por qué es importante la retención de los empleados*. Quantumworkplace.com. Disponible en web: <<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/why-employee-retention-is-important>>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Gestión basada en la evidencia*. Harvard Business Review, 84(1), 62-74.

Quick Scout (2021). *¿Qué son los análisis de RRHH? Cómo enfocar y construir una práctica de RRHH basada en datos*. Disponible en web: <<https://www.quickscout.ai/post/what-are-hr-analytics-how-to-build-a-data-driven-hr-practice>>

Randhawa, M. (2019) *¿Por qué es tan importante la analítica de personas para los recursos humanos?* | myHRfuture. Disponible en web: <<https://www.myhrfuture.com/blog/2019/10/1/why-is-people-analytics-so-important-for-hr>>

Rangel, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*: Universidad de la Sabana.

Robson, R., s.f. *Cómo predecir y mejorar la retención de los empleados con datos - CIPHR*. CIPHR. Disponible en web: <<https://www.ciphr.com/advice/how-to-predict-and-improve-employee-retention-with-data/>>

Roper, J. (2019) *Las posibilidades del análisis prescriptivo en RRHH*. HR Magazine. Disponible en web: <<https://www.hrmagazine.co.uk/content/other/the-possibilities-for-prescriptive-analytics-in-hr>>

Sharma, A. and Sharma, T. (2017), "Análisis de recursos humanos y sistema de evaluación del rendimiento: un marco conceptual para la mejora del rendimiento de los empleados", Management Research Review, 40 (6), 1-31.

Siegel, E. (2015) *Análisis predictivo: El poder de predecir quién hará clic, comprará, mentirá o morirá*. Wiley.

Sires, E., s.f. *Mejore la retención de los empleados con el análisis predictivo*. Rapid Insight. Disponible en web: <<https://www.rapidinsight.com/blog/improve-employee-retention-with-predictive-analytics/>>

Sousa, M. (2018). *Modelos de análisis de RRHH para una toma de decisiones eficaz*. 14th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG), (pp. 256-263)

Thornbury-Phillips, G. (2019) *Cómo predecir el rendimiento laboral futuro*. Psychology of Stuff. Disponible en web: <https://medium.com/behavior-design/how-to-predict-future-job-performance-2de2f70f5df3>

Twaronite, k. (2016) *Una encuesta mundial sobre el ambiguo estado de la confianza de los empleados*. Harvard Business Review. Disponible en web: <<https://hbr.org/2016/07/a-global-survey-on-the-ambiguous-state-of-employee-trust?fbclid=IwAR1HM89G9CN5g-8jaj9EFEA67mziHV77oFJ2MnHBbhuTHideQG6PJXnx3p8>>

Ulrich, D. (1997) *Campeones de recursos humanos: La próxima agenda para añadir valor y obtener resultados*. Boston: Harvard Business School Press.

Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2016) *El auge (y la caída) de la analítica de RRHH: Un estudio sobre las futuras aplicaciones, el valor, la estructura y el sistema de apoyo*. University of Twente, Faculty of Behavioural, Management, and Social Sciences, HRM Department. Disponible en web: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/13277560/Van+den+Heuvel+Bondarouk+2016+HRIC+Sidney+-+Metis.pdf>

Van Eerd, R. & Guo, J. (2020) *Los trabajos serán muy diferentes dentro de 10 años. He aquí cómo prepararse*. World Economic Forum. Disponible en web: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/future-of-work/>>

Van Vulpen, E., s.f. *Análisis predictivo en recursos humanos: Tutorial y 7 casos prácticos*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/predictive-analytics-human-resources/>>

Van Vulpen, E., 2021. *7 aspectos básicos de la gestión de los recursos humanos para todo profesional de los recursos humanos*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/#author>>

Van Vulpen, E., s.f. *KPIs de RRHH: Una explicación en profundidad con métricas y ejemplos*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr->

[kpis/#:~:text=Human%20Resources%20key%20performance%20indicators.realizing%20the%20organization%27s%20HR%20strategy>](#)

Van Vulpen, E., s.f. *La cadena de valor de los RRHH: Una herramienta esencial para añadir valor a los RRHH*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/hr-value-chain-essential-tool-for-adding-value-to-hr/>>

Verlinden, N. (2020). *3 Roles de RRHH del futuro*. AIHR. Disponible en web: <<https://www.aihr.com/blog/hr-roles-of-the-future-2/>>

Wang, K., s.f. *Searchlight recauda 17 millones de dólares para ayudar a las empresas a mejorar la calidad de la contratación*. Searchlight. Disponible en web: <<https://www.searchlight.ai/blog/searchlight-series-a-raises-17-million-to-help-companies-improve-quality-of-hire>>

Zivkovic, M. (2018) *El verdadero coste de contratar a un empleado en 2021*. Toggl Blog. Disponible en web: <<https://toggl.com/blog/cost-of-hiring-an-employee#:~:text=As%20stated%20in%20a%20study,days%20to%20fill%20a%20position>>

Zukerman, A. (2021) *Puesto del Consejo: Stronger Together: Lo que los líderes empresariales deben saber sobre el análisis predictivo y prescriptivo*. Forbes. Disponible en web: <<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/12/09/stronger-together-what-business-leaders-should-know-about-predictive-and-prescriptive-analytics/?sh=5372787634fd>>