



JORGE HURTADO RODRIGO

CONSULTOR MODELOS DE NEGOCIO Y APRENDIZAJE. CHIEF BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER DATHUM



SOCIEDAD / RECURSOS HUMANOS

LA HORA DE LOS DATOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Seguro que has escuchado -y dicho- en multitud de ocasiones aquello de “el talento es nuestro principal activo”. Pero, **¿lo estás gestionando realmente como un activo?**

Te propongo un experimento. Llama a la persona que tenga la máxima responsabilidad sobre el talento en tu organización: Chief People Officer, Director/a de Recursos Humanos... Quien corresponda. **Pregúntale cuál es el valor real, en euros o dólares o tu moneda local, de ese activo.**

En el 99% ciento de los casos, no sabrá qué responder. Te podrá mostrar información como la cifra de la masa salarial o de los beneficios sociales... pero eso no es lo que necesitas saber.

Si en el activo de tu compañía hay un inmueble, no quieres saber solo sus costes de mantenimiento, ni los impuestos que debes pagar. Quieres conocer cuál es su valor de mercado actual y qué aporta realmente al balance.

Y, por supuesto, quieres tener proyecciones de cuál será su valor en el futuro, si puedes hacer algo para incrementarlo, como hacer una reforma, por ejemplo.

¿Por qué no gestionamos así nuestro principal activo? ¿Por qué no sabemos qué aporta a nuestro balance, a nuestro negocio, a nuestro presente y a nuestro futuro?

La gestión de personas es, probablemente, la función del mundo empresarial que peor -en cantidad y calidad- utiliza los datos. Se toman decisiones muy importantes en base a “sensaciones”.

¿Qué sucedería si contases con una herramienta capaz de decirte, en base a datos reales y objetivos, cuál es el coste y la aportación de valor real, en dinero, del talento de tu organización?

Y si además fuese capaz de darte las claves para maximizar el valor de ese activo y predecir su evolución en el futuro...

No es ciencia-ficción. Eso es, exactamente, lo que ya podemos hacer.

Una de las claves es analizar tanto los aspectos extrínsecos como los intrínsecos. Y son estos últimos los que “mueven la aguja” de la motivación y el compromiso. Además, tienen una ventaja adicional: actuar sobre ellos no supone inversión económica, sino -sobre todo- ofrecer a cada manager o responsable de equipo las claves para mejorar sus capacidades de liderazgo y, por tanto, de incrementar el nivel de motivación y compromiso.

A las organizaciones, les permite conocer cómo son las personas que la componen, cómo es su cultura corporativa y su estilo de liderazgo. Asimismo, aspectos como la seguridad psicológica de los equipos, la diversidad cognitiva, la capacidad de transformación o de innovar de la organización, son aspectos que se convierten en números. Esa información es fundamental para el proceso de selección de nuevo talento: entender qué tipo de profesional encaja mejor en cada área, permite evaluar el “cultural-fit” o encaje cultural de cada candidatura y, de esta manera, valorar cuál será su desempeño, no solo en el momento de su incorporación, sino su evolución a lo largo del tiempo.

Todas estas características generan una capacidad de analítica predictiva muy poderosa para las organizaciones en todo lo relacionado con la gestión de personas y toma de decisiones en este ámbito. Esa capacidad no solo para calcular el coste real de la desmotivación, sino también **para entender su evolución en el futuro y qué palancas pueden disparar la activación del talento**, suponen una aproximación científica de una función que ha pecado siempre de ser demasiado subjetiva.

Del trabajo realizado en grandes multinacionales, empresas medianas, pequeñas, startups y diferentes entidades de la administración pública, se ha conseguido obtener patrones sólidos que permiten asegurar que hay tres niveles de activación de talento que tienen otros tantos impactos en su aportación de valor a la organización. Estos tres patrones hacen referencia a tres tipos de profesionales: **Quienes hacen perder dinero a las compañías, profesionales cuyo activo emocional presenta márgenes de mejora y por último las personas que hacen ganar dinero a las organizaciones.** Esta distribución del talento se

presenta en forma de campana de Gauss y en ambos extremos de la campana se producen dos fenómenos. En la parte más baja, las personas desmotivadas no sólo no generan los retornos esperados de ellas, sino que se convierten en un coste adicional, por su impacto negativo en el grupo. En el lado contrario, el efecto también es el opuesto: las personas con un alto nivel de motivación generan retornos adicionales, que van más allá de su desempeño.

Habrá quien piense: “esto ya lo sabíamos”. Pero no es cierto. Una vez más, en la gestión de personas confundimos “intuición” con “conocimiento”. De la experiencia obtenida con el trabajo realizado se ha conseguido validar estas hipótesis de manera contundente, y este camino se refuerza con cada nueva organización que trabaja con el algoritmo.

Esta forma de afrontar la gestión de personas posiciona la función de gestión de personas en un plano mucho más estratégico que el que ocupa actualmente. La falta de datos de calidad sobre las personas conduce irremediablemente a la función a planos meramente tácticos.

De igual manera que un plan financiero, tecnológico o comercial -por poner sólo tres ejemplos- serían inaceptables si se basasen en intuiciones y sensacio-

nes, en lugar de hacerlo en datos reales y medibles; lo mismo debería suceder con un plan de recursos humanos.

El proceso es extremadamente sencillo: cada miembro del equipo dedica diez minutos a ordenar una serie de elementos y, en base a sus respuestas, nuestro algoritmo -desarrollado tras una década de investigación- **es capaz de generar diferentes tipos de informes: para la toma de decisiones globales, para cada líder de equipo y para cada profesional de la organización.**

Además, calculamos, en dinero, el coste de la desmotivación y falta de compromiso en la plantilla y ofrece las claves para atacar los problemas directamente e implementar planes de acción que incrementen la aportación de valor del talento.

El mundo que viene, y el talento que lo mueve, no va a permitir que los sigamos tratando profesionalmente como hasta ahora. DATHUM es un “game changer”, una forma diferente de entender la gestión de personas, porque de no hacerlo, es muy probable que nos quedemos fuera de juego.

