

Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

DESDE ALGORITMOS PARA DETECTAR FUGAS DE TALENTO HASTA HERRAMIENTAS PARA CAPTAR PERFILES DE ÉXITO:

## ¿Cuáles son las últimas tendencias mundiales para poner a RR.HH. en el centro de la transformación digital?

■ Expertos internacionales, empresas y académicos de la Universidad de La Frontera detallan cómo la digitalización de las empresas representa una oportunidad para que las áreas de Recursos Humanos se reinventen hacia un rol aún más estratégico.



**Javier Cantera**, presidente de Fundación Personas y Empresas.



**María Elena Sanz**, gerente de Sustentabilidad y Personas de Grupo CAP.



**Felipe Lagos**, director ejecutivo de Spring Professional (Adecco Group).



**Christian Sfeir**, gerente de Negocios Cloud & Enterprise de Microsoft Chile.



**Rodrigo González**, presidente ejecutivo de Accenture.



**Bernabé Pérez**, director de Nuevas Tendencias en RR.HH. de Fundación Personas y Empresas.

¿Te imaginas a un matemático en tu equipo de Recursos Humanos?

Lo que hasta hace un tiempo parecía ficción está ocurriendo.

En España un grupo de matemáticos trabaja en desarrollar un algoritmo que permita predecir quién podría ser el próximo candidato a renunciar a una empresa u organización y cuándo podría ocurrir. Y no es el único caso.

La transformación digital está generando una reinvencción en los departamentos de RR.HH., poniendo la gestión de talento en el centro estratégico de las organizaciones como impulsor de los cambios. Ello, pues en un mundo hipertecnologizado serán las personas la mayor ventaja competitiva no copiable de las organizaciones.

Un estudio de Humannova, llamado "La Revolución Digital del Talento Conectado", señala que la digitalización es el principal factor que hará cambiar la gestión de personas y los recursos humanos. En ese sentido, la tecnología supondrá un paso a una nueva forma de organización hiperconectada y de gestión del talento colectivo.

Quien desarrolló la primera área de HR Analytics del BBVA a nivel mundial, ex director del banco en Innovación y Cultura de RR.HH. y actual director de Nuevas Tendencias en RR.HH. de Fundación Personas y Empresas –organización pionera en el tema en España–, Bernabé Pérez, indica que el área de Recursos Humanos tiene ventajas únicas dentro de las organizaciones para liderar la transformación digital de las empresas.

"El HR Analytics cambia radicalmente los procesos (...) El área de RR.HH. es uno de los departamentos que más información y datos tiene como consecuencia de todos los procesos que tiene en marcha, desde el punto de vista de la evaluación, datos demográficos o nóminas. Es importante traducir esa cantidad tan importante de datos en conocimiento, utilizando big data y People

Analytics, lo que nos permite liderar en la transformación de las compañías", indica.

### NUEVOS PROFESIONALES

La preocupación por desarrollar talento 4.0 capaz de reconvertir a las organizaciones en la era digital también ha llegado a la academia, donde se están formando los profesionales del futuro.

El director ejecutivo del Centro de Estudios de Ingeniería de Software (CEIS) de la Universidad de La Frontera, Jorge Díaz, explica que las tecnologías aplicadas a la gestión de personas permiten generar información de alto valor para las instituciones.

"Se pueden responder preguntas tales como quién tiene talento para una determinada necesidad; quiénes son los profesionales más efectivos y eficaces en una determinada función; quiénes son líderes positivos; quiénes representan la principal fuerza de trabajo; quiénes requieren programas de formación y capacitación; qué talentos requieren un cuidado especial a partir de modelos predictivos y software que permiten un alcance impensado en la gestión de datos de personas (...). En ese escenario, las instituciones de educación tenemos que contar con más programas de formación, buscando cubrir la demanda creciente de las empresas, desarrollando perfiles profesionales que apoyen esta nueva necesidad", sostiene Jorge Díaz.

Para Christian Sfeir, gerente de Negocios Cloud & Enterprise de Microsoft Chile, las nuevas profesiones requeridas están siendo analistas y arquitectos de datos, estadísticos o científicos de datos (los más escasos en el mercado, pues en general poseen más de un PhD).

"Todos estos profesionales son responsables de gestionar la convivencia entre el mundo digital, la estadística y las ciencias sociales, para lograr dar sentido a enormes cantidades de información. En la región, vemos la principal demanda de estos profesionales en industrias como



**Jorge Díaz**, director ejecutivo del Centro de Estudios de Ingeniería de Software (CEIS) de la Universidad de La Frontera (UFRO).

Retail, Telecomunicaciones y Seguridad", asegura.

Mientras, el presidente de la Fundación Personas y Empresas, Javier Cantera, agrega: "la digitalización está transformando no solamente a las compañías desde el punto de vista de la organización, sino que también a las personas. Es decir, lo que a nosotros más nos preocupa es lo que llamamos la "digitalización mental", que la gente se digitalice personalmente, porque no es un problema sólo de organización, de sistemas o plataformas".

### RECURSOS HUMANOS COMO AGENTE DE TRANSFORMACIÓN

La digitalización de las empresas está marcando cambios profundos en la función del área de Recursos Humanos

hacia funciones aún más estratégicas.

Lo explica la gerente corporativa de Personas y Sustentabilidad de Grupo CAP, María Elena Sanz.

"Se debe superar la fase de la Gestión del Talento y convertir a RR.HH. en agentes de cambio y de transformación en nuestras empresas, lo que lo hace aún más estratégico", dice.

Así, los roles de los líderes y profesionales del área se reorientan hacia "impulsar la transformación del negocio, potenciar nuevos estilos de liderazgo, la digitalización, tanto de los skills digitales que favorecen la transición digital, como el impacto de los procesos de negocio (nuevos procesos y formas de relación para aportar valor al cliente), trabajando con indicadores de análisis de redes sociales y Big Data. Esto, además de alinear la cultura innovadora y procesos de gestión del talento, como selección, desempeño, carreras, potencial y retribución, que deberán readaptarse a las nuevas formas organizativas y al nuevo trabajador *knowmad*".

Coincide la consultora Accenture, quien identificó las cinco tendencias principales que están marcando los RR.HH. a nivel mundial.

"Recursos Humanos se vuelve digital, se descentraliza, tiene mayor conexión con la gente, agrega valor y está en el directorio", indica su presidente ejecutivo, Rodrigo González.

La transformación está recién partiendo. En el caso de España y, según datos de un reciente estudio de la Fundación Personas y Empresas, sólo el 23% de las empresas tiene algún nivel de digitalización en los departamentos de RR.HH. Mientras en Chile es una tendencia que está partiendo y que representa una oportunidad estratégica para quienes se atreven a tomar el liderazgo y también para la formación de talento 4.0.

## INnovaciones para las personas

### The Bonding

Ahora es posible para las personas buscar empresas específicas para trabajar, de acuerdo a sus intereses y afinidades. A su vez, estas pueden encontrar a sus mejores candidatos, como una especie de Tinder laboral.

[www.thebonding.cl](http://www.thebonding.cl)

### #TrabajaDondeQuieras

Iniciativa que ya están realizando algunas empresas, como Microsoft, que tiene como principal objetivo que las grandes y pequeñas compañías, públicas o privadas, así como sus trabajadores, adopten el trabajo remoto como un nuevo estilo de vida.

### ¿Serás reemplazado por un robot?

Ahora, a través de la plataforma virtual "Will Robots Take my Job?" ([www.willrobotstakemyjob.com](http://www.willrobotstakemyjob.com)), puedes determinar la probabilidad de que un robot te reemplace en tu trabajo en un futuro cercano.

## Estas son las herramientas del futuro HR Analytics

### 1 Planificando la fuerza laboral

Proyectar estratégicamente la fuerza laboral, caracterizando los perfiles más demandados en cada unidad de negocio, es una de las últimas tendencias en los departamentos de RR.HH.

El Strategic Workforce Planning analiza cuáles son los conocimientos y habilidades que deben tener las personas para cubrir esos puestos que serán necesarios en el futuro. De este modo, permite anticiparse al mercado, proyectando qué requerirá cada departamento.

Con ello es posible hacer un match entre lo que las compañías requieren y las necesidades del mercado, haciendo más eficientes sus procesos de selección. No obstante, cualquier solución debe obedecer a la estrategia.

"Lo más importante al escoger una herramienta es que permita tomar decisiones de manera oportuna y facilite la gestión del personal", advierte el director ejecutivo de Spring Professional (Adecco Group), Felipe Lagos.

### 2 Prediciendo el talento

Conocer y predecir cómo es y cómo será el talento dentro de una organización en constante cambio, son algunas de las posibilidades que entrega la digitalización. La Fundación Personas y Empresas de España, junto a una compañía de matemáticos, ha desarrollado un algoritmo que permite a las instituciones conocer cómo es el talento al interior de una organización, usando datos con los que cuenta RR.HH. como selección, orden demográfico, rendimiento, productividad, potencial y clima laboral. Con estas razones, y determinando perfiles de éxito –es decir, qué tipo de características personales son las que generan éxito en esa empresa–, se cruza la información con lo que llamamos Algoritmo de Talento, que permite saber cómo reclutar, cómo seleccionar y en qué momento promocionar o dar mejores oportunidades a los trabajadores, constituyendo un elemento muy importante en una organización porque permite sacar lo mejor de cada una de las personas.

### 3 Evitando las renunciaciones

Determinar cuándo una persona tiene altas probabilidades de irse de una empresa, es otra de las posibilidades que entrega el Big Data. Existen herramientas que facilitan prever el abandono, lo que permite a las áreas de RR.HH. evitar las fugas no deseadas de trabajadores. Es decir, usando el Big Data y teniendo la información de las personas que han abandonado la compañía en los últimos cinco años, podemos predecir quién va a salir en los próximos meses y con qué porcentaje de probabilidad.

"Actualmente, hay dos temas más importantes que el económico por el cual la gente con talento abandona las compañías: por una parte el jefe y por la otra el desarrollo profesional que se produce en la misma. Esto permite hacer programas a la carta, donde puedes dar respuesta individualizada, evitando así los procesos masificados de subida de salarios, búsqueda de cambio de puesto, entre otros", afirmó Bernabé Pérez de Fundación Personas y Empresas.

### 4 Perfilando el éxito

Existen otras herramientas especialmente usadas para las áreas de finanzas. Por ejemplo, en la banca hay unidades que determinan quiénes son los mejores directores de oficina, porque tienen mayores resultados y mejor vinculación con los clientes.

Con el Big Data se puede recopilar esta información para determinar elementos y valores característicos en común que tienen las personas con éxito, para hacer una correlación de datos. Esta información luego es enviada a un conjunto de directores y ves los gaps que tienen en función de lo que llamamos éxito y los perfiles definidos. De tal manera, puedes diseñar planes específicos de formación y desarrollo para cada uno de ellos. Así, es mucho más sencillo conseguir que estas personas rindan a niveles más altos, aumentando la productividad, que es lo que finalmente busca el negocio.