
Caso práctico: recursos humanos

PID_00249377

Javier Ramírez Garcia

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 7 horas



Índice

Introducción	7
1. Qué es la inteligencia de negocio	9
1.1. Conceptos y elementos	9
1.2. Distribución de la información	12
1.2.1. Informes estándares o <i>reports</i>	13
1.2.2. Sistemas de interrogación o herramientas de análisis <i>ad hoc</i>	13
1.2.3. Informes parametrizados	14
1.2.4. Análisis multidimensional	14
1.2.5. Alertas	14
1.2.6. <i>Scorecards</i> y <i>dashboards</i>	14
1.2.7. Otras herramientas de visualización	15
1.3. Minería de datos	16
1.4. Otras fuentes de información	17
1.5. Conclusión: una herramienta de gestión imprescindible y compleja	17
2. Contextualización del caso práctico	19
2.1. La empresa	19
2.2. El proyecto	22
3. Elementos del ciclo de vida del empleado	24
3.1. Ciclo de vida del empleado: definición	24
3.2. Etapas del ciclo de vida del empleado	27
3.2.1. Fase de promoción	27
3.2.2. Fase de reclutamiento	28
3.2.3. Fase de incorporación	28
3.2.4. Fase de desarrollo	28
3.2.5. Fase de madurez	28
3.2.6. Fase de separación	29
3.2.7. Fase <i>Alumni</i>	29
3.3. Roles y responsabilidades	29
3.3.1. Equipo de recursos humanos	30
3.3.2. Equipo directivo	32
3.3.3. Otros empleados	32
3.3.4. Red <i>Alumni</i>	33
3.3.5. Clientes externos	34
4. Actividades de negocio y de apoyo	35
4.1. Gestión de la contratación (incluido el <i>pipeline</i>)	35

4.1.1.	Gestión del <i>pipeline</i> de precandidatos	35
4.1.2.	Gestión del reclutamiento	38
4.2.	Gestión de la formación	41
4.3.	Gestión del desempeño y carrera profesional	42
4.4.	Gestión de asignaciones (disponibilidad y cargable)	44
4.5.	Gestión de datos del empleado	46
4.6.	Gestión de <i>Alumni</i> (base de datos)	48
5.	Fuentes de datos	50
5.1.	Sistema de contratación	51
5.1.1.	Datos de contratación	52
5.1.2.	Datos del proceso de selección	54
5.1.3.	Eficiencia de las campañas	57
5.2.	Base de datos interna de empleados (RR. HH.)	58
5.2.1.	Datos del empleado	59
5.2.2.	Conocimientos y aptitudes del empleado	60
5.2.3.	Asignaciones del empleado	61
5.2.4.	Evaluaciones del empleado	62
5.3.	Plataforma de formación	62
5.3.1.	Datos de los cursos de formación	62
5.3.2.	Datos de la asistencia a los cursos	63
5.4.	CRM (base de datos de <i>Alumni</i>)	64
5.4.1.	Datos del <i>Alumni</i>	64
5.4.2.	Datos de los eventos <i>Alumni</i>	65
5.4.3.	Datos de la asistencia a los eventos	66
5.5.	Herramientas colaborativas	67
5.5.1.	Datos de la colaboración	68
6.	Datos, información, inteligencia	69
6.1.	Eficiencia en la contratación	69
6.1.1.	Descripción del problema	69
6.1.2.	Enfoque propuesto	69
6.2.	Elevado índice de rotación	70
6.2.1.	Descripción del problema	70
6.2.2.	Enfoque propuesto	71
6.3.	Desempeño individual del empleado	71
6.3.1.	Descripción del problema	71
6.3.2.	Enfoque propuesto	72
6.4.	Baja cobertura de las necesidades	73
6.4.1.	Descripción del problema	73
6.4.2.	Enfoque propuesto	74
7.	Inteligencia de mercado	75
7.1.	El mercado de la captación de talento	75
7.2.	Análisis de fuerzas en la gestión de los recursos humanos	76
7.2.1.	Poder de negociación de los empleados	76
7.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	77

7.2.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes	78
7.2.4.	Amenaza de productos sustitutos	78
7.2.5.	Rivalidad entre los competidores	82
7.3.	Un nuevo modelo complementario al de Michel E. Porter	83
Resumen		88

Introducción

La analítica de recursos humanos, también llamada análisis de talento, es la aplicación de técnicas sofisticadas de minería de datos y análisis de negocios (BA) a los datos de recursos humanos (RR. HH.).

El objetivo de la analítica de recursos humanos es proporcionar una organización con conocimientos para la gestión eficaz de los empleados para que los objetivos de negocio se puedan lograr de forma rápida y eficiente. El reto de la analítica de recursos humanos es identificar qué datos deben ser capturados y cómo emplearlos para modelar y predecir capacidades para que la organización obtenga un retorno de inversión (RGI) óptimo sobre su capital humano.

Sin embargo, como un número creciente de empresas se aventuran en analíticas de recursos humanos mediante la adopción de software de gestión de talento, se está volviendo costoso. En situaciones donde los empleados de recursos humanos no están preparados para servir como estadísticos, los expertos dicen que las empresas suelen contratar a personal especializado mientras que el Departamento de Recursos Humanos se pone al día.

Comienza con la planificación de la fuerza de trabajo estratégica para determinar las necesidades de personal en el futuro. A partir de ahí, la analítica ayuda a las empresas a comprender qué características componen un contrato de calidad y cómo introducirlas en la organización, seguido por el desarrollo y la participación de estos empleados para el mejor rendimiento a través de la retención.

La inteligencia de negocios también proporciona una visión vital a los equipos de recursos humanos. Y las técnicas de análisis de datos sistemáticas dirigidas por este ámbito están apareciendo rápidamente. Es una historia fascinante y ya está revolucionando el paisaje de los recursos humanos.

Las técnicas de análisis sistemático de datos vienen con numerosos beneficios de RR. HH. Cuando las decisiones se basan en hechos concretos surgidos de datos complejos y extensos, en lugar de en suposiciones con su inevitable bagaje emocional, es más fácil identificar maneras de mejorar la toma de decisiones.

Para mostrar un marco de herramientas que nos permita responder a la necesidad de disponer de información para la toma de decisiones en el Departamento de Recursos Humanos, se introduce en este módulo un caso práctico sobre el uso de la analítica de RR. HH.

Debe tenerse en cuenta que los procesos que se engloban dentro de la analítica de RR. HH. no forman parte, como se verá, de un proceso específico, sino que tienen un carácter transversal que impacta en todos los procesos de la empresa. Todos los conceptos de analítica de RR. HH. que se presentan en el caso práctico tienen un alto grado de dependencia con el resto de los procesos de negocio. Por ello, en un caso real, estarían integrados con las demás informaciones gestionadas por los sistemas de inteligencia de negocio, así como también los sistemas de apoyo a operaciones, logística...

El presente módulo comenzará mediante una introducción a los conceptos básicos de inteligencia de negocio (*business intelligence*) en el contexto de la analítica de los recursos humanos. Posteriormente, se describirá el caso práctico para, finalmente, desarrollarlo a lo largo del resto de los apartados.

El caso presentado es un caso ficticio y los ejemplos están simplificados de forma que no se requiera conocimiento técnico previo y se responda al objetivo de mostrar usos de métodos y herramientas en los que se pueda profundizar posteriormente. Asimismo, todos los nombres y las referencias utilizadas son ficticios; cualquier correspondencia con un nombre o referencia real es una mera casualidad.

1. Qué es la inteligencia de negocio

1.1. Conceptos y elementos

En todo este caso, nos referiremos a la inteligencia de negocios considerando que es un superconjunto de la inteligencia de mercados. Así, utilizaremos indistintamente los nombres de inteligencia de mercados, inteligencia de negocios o *business intelligence* (BI) para englobar todas aquellas metodologías, herramientas y capacidades que permiten, a partir del análisis de observaciones, la creación y la distribución de información para que los miembros de una organización puedan tomar las mejores decisiones.

La inteligencia de mercado es uno de los pilares de la inteligencia de negocio que se centra en la información respecto al mercado y a la posición de la empresa dentro del mercado. Sus objetivos son:

- 1) Identificar oportunidades y amenazas del entorno de mercado.
- 2) Obtener información de los competidores y de sus posibles acciones.
- 3) Ayudar a la toma de decisiones (por ejemplo, definición de la estrategia de contratación, de promoción y marketing, acciones de comunicación...).

Para definir los sistemas de inteligencia de negocio, utilizaremos la definición del Data Warehouse Institute (2002), que define BI como:

«The processes, technologies, and tools needed to turn data into information, information into knowledge, and knowledge into plans that drive profitable business action. Business intelligence encompasses data warehousing, business analytic tools, and content/knowledge management».

Hay dos conceptos importantes en relación con lo que es BI:

1) **Es mucho más que un software o unas técnicas.** Sin unos procesos que identifiquen qué conocimiento es necesario para qué usuario y en qué momento y, sobre todo, sin unos usuarios adecuadamente preparados para actuar según este conocimiento, el BI no aportara valor a la organización. Podríamos decir que sin usuarios capaces de comprender y actuar no habrá inteligencia en el sistema.

2) **Tiene que ser útil para el negocio.** Puede parecer una afirmación evidente, pero identificar el tipo de conocimiento que permita tomar decisiones de negocio es crítico.

En la definición anterior, aparecen tres conceptos que tienen una jerarquía perfectamente definida: datos, información y conocimiento. Veamos su significado:

1) **Datos:** colección de valores en bruto correspondiente a hechos observados.

2) **Información:** organización e interrelación de datos que identifica un contexto y proporciona un significado.

3) **Conocimiento:** reconocimiento de significado de la información mediante la identificación de patrones.

El siguiente nivel, la inteligencia, aparecerá cuando los usuarios utilicen el conocimiento para tomar decisiones.

Los sistemas de BI permiten, pues, aportar valor a los procesos de negocios mediante el hecho de darles acceso a diferentes niveles de información para un análisis que responde a cuestiones de negocio de diferentes niveles:

1) **¿Qué ha pasado?** Informaciones que identifican qué ha pasado en un ámbito de negocio específico. Normalmente, están incorporadas en el diseño de los sistemas informáticos.

2) **¿Por qué ha pasado?** Preguntas al sistema, donde se añade la variable tiempo y que permiten identificar relaciones de causalidad.

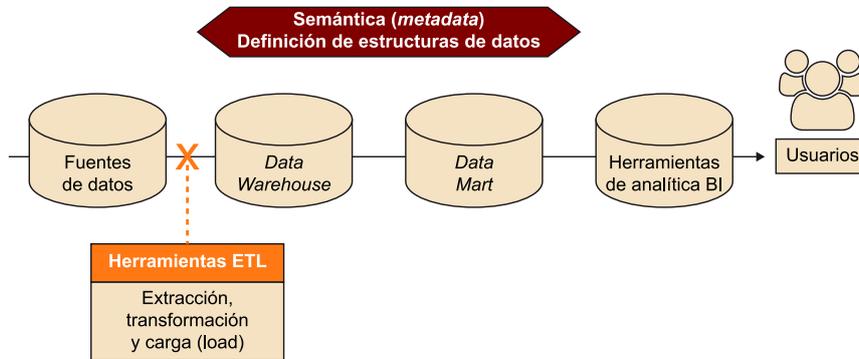
3) **¿Qué hubiera pasado si?** Utilización de modelos predictivos para analizar escenarios alternativos modificando los hechos observados con el objetivo de averiguar qué impactos tendrían ciertas decisiones.

4) **¿Qué pasará en el futuro?** Definición de estrategias y valoración con los modelos de planificación, previsión y predicción.

5) **¿Cómo?** Análisis del impacto de cambios organizacionales.

El objetivo de este caso no es profundizar en todas las tecnologías y las metodologías que se utilizan en el ámbito de BI, pero para dar una idea de los principales elementos que componen una arquitectura de BI podemos utilizar el siguiente esquema:

Figura 1. Arquitectura de BI



Fuente: elaboración propia.

Donde el significado de los componentes principales es:

1) **Data Warehouse**: repositorio de datos global de una organización que es independiente de su utilización posterior. Tiene que ser estable, coherente, fiable y con información histórica, Su concreción es compleja y requiere un diseño técnico esmerado.

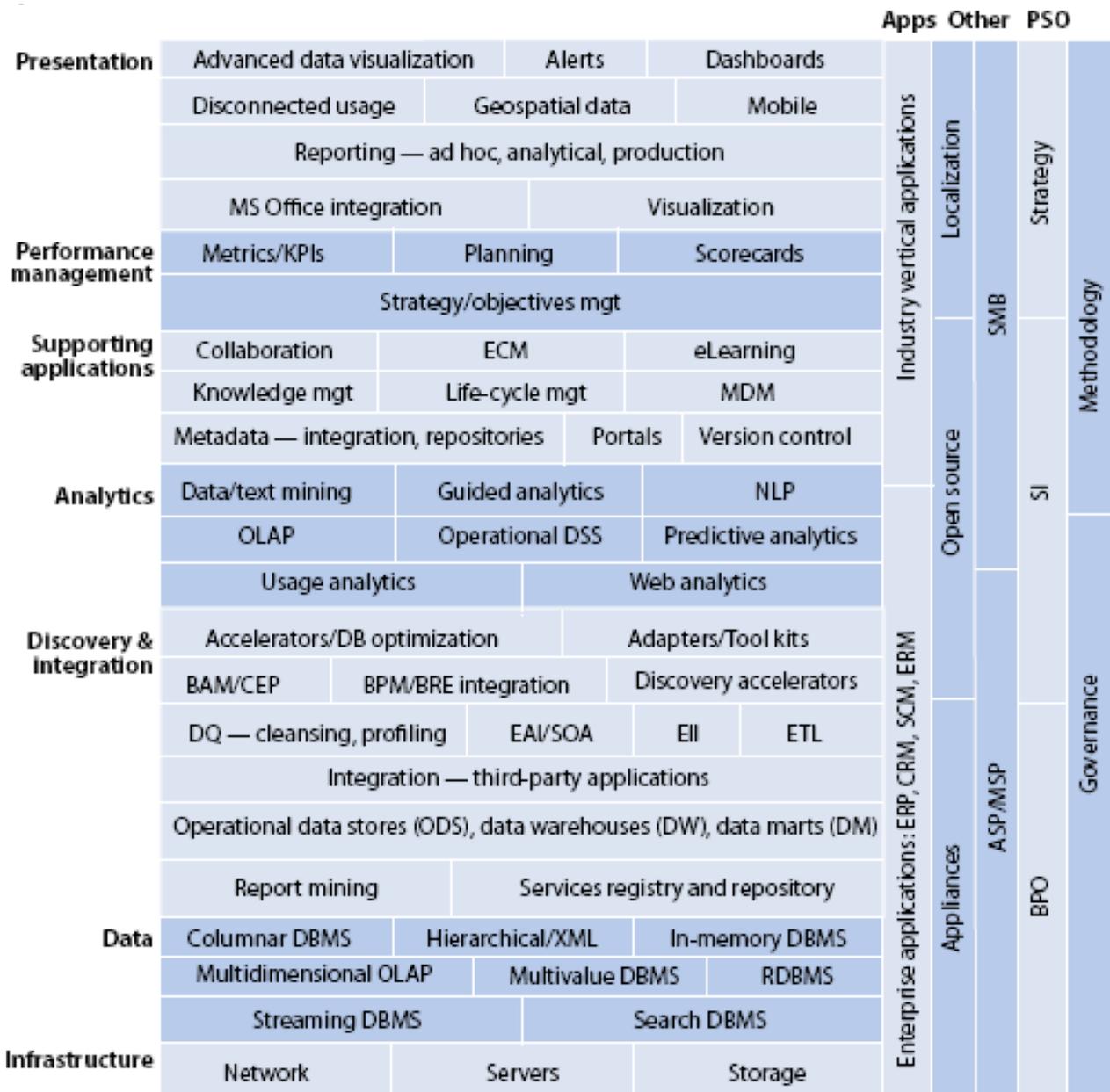
2) **Semántica (metadata)**: estructuras de datos que describen características de los datos del repositorio (*data warehouse* o *data mart*) que permiten identificar y acceder según su significado. Se puede entender como un diccionario que indica a las herramientas de interrogación dónde se puede encontrar el dato buscado.

3) **Data mart**: subconjunto de datos que tienen como objetivo responder a una necesidad de análisis determinado.

4) **Procesos ETL (extract-transform-load)**: tecnologías de integración de datos en el *data warehouse* o en los *data mart* basadas en la definición de fuentes de datos, procesos de extracción y transformación, y adecuación a la estructura del repositorio de datos destino.

Para implantar este esquema de arquitectura, podemos encontrar diferentes tipos de herramientas y proveedores para cubrir una o varias de las funcionalidades. Si concretamos este esquema conceptual en tipos de herramientas en un ejercicio solo para hacernos una idea de la complejidad de estos sistemas, podríamos obtener un diagrama como el siguiente:

Figura 2. Diagrama que representa un posible mapa de aplicaciones de BI



Fuente: Forrester Research, Inc.

No entraremos en esta complejidad tecnológica, sino que nos centraremos en entender que, para obtener valor de un sistema de BI, este tiene que ser útil para la toma de decisiones basadas en información.

1.2. Distribución de la información

Para que la información sea útil para la toma de decisiones, son necesarias herramientas para distribuir el conocimiento generado, en el momento adecuado y a los usuarios que puedan sacar provecho de él.

A continuación, revisamos los principales sistemas de presentación de información de los que podemos disponer.

1.2.1. Informes estándares o reports

Son el sistema más *tradicional* de representar información. Corresponde a una presentación en dos dimensiones: cada una de ellas puede tener una estructura jerárquica. Presentan resultados de una forma predefinida y, por lo tanto, no se pueden utilizar en un análisis dinámico de estos resultados.

Figura 3. Ejemplo de informe de las marcas más reputadas en 2017



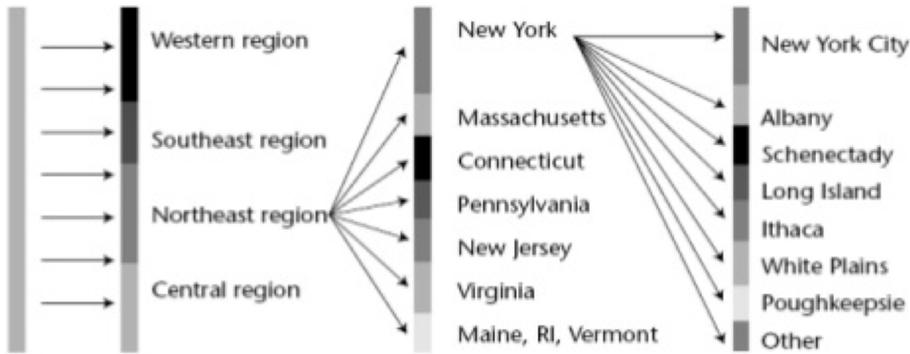
Forbes				
WORLD'S MOST VALUABLE BRANDS 2017				
	2016		2017	
\$154.1 Bln	1	Apple	1	\$170 Bln
\$82.5 Bln	2	Google	2	\$101.8 Bln
\$75.2 Bln	3	Microsoft	3	\$87 Bln
\$52.6 Bln	5	Facebook	4	\$73.5 Bln
\$58.5 Bln	4	Coca-Cola	5	\$56.4 Bln
\$35.2 Bln	12	Amazon	6	\$54.1 Bln
\$39.5 Bln	8	Disney	7	\$43.9 Bln
\$42.1 Bln	6	Toyota	8	\$41.1 Bln
\$39.1 Bln	9	McDonald's	9	\$40.3 Bln
\$36.1 Bln	11	Samsung	10	\$38.2 Bln

Fuente: Forbes, Dazeinfo: <https://dazeinfo.com/2017/05/25/worlds-most-valuable-brands-2017-apple-facebook-amazon/>.

1.2.2. Sistemas de interrogación o herramientas de análisis *ad hoc*

Sistemas que permiten profundizar (*drill down*) en el nivel de detalle o modificar los ejes de análisis. El nivel más básico de estas herramientas corresponde a trabajar con datos extraídos en una *pivot table* de una hoja de cálculo, Las herramientas más sofisticadas permiten gestionar dinámicamente la interrogación en el *data warehouse* previamente a su presentación.

Estos sistemas requieren que sus usuarios, además del conocimiento técnico de la herramienta, puedan utilizar ayudas a la interrogación que acceden a las definiciones de la semántica de los datos y, por lo tanto, al contenido del *data warehouse*.

Figura 4. Ejemplo de aplicación del método *drill down*

Fuente: Panleson, Executive Information Systems and the Data Warehouse, SlideShare, marzo de 2013.

1.2.3. Informes parametrizados

A partir de los análisis *ad hoc* realizados, se pueden identificar y publicar plantillas de informes que solo difieran en los parámetros de consultas.

Estas plantillas se pueden desarrollar de forma colaborativa para después ponerlas en manos de los usuarios, de forma que se construya un «*autoservicio de BI*» para grupos de interés.

Ejemplo

Informes de ventas donde solo cambia el territorio o los productos que agrupan.

1.2.4. Análisis multidimensional

Corresponde a añadir un nivel de complejidad a las interrogaciones *ad hoc*. Con estas herramientas se puede fijar el valor de una dimensión (*slice*) y representar los valores resultantes con dimensiones adicionales (*dice*).

Ejemplo

En una estadística de ventas podemos fijar un área geográfica y presentar la información resultante de productos por periodo y ubicación, o viceversa.

1.2.5. Alertas

Especialmente en ámbitos operacionales, es interesante definir los rangos en los que se pueden mover ciertos indicadores y emitir una alerta (una serial a un informe, un correo electrónico, un SMS...) cuando se dé una situación de excepción con la información necesaria para tomar una decisión.

1.2.6. Scorecards y dashboards

Son presentaciones que sintetizan información de forma que un usuario pueda identificar rápidamente cuál es la situación para, interactuando con la visualización, entrar a analizar con más detalle la información para comprender qué sucede.

Los *scorecards* representan la situación de indicadores clave de cumplimiento indicando si su valor es aceptable o no, normalmente en forma semafórica. También pueden presentar la evolución temporal de los indicadores.

En los *dashboards* se utilizan varios tipos de recursos gráficos (barras, pasteles, símbolos...) para presentar la información necesaria para el desarrollo de las tareas de un usuario. Su objetivo es presentar en una pantalla el máximo de información posible para analizar una situación.

Figura 5. Ejemplo de *dashboard*



Fuente: <https://www.qlik.com/es-es/products/qlikview>.

1.2.7. Otras herramientas de visualización

El uso de representaciones visuales facilita el procesamiento de la información mediante la percepción de situaciones y patrones. Los cuadros de mando, introducidos antes, es uno de los medios de visualización más habituales hoy en día. Otro son las representaciones geoespaciales.

La representación geoespacial permite visualizar una información relacionándola con una ubicación.

Trataremos la representación geoespacial más adelante.

En estos dos casos de visualizaciones, cuadros de mando y representación geoespacial, pueden acceder a información procesada o presentar datos reales que en el momento de visualizarse se convierten en información para el usuario.

Ejemplo

Representación de ventas por geografía, uso de rutas o consumos en puntas de una red.

En cualquier caso, para garantizar la correcta distribución de la información, es necesario que se tengan en cuenta una serie de principios básicos:

- 1) Tener clara qué información se quiere presentar y poder presentarla para su análisis en diferentes niveles de detalle.
- 2) Escoger la herramienta de presentación más adecuada.
- 3) Contextualizarla adecuadamente para que no se produzcan confusiones en su interpretación (por ejemplo, indicar en que unidades se presenta).
- 4) Ser consistente.
- 5) Aprovechar el medio de presentación (por ejemplo, toda la pantalla).
- 6) Mantener la simplicidad (evitar decoraciones innecesarias).

1.3. Minería de datos

Hasta aquí hemos hablado de procesos y sistemas de distribución de información cuando se conocen *a priori* los indicadores de negocio en los que basaremos el análisis. Los sistemas llamados de *data mining* permiten identificar relaciones entre los datos generando información que inicialmente no era evidente.

Estos sistemas, en una generalización, parten de la idea de desarrollar hipótesis de predicción en un subconjunto de datos históricos y validar tales hipótesis sobre el resto de los datos. Una vez validada, esta hipótesis pasa a ser un modelo predictivo.

Si inicialmente estos procesos requerían de una gran potencia de cálculo, actualmente se dispone de herramientas *open source* (*hadoop*, *map reduce*) que permiten la generalización de este tipo de análisis.

De nuevo, la parte importante no es la técnica que se debe aplicar, sino identificar el problema de negocio que queremos resolver.

Ejemplos

Un análisis multidimensional puede identificar una variación de ventas de un producto en un área; el problema que debe analizarse es identificar los parámetros que justifican tal variación.

Otro caso es el de identificar perfiles de clientes potenciales de un producto para focalizar la actividad de marketing.

1.4. Otras fuentes de información

Cuando hablamos de sistemas de BI, lo más intuitivo es pensar en la obtención de información a partir de los datos numéricos almacenados en una base de datos, en un Excel, en un fichero plano... En general, pensamos en la obtención de información a partir de datos de ventas o de indicadores económicos y financieros.

En este apartado querríamos centrarnos en dos tipos de información que quizá no son tan evidentes, pero que utilizaremos en este caso práctico: la información de procesos y la geolocalización.

1) **La información de procesos:** tenemos que identificar la información que, referida a los procesos de negocio, se recoge en las aplicaciones transaccionales. Reconocer el flujo de información que recogen los sistemas y los procedimientos de la organización nos permite analizar conceptos como la calidad de servicio de un vendedor, los niveles de calidad, los parámetros de la actividad logística, de las operaciones... Si ampliamos esta idea a los sistemas operacionales, entendidos como los que controlan procesos, nos permitirá analizar, por ejemplo, los consumos de energía y desarrollar modelos predictivos en función de otras variables. La aplicación de técnicas de minería de datos en información de procesos permite desarrollar la minería de procesos.

2) **La geolocalización:** la ubicación geográfica es también un tipo de información que se puede utilizar en los sistemas de BI. La geocodificación permite convertir una posición en el espacio en una información manejable (longitud y latitud), pero los sistemas de información geográfica, además, pueden incorporar información adicional a una posición. Identificando la zona de origen de un producto podemos calcular su proximidad; haciendo una predicción del origen de visitantes en una ubicación podríamos identificar posibles saturaciones de rutas o, en un nivel más «micro», identificando la ruta que sigue un visitante en un espacio y el tiempo que pasa en la proximidad de un punto de interés, podríamos identificar los materiales expuestos que sean más interesantes.

1.5. Conclusión: una herramienta de gestión imprescindible y compleja

El uso de complejos modelos predictivos constituye la cúspide de las posibilidades de la inteligencia de negocio, pero, como veremos en los ejemplos, un nivel más básico de implementación de BI permite una adecuada gestión competitiva. En los ejemplos nos centraremos en la gestión de indicadores relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC).

Hemos visto la complejidad que representa la tecnología de BI. Entrar en el proceso de desarrollar un sistema de BI sin definir cuál es el objetivo y el camino que seguir suele representar un coste significativo, en tiempo y dinero,

sin un retorno adecuado. Para evitarlo, se tiene que definir una estrategia y desarrollar los planes para su ejecución. Tendremos que empezar identificando cuál es la información necesaria para la toma de decisiones en los diferentes puntos y niveles de la organización; a partir de esta definición, tendremos que evaluar qué tipos de herramientas pueden dar respuesta a estas necesidades. El proceso de desarrollo de esta estrategia es largo y requiere la revisión y la reformulación a medida que evoluciona la organización.

Es importante definir y mantener claro el marco de referencia técnico (*framework*) de las herramientas y acotar el esfuerzo que debe dedicarse en cada etapa del plan. La aparición de soluciones de BI *open source* permiten enfrentarse a estos tipos de proyectos con un coste de entrada limitado, pero tenemos que tener claro siempre que introducir su uso sin un objetivo y un plan de implantación definido conlleva un riesgo muy alto de infrautilización.

Como veremos en los ejemplos, es necesario que los planteamientos de BI estén presentes en todo el diseño de procesos y sistemas, de forma que las aplicaciones de negocio tengan en cuenta los requerimientos de análisis del flujo de información para reducir el coste de implantación de BI.

El planteamiento de BI tiene que estar integrado en todo el planteamiento de sistemas de información y en todo el planteamiento de gestión de la empresa. Davenport, autor del libro *Competing on analytics*, plantea que las empresas tienen que ser *analytic competitors*, ya sea en los ejes de gestión «clásica», ya sea en la gestión ética.

Davenport defiende que cualquier empresa debe competir mediante la inteligencia de negocio no porque pueda hacerlo, sino porque tiene que hacerlo. Cualquier empresa puede optimizar sus procesos y sus productos, pero solo una empresa con un planteamiento de inteligencia de negocio y, lo que es más importante, con personal capacitado para tomar decisiones sobre la base de la información de que dispone podrá marcar una diferencia competitiva significativa. El principio que se debe seguir es no actuar a partir de intuiciones, sino a partir de información. Esta cultura, el personal adecuado y la tecnología apropiada permitirán ser un *analytic competitor*.

2. Contextualización del caso práctico

2.1. La empresa

Cuando Manuela Rangel aceptó la oferta para incorporarse como directora de Recursos Humanos en la empresa de consultoría especializada en sistemas de tecnologías de la información Consultora de Tecnología (CDT), S. A., jamás podría haber imaginado que su misión llegaría a ser tan compleja como el reto que se le planteaba. Con casi veinte años de experiencia en el área de los recursos humanos (y de estos, más de diez en cargos de responsabilidad en grandes empresas multinacionales), Manuela había demostrado sus capacidades de liderazgo y gestión en un amplio abanico de situaciones, algunas de ellas muy complejas.

Aunque el director general de CDT ya la había advertido en las reuniones que tuvieron lugar durante el proceso de selección, no fue hasta el día de su incorporación cuando comprendió el tamaño del reto que tenía por delante.

–Buenos días. Manuela, ¿verdad? Creo que es tu primer día, ¿no es así?

–Sí, justo ahora acabo de llegar. De hecho, aún no tengo ni el ordenador –respondió Manuela–. ¿Y tú eres...?

–Víctor, soy Víctor. Víctor Méndez. Responsable del Área de Consultoría Estratégica. Encantado de conocerte –afirmó extendiéndole la mano para saludarla.

–Igualmente –respondió Manuela, estrechándole la mano–. La verdad, tenía muchas ganas de unirme a vosotros y ponerme a trabajar con el resto del equipo ejecutivo.

–¡Ja, ja, ja! –se rio él, que hizo una pausa para sorber un poco de su café–. No tendrás que esperar mucho: esta tarde hemos planificado una junta de dirección con varios de los líderes de división para explicarte la situación actual y comentarte nuestras necesidades más urgentes. –Tomó otro sorbo de café–. Llevábamos mucho tiempo esperándote.

–Espero que eso sea una buena señal. Oye, Víctor, ¿y no podrías darme un poco de *overview* de la situación? ¿Tienes cinco minutos? Si quieres, vamos a mi despacho.

–Mmm..., déjame ver –respondió Víctor a la vez que miraba su teléfono móvil para revisar su agenda de reuniones–. A ver..., veamos..., sí, perfecto, no hay problema. Podemos sentarnos un rato ahora mismo. Vamos allá –añadió señalando en dirección a la puerta de la cafetería.

–Me imagino que uno de los grandes retos al que nos enfrentamos debe de ser la contratación, ¿no es así? –preguntó Manuela mientras Víctor y ella entraban a su despacho–. Una empresa con un crecimiento anual del treinta por ciento sostenido a lo largo de los últimos cinco años, sobre todo en nuestro sector, se enfrenta a la necesidad constante de reclutar y formar a profesionales...

–Bueno, ciertamente, el crecimiento que hemos tenido durante los últimos años ha sido excepcional, y sin duda es un reto cubrir la demanda que experimentamos –respondió Víctor mientras se sentaba en una de las sillas del despacho.

–¡Bendito problema!

–Sí, así sería si ese fuera nuestro único problema. Pero hay más. –Víctor se enderezó en la silla, reposando sus brazos sobre el escritorio–. No quiero asustarte, pero, verás..., esta tarde, cada uno de los socios te comentaremos nuestras preocupaciones y cómo creemos que puedes ayudarnos. Creo que a todos nos pasa un poco lo mismo. No sé, tú eres la experta, a ver cómo lo ves.

La conversación entre Víctor y Manuela se extendió durante media hora, momento en el que Víctor tuvo que incorporarse a una reunión que tenía agendada. Aquella misma tarde se celebró la junta de dirección, en la que los distintos responsables de las líneas de negocio de CDT, junto con el director general, expusieron a Manuela los principales problemas relativos a los recursos humanos a los que se enfrentaban a diario.

Desde su fundación en el año 1992, CDT siempre había apostado firmemente por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a los procesos de negocio para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos o los servicios producidos por sus clientes. Gracias a la clara y acertada visión de los socios fundadores, así como las altas capacidades de la plantilla, CDT experimentó desde sus inicios un rápido crecimiento.

Debido a dicho crecimiento, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentó el equipo directivo de CDT fue el de incorporar nuevo talento a su plantilla para poder cubrir el incremento cada vez mayor de la demanda de proyectos. Para ello, llevaron a cabo varias iniciativas: una de las más exitosas fue la implantación de un *referral bonus*, o prima por recomendación. Se establecía de la siguiente forma: cualquier empleado de CDT podía recomendar un candidato conocido para cubrir una vacante existente. Si el candidato recomendado finalmente se incorporaba a la empresa y permanecía en esta durante un periodo determinado (seis meses), el empleado que hizo la recomendación recibiría una prima cuya cuantía variaría en función de la posición cubierta. Esta prima, además, se establecía sin un límite, de forma que cada empleado recibiría tantas primas como incorporaciones válidas generara.

Esta *socialización* de las funciones de captación y de reclutamiento de talento permitió a CDT cubrir de forma sostenida el crecimiento de volumen de negocio; además, la ratio de éxito de las nuevas incorporaciones era superior a la de otros canales de captación, ya que, desde las fases iniciales del proceso, la empresa tenía a su disposición mucho más conocimiento del candidato, y viceversa.

A medida que transcurrieron los años, el crecimiento de CDT, unido también al del propio sector de la consultoría en el ámbito de las tecnologías de la información, propició que la demanda de perfiles aumentara considerablemente, mientras que el volumen de candidatos se mantuvo estable. Por lo tanto, cada vez resultaba más complicado encontrar y atraer talento. Para dar respuesta a este nuevo contexto, CDT comenzó a importar talento desde otras partes del mundo, lo cual permitió de nuevo cubrir las nuevas vacantes.

Aproximadamente a partir del año 2013, y sobre todo de 2015, el volumen de proyectos volvió a aumentar de forma considerable; como resultado de ello, la demanda de perfiles especializados creció considerablemente. Sin embargo, en esta ocasión, aunque se intentó relanzar el programa de *referral bonus* (se llegó incluso a aumentar los montos de las primas), la iniciativa no tuvo el mismo éxito que en ocasiones anteriores. Entre las posibles causas, la ejecutiva de CDT cree que una de las principales pueda ser la saturación del modelo *referral bonus*, ya que los empleados que conocían potenciales candidatos ya los comunicaron al Departamento de Recursos Humanos; esto se unió al hecho de que el programa es menos efectivo en el caso de los empleados incorporados desde otras geografías, ya que sus contactos mayoritariamente se hallan lejos; por lo tanto, existen más limitaciones a la hora de cambiar de trabajo por implicar también un cambio de residencia.

Un problema añadido al que se afrontaba CDT era un apreciable y creciente malestar entre los empleados de la empresa. Hasta cinco años antes, el problema principal al que se enfrentaba el Departamento de Recursos Humanos era, como se ha señalado anteriormente, el cubrir la demanda provocada por el crecimiento orgánico de la empresa. Sin embargo, desde el año 2010 hasta el presente, desde la ejecutiva se comenzó a percibir cierto descontento en los empleados. El número de renuncias y empleados que dejaban la empresa, que se había mantenido siempre en unos porcentajes constantes, se había incrementado de forma progresiva y notoria en los últimos ejercicios.

Para intentar comprender mejor la situación, la anterior directora de Recursos Humanos había promovido el lanzamiento de una *encuesta de satisfacción del empleado* (ESE) con carácter anual; se implementó por primera vez en el año 2012. Dicha encuesta cubría distintas áreas para medir la satisfacción del empleado: salarial, formación, perspectivas de carrera, colaboración, oportunidades, calidad del trabajo, satisfacción por las tareas y responsabilidades asumidas, etcétera. Ante unos resultados de la encuesta cada vez más negativos, en el año 2015, la directiva tomó la determinación de incrementar la base salarial de todos los empleados. Esperaban que la satisfacción aumentara en la encuesta del año 2016, pero la sorpresa fue mayúscula cuando se constató que las medidas adoptadas apenas tuvieron incidencia en la satisfacción.

Poco después, el entonces director de Recursos Humanos, Pablo Gómez, anunció su renuncia para dar un cambio a su carrera profesional, tras aceptar una oferta de Deliworld International Inc., una multinacional norteamericana dedicada a la alimentación y con sede en Chicago. Sin tiempo para identificar un nuevo candidato y gestionar una transferencia de conocimiento de forma adecuada, la posición de director de Recursos Humanos en CDT quedó vacante hasta que, finalmente, Manuela Rangel se incorporó al cargo.

2.2. El proyecto

En la primera junta de dirección a la que Manuela asistió, los distintos responsables de cada una de las divisiones de la empresa expusieron cuáles eran (o creían que eran) los principales problemas relativos al Área de Recursos Humanos. En dicha reunión, Manuela pudo constatar de forma inmediata algunos hechos que, probablemente, estaban relacionados con la situación por la que CDT estaba pasando.

1) Las aportaciones de los responsables de cada división se hacían de manera poco estructurada y sin un guion común.

2) Además de lo anterior, o quizá fruto de lo anterior, se percibía una clara falta de comunicación entre los distintos responsables, al menos en lo que se refiere al Área de Recursos Humanos. Era frecuente oír intercambios como «¿Ah, sí? Esto a mí también me sucede», o bien «Pues pensaba que esto solo me pasaba a mí».

3) En muchas ocasiones, se confundía el efecto con la causa. Un claro ejemplo se producía cuando los ejecutivos señalaban la rotación como uno de los mayores problemas de la empresa. Incluso cuando Manuela les planteó que la rotación estrictamente no es un problema, sino su manifestación; es decir, el efecto no de un problema anterior, sino de varios.

4) Además de la encuesta de satisfacción, CDT tenía un amplio inventario de herramientas enmarcadas en el ámbito de los recursos humanos, que cubrían la totalidad de los procesos del área. Sin embargo, estas herramientas se empleaban operativamente, pero sus datos no se usaban estratégicamente para la toma de decisiones. Un claro ejemplo era la herramienta para la gestión del tiempo trabajado, utilizada para monitorizar a qué proyectos los empleados dedicaban sus horas. Aunque dicha herramienta recogía también las horas extra, dicha información se usaba para el pago de estas, pero no para analizar si había empleados que pudieran estar sometidos a un alto nivel de estrés debido a una carga de trabajo elevada y continuada.

Con todo lo anterior, y pese al nivel de desorganización que hubo en la junta de dirección, Manuela concluyó que, pese a estar en medio de una situación hasta cierto punto caótica, había lugar para la esperanza, ya que prácticamente cualquier problema de la empresa desde el punto de vista de los recursos humanos estaría reflejado en los datos recogidos por las distintas aplicaciones. El reto, por lo tanto, era definir una estrategia para **transformar los datos disponibles en información de valor que permitiera la toma de decisiones**. Es decir, era necesario llevar a cabo un programa de **inteligencia de negocio**, centrado en el Área de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo dicho programa con éxito, Manuela definió una estrategia basada en cinco pasos fundamentales:

- 1) **Definir claramente el ciclo de vida del empleado**, desde su incorporación a la empresa hasta el momento en que finalizaría (teóricamente, si no se marchaba antes) su misión. Algunos aspectos clave del primer paso eran conocer las etapas del ciclo de vida del empleado, las motivaciones asociadas a cada una de ellas y los aspectos de la carrera profesional que ayudan a evolucionar de una etapa a la siguiente.
- 2) **Identificar las actividades de recursos humanos que tienen lugar en cada etapa**, es decir, los procesos que permiten a la empresa llevar a cabo un control y seguimiento del recorrido del empleado a lo largo de las distintas etapas de su vida laboral y su importancia relativa.
- 3) **Identificar las fuentes de datos** donde se alojan los resultados de la ejecución de los distintos procesos.
- 4) **Aplicar la inteligencia de negocio a los datos** para poder generar información de valor para definir la estrategia y las mejoras, así como la toma de decisiones.
- 5) **Contrastar los resultados obtenidos** con otras situaciones comparables, para así confirmar la estrategia que se debía seguir antes de su puesta en práctica.

A lo largo de los siguientes apartados del presente módulo, se desarrollarán cada uno de los pasos anteriores como parte del caso práctico.

3. Elementos del ciclo de vida del empleado

3.1. Ciclo de vida del empleado: definición

Si uno observa las definiciones más habituales, de modo genérico puede decirse que el ciclo de vida del empleado es el **periodo que transcurre desde el momento en el que el empleado se incorpora a la empresa hasta la extinción de la relación laboral**.

Ahora bien, en función de la fuente consultada, existen grandes divergencias cuando uno se adentra un paso más tras la definición del ciclo de vida del trabajador. Dichas divergencias no solo radican en qué se considera la extinción de la vida laboral (en algunos casos, la jubilación; en otros, la finalización del contrato por cualquier causa), sino también respecto a las etapas que conforman el ciclo de vida.

Randstad, por ejemplo, considera, que la finalización del ciclo de vida del empleado tiene lugar en el momento final de la vida laboral (es decir, la jubilación o retiro), al cual se llega a través de tres fases: la **fase de promesa** o «comienzo del camino», que transcurre entre los dieciocho y los treinta años; la **fase de ímpetu**, o de «desarrollo de objetivos», que transcurre entre los treinta y los cincuenta años; y por último, la **fase de cosecha**, o de «realización», que termina en el retiro.

Referencia bibliográfica

Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/etapas-de-la-vida-profesional/>.

Probablemente, la definición anterior se ajustaría mejor al concepto del ciclo de la *vida laboral* de las personas, y no así al ciclo de vida del empleado, ya que, en este último caso, el concepto empleado va intrínsecamente ligado al término empresa: no puede haber un empleado sin empresa. Por lo tanto, parecería lógico que el ciclo de vida del empleado vaya ligado no a la vida laboral del individuo, sino a la relación entre este y su empresa.

Otros organismos definen el ciclo de vida del empleado bajo esta premisa. Es el caso, por ejemplo, de la organización TechTarget, empresa global especializada en la consultoría de recursos humanos cuyo idea de negocio se basa en un modelo *hub* que pone en contacto a proveedores y clientes, así como en la inteligencia e investigación sobre herramientas y procesos en el área de recursos humanos. TechTarget estructura el ciclo de vida del empleado en cinco etapas: reclutamiento, incorporación, planificación de la carrera profesional, desarrollo profesional y finalización. Las mismas cinco etapas las señala, asimismo, Balance Point, una organización especializada en el área de recursos humanos.

Otras organizaciones estructuran el ciclo de vida del producto en función de un número distinto de fases, como es el caso de 6Q (abreviación de 6 *Questions*), empresa que provee una plataforma para la realización de encuestas corporativas internamente, y que define seis etapas: atracción de talento, reclutamiento, incorporación, desarrollo, retención y separación; o también HR4free, organización con la misión de poner a disposición de las empresas y las organizaciones, de forma gratuita, las herramientas, los procesos y las técnicas para la gestión de recursos humanos. En este caso, HR4free define cuatro fases del ciclo de vida del empleado: reclutamiento, integración, desarrollo y salida.

Todos los modelos descritos anteriormente, así como muchos otros accesibles a través de distintos canales, tienen en común un número de etapas similares. Sin embargo, sorprende que todos ellos consideran como finalización del ciclo de vida del empleado el momento en el que este deja la empresa. Especialmente en un contexto como el actual, donde las organizaciones de *Alumni*, muy habituales en universidades y escuelas de negocio, han traspasado la frontera del contexto educativo para instalarse (con éxito) en el mundo empresarial.

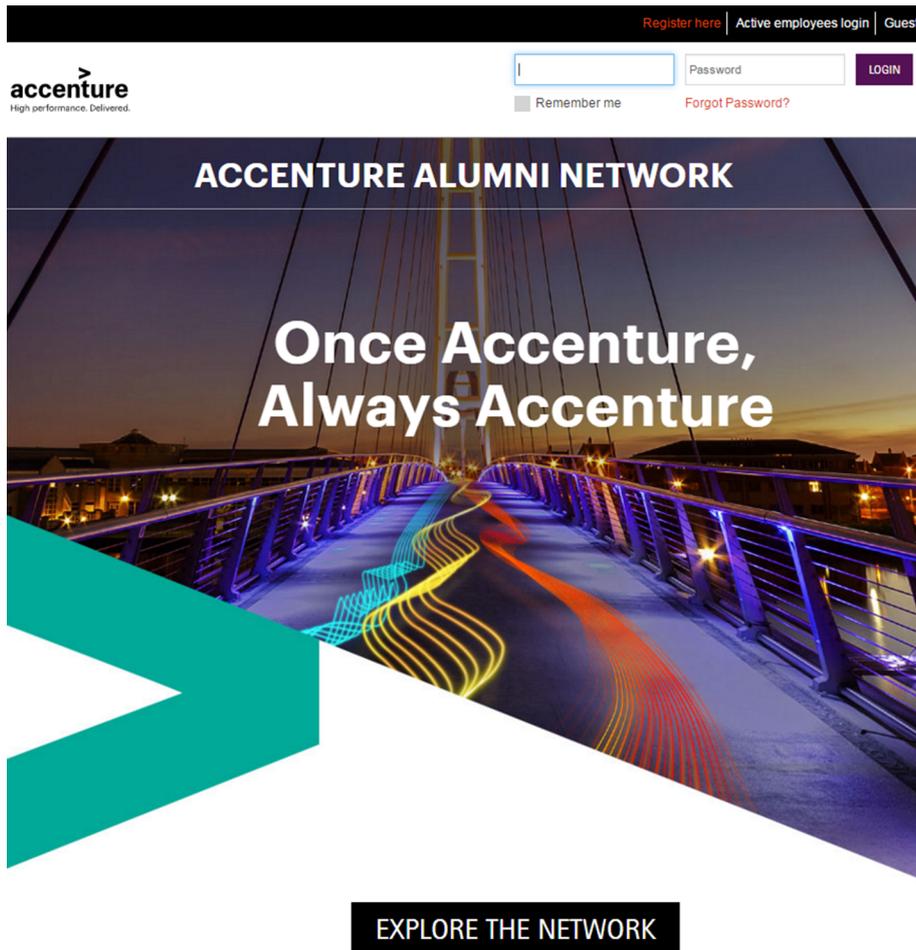
Ejemplo: Accenture Alumni Network

Accenture is committed to enduring relationships with its people - both current and former employees. Our people have a special connection forged through their shared personal and professional experiences and we are dedicated to keeping those connections alive. Regardless of their career journey, Accenture people continue to make a positive impact - improving the way the world works and lives. By maintaining a strong affiliation and cultivating mutually beneficial relationships with our alumni, we can all harness the power of strong connections.

The Accenture *Alumni* Network exemplifies this commitment to enduring relationships, boasting an extensive global membership of former Accenture employees and growing everyday. This official Accenture *Alumni* Network website, powered by Conenza, is a vehicle to promote current and past relationships and provide offerings that are exclusive to the Accenture *Alumni* Network.

Accenture *Alumni* Network

Figura 6. Portal de Accenture Alumni Network



Fuente: Accenture: <https://www.accenturealumni.com/>

Las redes de *Alumni* están ganando cada vez más peso en el contexto empresarial, especialmente en el caso de multinacionales como, por ejemplo, la citada Accenture, u otras como McKinsey & Company, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Gap Inc., Oliver Wyman, etc.

De hecho, es precisamente en el contexto de los recursos humanos, y específicamente en la captación de talento, donde las redes *Alumni* tienen uno de los mayores impactos, tal y como describe Sophie Clowes en el *Financial Times*, o David Burkus en Forbes en su análisis del impacto de la red *Alumni* en la consultora estratégica McKinsey & Company.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, a continuación se propone una definición del ciclo de vida del empleado desde un punto de vista integral en cuanto a la relación entre el trabajador y la empresa a lo largo de las distintas etapas de la relación, sin la limitación del vínculo contractual que pueda existir o no entre ambas partes.

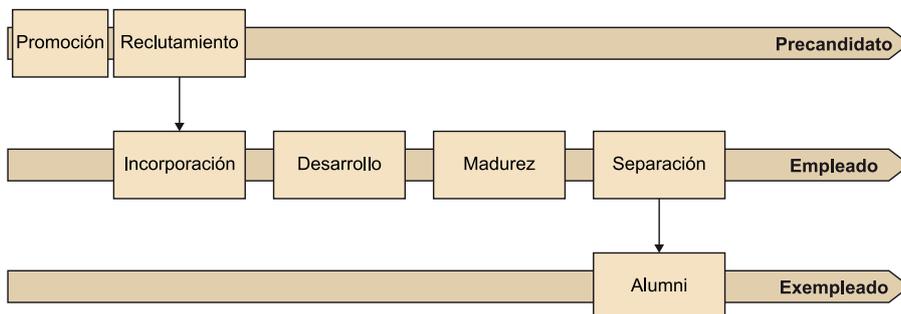
El **ciclo de vida del empleado** abarca el conjunto de etapas desde que una persona se convierte en un empleado potencial de una organización hasta el momento en que el exempleado y la organización no guardan ningún tipo de vínculo.

3.2. Etapas del ciclo de vida del empleado

De la definición anterior se puede concluir que la relación con el empleado puede tener distintos tipos de origen, aunque este siempre se puede definir e identificar en el tiempo. Por el contrario, en el caso de la finalización del ciclo de vida del empleado, este momento puede ser más difícil de determinar, en tanto que en algunos casos podría no ser tan evidente cuándo ha terminado la relación (especialmente a raíz del surgimiento de las redes corporativas *Alumni*, ya que los exempleados pueden seguir vinculados en mayor o menor medida).

En cualquier caso, de forma genérica, las etapas que conforman el ciclo de vida del empleado, aunque puedan variar en función del tipo de organización y del contexto, son las siete que se muestran en el siguiente esquema.

Figura 7. Ciclo de vida del empleado



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Fase de promoción

Fase inicial en la que la organización lleva a cabo una serie de iniciativas para darse a conocer en los ámbitos de captación de talento. Estos ámbitos pueden incluir tanto entornos tradicionales (por ejemplo, ferias, foros universitarios, foros de contacto universidad-empresa...) como nuevos entornos en el contexto de las tecnologías de la información (redes sociales, foros en línea, reportajes en prensa digital...).

En esta fase, puede incluso darse el caso de que las organizaciones recolecten algunos datos de potenciales candidatos en el futuro, como, por ejemplo, sucede en algunos foros universitarios, donde las empresas recogen datos de alumnos incluso dos o tres años antes de la finalización de sus estudios, con el propósito de poder realizar un seguimiento activo posterior.

3.2.2. Fase de reclutamiento

Fase que transcurre desde el momento en que se definen las necesidades de captación dentro de la propia organización hasta la formalización del contrato laboral con el nuevo empleado, justo antes de su incorporación.

La fase de reclutamiento incluye tareas como la definición de los puestos de trabajo, la descripción de las vacantes, la publicación de las vacantes a través de los distintos canales de captación, la recolección de candidaturas, la selección y el filtrado de candidatos, la negociación de la contratación y, finalmente, la formalización del contrato.

3.2.3. Fase de incorporación

Es la etapa en la que el nuevo empleado se incorpora a la organización. Esta fase incluye tareas como, por ejemplo, las formaciones iniciales, la explicación de los procedimientos internos, la formación específica que pueda requerirse para la posición por cubrir, el cumplimiento de los requisitos previos específicos que puedan ser necesarios para el puesto de trabajo que se debe asumir (por ejemplo, análisis médicos, pruebas específicas...).

En función de las tareas inherentes a la fase de incorporación, estas podrán solaparse en el tiempo con las específicas de las fases posteriores.

3.2.4. Fase de desarrollo

Etapa en la que el empleado desarrolla su trabajo y progresa en la organización hasta alcanzar el punto máximo de madurez y desempeño. Teniendo en cuenta el tipo de organización, el puesto de trabajo y las cualificaciones y el potencial del empleado, la fase de desarrollo podrá variar en cuanto a duración y recorrido.

3.2.5. Fase de madurez

Una vez que el empleado ha cumplido con su desarrollo máximo, y *a priori* no parece razonable la perspectiva de que pueda seguir evolucionando, se llega a la fase de madurez.

En este punto, las necesidades y las expectativas del empleado son claramente diferentes a las que tenía durante la fase de desarrollo. Por ello, es fundamental que las empresas dispongan de unos procedimientos para poder garantizar la satisfacción y el compromiso de los empleados aún en esta fase.

3.2.6. Fase de separación

Esta es la última fase en la que el empleado y la organización mantienen aún un vínculo contractual; por lo tanto, es la etapa en la que se pone fin al contrato laboral. Su extinción puede responder a diversos motivos: pueden ser originados por el empleado (cambio de trabajo, jubilación...), o bien por la organización (extinción del contrato, transferencia a otra organización...).

3.2.7. Fase *Alumni*

La finalización de la relación contractual no significa la extinción del vínculo entre la organización y el ya ex empleado. Como se ha indicado anteriormente, en la actualidad existen mecanismos y herramientas, como las redes *Alumni*, que permiten mantener la relación organización-ex empleado en el tiempo.

Las redes *Alumni* tienen dos aplicaciones fundamentales. La primera es en el área de recursos humanos, ya que permite que las organizaciones comuniquen a sus ex empleados los perfiles que se buscan. El hecho de que un ex empleado pueda recomendar un candidato (o incluso a sí mismo, si deseara volver) representa una gran ventaja por lo mismo que se indicaba antes respecto al *referral bonus*: el conocimiento del ex empleado de las dos partes implicadas (organización y potencial candidato) incrementa las probabilidades de éxito.

La segunda ventaja de las redes *Alumni* es el propio *networking* entre la organización y los ex empleados, así como los ex empleados entre ellos mismos. Este tipo de *networking* incrementa las probabilidades de generar oportunidades de colaboración futuras.

3.3. Roles y responsabilidades

En la presente sección se analizarán los distintos roles que intervienen a lo largo del ciclo de vida del empleado, así como las funciones y la interacción que llevan a cabo en cada una de las etapas analizadas anteriormente.

Los roles analizados son cinco:

- 1) El equipo de recursos humanos.
- 2) El equipo directivo.
- 3) El resto de los empleados de la organización.
- 4) La red *Alumni* (cuando la hubiera).
- 5) Los clientes (externos) de la organización.

Tabla 1. Roles y responsabilidades a lo largo del ciclo de vida del empleado

Fases	Equipo RR. HH.	Equipo directivo	Otros empleados	Red Alumni	Clientes
1) Promoción	•	•	o	o	
2) Reclutamiento	•	o	o		
3) Incorporación	•		o		
4) Desarrollo	•	•	•		
5) Madurez	•	o	•		
6) Separación	•	o			
7) Alumni	•	•	o	•	o

En la tabla anterior, los símbolos • y o representan el grado de implicación de cada rol en el ámbito de los recursos humanos. Este estudio podría llevarse a cabo con mayor profundidad, aunque en el caso del presente módulo, cuyo objetivo se centra principalmente en la realización del caso práctico, solo se limitará a la mera descripción.

Eso sí, es importante destacar que el grado de implicación en cada caso no es comparable desde el punto de vista de proporcionalidad. Por ejemplo, si nos centramos en la fase de *reclutamiento*, la lectura correcta respecto a la implicación de los distintos equipos es que el de recursos humanos es el que lleva el peso y la coordinación del proceso; en este sentido, asimismo, es necesaria la colaboración del equipo directivo, así como la del resto de los empleados.

3.3.1. Equipo de recursos humanos

El equipo de recursos humanos es el que tiene mayor implicación en el seguimiento y la evolución a lo largo del ciclo de vida del empleado. No solo es una de las principales funciones de un departamento de recursos humanos, sino también una de las más críticas para la empresa, ya que no solo el éxito, sino también la mera supervivencia de cualquier empresa, dependen necesariamente de la calidad y la capacidad de su plantilla.

- En cuanto a la **promoción**, el equipo de recursos humanos es el que suele llevar a cabo el primer contacto entre la empresa y los futuros candidatos y/o empleados, a través de ferias, sesiones de trabajo, publicaciones, etcétera (aunque, en muchas de estas ocasiones, cuentan, además, con el apoyo de otros perfiles, como se verá más adelante). Este tipo de colaboraciones incluye las ferias de empleo universitarias, los programas de conferencias, los acuerdos de colaboración universidad-empresa, etcétera.
- En relación con las tareas de **reclutamiento**, de nuevo el equipo de recursos humanos es el que lleva el peso de dicho proceso. Si bien son los res-

ponsables de las distintas áreas de la empresa, junto con el equipo directivo, los que definen las necesidades (perfiles, número de vacantes...), es el equipo de recursos humanos el que posteriormente gestiona el proceso de selección: desde la búsqueda de los candidatos hasta la firma del contrato.

- En el caso de la **incorporación** del empleado, la distribución de tareas podrá variar en función del tamaño y del sector de la organización. Sin embargo, en organizaciones a partir de cierto tamaño, lo más habitual es que sea también el equipo de recursos humanos el que se responsabiliza del proceso de acogida e incorporación del nuevo empleado, el que lleve el peso de la gestión de las formaciones iniciales respecto a los procesos y procedimientos internos.
- Si bien la fase de **desarrollo** tiene un alto grado de dependencia con la función y la evolución del propio empleado y del equipo en el que se halla, el equipo de recursos humanos es el que habitualmente y de forma periódica monitoriza la evolución del empleado, recogiendo datos de dicha evolución (proyectos completados, grado de consecución de los objetivos, nivel de desarrollo, potencial...) para poder apoyar al empleado a lo largo de su carrera profesional.
- En todos los casos, sea al nivel que sea, llega el momento en el que el empleado alcanza la fase de **madurez**, donde las perspectivas de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, o bien ya no forman parte del objetivo, o bien son remotas. En este caso, las motivaciones del empleado podrán haber variado; por eso es importante que desde un punto de vista formal, liderado por el equipo de recursos humanos, se conozcan cuáles son dichas motivaciones (por ejemplo, estabilidad, balance entre vida personal y profesional, flexibilidad de horarios...) para poder mantener el nivel de implicación. Es importante destacar que esta no es una función exclusiva del equipo de los recursos humanos (este únicamente gestiona el proceso, pero se trata de una responsabilidad compartida entre distintos grupos de la organización, especialmente el equipo ejecutivo y el resto de los empleados).
- El proceso de **separación** o de finalización de la relación contractual es de nuevo un proceso que queda bajo el liderazgo del equipo de recursos humanos, aunque es fundamental que, en todos los casos, exista una implicación de alguno de los representantes válidos de la empresa, como es el caso del responsable inmediato del empleado e, idealmente, también del miembro del equipo ejecutivo responsable del área. En el caso de la separación, debe tenerse en cuenta que, salvo una situación de causa mayor, solamente un pequeño porcentaje de las bajas de empleados se deben a una decisión unilateral llevada a cabo por la empresa, por lo cual es importante, para ambas partes, procurar que este proceso se lleve a cabo con

la adecuada formalidad y cordialidad; de este modo, se evita perjudicar a posibles colaboraciones futuras entre el expleado y la organización.

- Por último, la **gestión** de las redes *Alumni*, así como la organización y la gestión de comunicaciones y eventos con exempleados, la lleva a cabo el equipo de recursos humanos, donde nuevamente se cuenta con la implicación de otros grupos de la organización, como el equipo ejecutivo (atendiendo a las sesiones), otros empleados (por ejemplo, en las presentaciones de algunas iniciativas realizadas por la empresa) o clientes (participando también en reuniones de *Alumni*).

3.3.2. Equipo directivo

En cuanto al equipo directivo de las organizaciones, en relación con el ciclo de vida del empleado, las fases en las que este tiene una mayor incidencia son aquellas en las que actúan en representación de la empresa ante el exterior (es decir, las fases de *promoción* y *Alumni*), así como también durante la etapa de *desarrollo* de los empleados.

En relación con esta última, si bien el equipo directivo no estará implicado en las tareas diarias de supervisión y ejecución de las tareas, ello no elimina la clara responsabilidad de la capa ejecutiva de la organización en provisionar y fomentar un entorno en el que todos los empleados puedan progresar de forma justa y en igualdad de condiciones.

El resto de las fases donde el equipo directivo tiene participación, aunque en un menor grado, son las de reclutamiento, donde actúan como máximo escalafón de representación de la organización ante el candidato; la **madurez**, donde deben mantener la motivación del empleado cuyo desarrollo ya ha finalizado, y hacerle sentir que es aún necesario para la organización; y la **separación**, momento clave en el que debe garantizarse que ambas partes llevan a cabo la extinción contractual con mutua satisfacción, y así dejar abierta la opción de colaboraciones futuras (e incluso, una reincorporación en el caso de que el empleado optara por volver).

3.3.3. Otros empleados

Los empleados de cualquier organización deben tener una responsabilidad directa en el apoyo al resto de los trabajadores durante su trayectoria profesional, lo cual incluye en su totalidad las etapas de **desarrollo** y **madurez**.

En algunas organizaciones, esta función de apoyo y acompañamiento está tipificada formalmente como parte de las responsabilidades de cada empleado a partir de cierto nivel. Esta función adquiere distintos nombres en función de la organización, como *mentor* o *career counselor*.

La función del *mentor*

La función del *mentor* o *career counselor* la desempeña, siempre, alguien de la organización situado jerárquicamente por encima del empleado (que ejerce la función de *mentado*). La función del mentor es la de orientar y apoyar al mentado a lo largo de su carrera profesional, ayudándolo a alcanzar los objetivos planteados.

Su función es incompatible con la de supervisor de forma simultánea, ya que la figura del mentor abre una vía de comunicación al empleado también para la resolución de cualquier conflicto laboral, en la que el supervisor podría ser una de las partes implicadas.

Algunas de las funciones que pueden desempeñar los mentores son:

- Apoyo en la definición y la consecución de los objetivos profesionales.
- Apoyo en el desempeño y la selección de la carrera profesional dentro de la organización.
- Apoyo para la comprensión de la función del empleado, las expectativas.
- Apoyo en la definición de las necesidades de formación.
- Ofrecer *feedback* al empleado sobre el desempeño y ayudarlo en la definición de mecanismos de mejora y evolución dentro de la organización.
- Apoyo en la resolución de dudas o preocupaciones del empleado.
- Apoyo en la resolución de conflictos laborales o personales que puedan tener un impacto en la relación laboral entre el empleado y la organización.

Adicionalmente, podrán participar en otras fases del ciclo de vida del empleado, como la **promoción** (asistiendo a ferias, participando en ellas o en foros universitarios..., como apoyo al equipo de recursos humanos), el **reclutamiento** (realizando entrevistas a candidatos), la **incorporación** (participando en las formaciones iniciales y sesiones de orientación a los nuevos empleados) y en el **Alumni** (colaborando en encuentros y conferencias).

3.3.4. Red *Alumni*

La importancia principal de la red *Alumni* de exempleados se da, lógicamente, en las sesiones dirigidas a este colectivo, que suelen estructurarse en forma de conferencias, encuentros o jornadas.

Las redes *Alumni*, como se ha mencionado antes, desempeñan un papel fundamental para la empresa, ya que, además de establecer un canal para la incorporación de nuevos profesionales a partir de exempleados que tienen conocimiento directo de la organización, también desempeñan un rol clave en el desarrollo de negocio a través de nuevas oportunidades.

La red *Alumni* es también un gran activo para la captación de nuevo talento por parte de las organizaciones, ya que los mensajes positivos que se puedan dar de una organización adquieren especial relevancia cuando estos los lanzan

personas relevantes que ya no forman parte de la empresa; cuando, por lo tanto (desde un punto de vista *estético* al menos), quienes dan esos mensajes positivos ya no son parte interesada.

3.3.5. Clientes externos

Del mismo modo que el caso de la red *Alumni*, los clientes externos de la organización también forman parte de un importante colectivo a la hora de representar y hablar en favor de la organización.

4. Actividades de negocio y de apoyo

En la presente sección se analizarán los principales procesos que conforman la gestión del ciclo de vida del trabajador, así como la información relevante que se genera en ellos. Es el último capítulo con un contenido de carácter más bien teórico, ya que a partir del siguiente se abordará, ya sí, el grueso del caso práctico.

Los procesos que se analizarán son seis:

- Gestión de la contratación (incluido el *pipeline*).
- Gestión de la formación.
- Gestión del desempeño y carrera profesional.
- Gestión de asignaciones (disponibilidad y cargable).
- Gestión de datos del trabajador.
- Gestión de *Alumni* (base de datos).

4.1. Gestión de la contratación (incluido el *pipeline*)

La gestión de la contratación se puede dividir en dos áreas diferenciadas, en función del punto en el que se hallan dentro del proceso de selección los potenciales futuros empleados de la organización:

- Gestión del *pipeline* de precandidatos.
- Gestión del reclutamiento.

4.1.1. Gestión del *pipeline* de precandidatos

Pipeline es un término anglosajón cuya traducción literal al español es *tubería* o *conducto*. En el ámbito empresarial, se utiliza para ilustrar un flujo de individuos o elementos que se disponen a formar parte de un proceso u organización. Por ejemplo, se puede denominar *pipeline de candidatos* al conjunto de personas que forman parte de un proceso de selección, o *pipeline de oportunidades* al conjunto de clientes o proyectos potenciales que una organización afronta como parte de su proceso de venta.

La gestión del *pipeline* de precandidatos se basa principalmente en la identificación y el registro de todos aquellos perfiles de potenciales que, en algún momento a medio plazo (uno o dos años), la organización debe contactar para evaluar una posible contratación. Además de ello, dentro de esta tarea también se lleva a cabo otro proceso, que consiste en medir la eficiencia de

las actividades de promoción de la empresa para la captación de talento; por ejemplo, si la organización participa en foros universitarios para la recogida de currículos, es interesante saber cuántos se recogen edición a edición, qué universidades son más atractivas para la captación de talento (por número y formación de los candidatos), etcétera.

Los datos principales que se generan y se gestionan en cada caso son:

1) *Pipeline* de precandidatos

a) Datos personales

- Nombre y apellidos.
- DNI, NIF o pasaporte.
- Nacionalidad.
- Dirección/residencia.
- Teléfono de contacto.
- *E-mail* de contacto.
- Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la selección de talento.
- Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley orgánica de protección de datos (LOPD).

b) Datos acerca de los estudios

- Carrera o titulación.
- Tipo de estudios.
- Universidad o entidad.
- Facultad o centro.
- Curso en el que se encuentra actualmente.
- Años totales de la titulación.
- Nota media del último año o semestre evaluado.
- Proyecto fin de estudios completado.

c) Otros datos académicos

- Nota media de bachillerato o equivalente.
- Nota media de la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU) o equivalente.
- Certificaciones de idiomas.
- Certificados de otros estudios.
- Asociaciones en las que participa.
- Reconocimientos obtenidos.

d) Datos laborales

Experiencias profesionales anteriores.

e) Otros datos

- Currículum personal.
- Cara de presentación y motivaciones.
- Expediente académico.
- Aficiones y *hobbies*.
- Permiso de conducción.
- Disponibilidad para viajar.
- Disponibilidad para trasladar la residencia.

f) **Datos logísticos** (estos datos no los suministra el precandidato, sino que son completados por el equipo de recursos humanos que gestiona el proceso y lleva a cabo la interacción con este).

- Fecha de recogida de datos.
- Evento en el que se han recogido los datos.
- Cómo ha conocido la organización.
- Nivel de conocimiento de la organización.
- Nivel de interés en la organización.
- Potencial del candidato (1-10).
- Fecha para el próximo contacto con la persona.

2) Eficiencia de las actividades de promoción

a) Datos logísticos

- Lugar donde se desarrolla la promoción (universidad, entidad).
- Facultad o centro.
- Dirección.
- Persona de contacto del centro.
- Teléfono de contacto.
- *E-mail* de contacto.
- Frecuencia del evento (bianual, anual, semestral, trimestral...).
- Fecha de inicio del evento.
- Fecha final del evento.
- Número total de horas del evento.
- Número total de organizaciones en el evento.
- Coste total de participación en el evento: *stand* o *box*.
- Coste total de participación en el evento: conferencia.
- Coste total de participación en el evento: otros.

b) Datos de asistencia

- Audiencia total potencial.
- Número de participantes del evento.
- Número de contactos realizado por la organización.
- Número total de conferencias realizadas.

- Número total de asistentes a las conferencias realizadas.
- Número total de candidaturas recogidas (CV...).

c) Datos de valoración

- Valoración global de la actividad de promoción (1-10).
- Repetir en siguiente edición (Sí/No).

4.1.2. Gestión del reclutamiento

En el caso de las actividades relacionadas con la gestión del reclutamiento, pueden variar significativamente en función de la organización y el tipo de posición que ocupar. En el presente módulo, el foco principal tomará como referencia el sector de la consultoría de sistemas, en concordancia con el caso práctico presentado anteriormente. Algunas de las áreas o procesos que se pueden identificar en el contexto de la gestión del reclutamiento son:

- Datos del candidato (p. ej., CV).
- Datos de las pruebas escritas.
- Datos de las entrevistas realizadas.
- Datos de las sesiones conjuntas (dinámicas de grupo).

Los tipos de entrevista mostrados anteriormente pueden presentar variaciones en función del tipo de posición por cubrir (por ejemplo, una entrevista con un panel de entrevistadores de forma simultánea, una comida-entrevista, etcétera).

1) Datos del candidato

a) Datos personales

- Nombre y apellidos.
- DNI, NIF o pasaporte.
- Nacionalidad.
- Dirección/residencia.
- Teléfono de contacto.
- *E-mail* de contacto.
- Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la candidatura.
- Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley orgánica de protección de datos (LOPD).

b) Datos acerca de los estudios

- Carrera o titulación.
- Tipo de estudios.
- Universidad o entidad.

- Facultad o centro.
- Años totales de la titulación.
- Nota media del expediente.
- Titulación completada (Sí/No).

c) Otros datos académicos

- Certificaciones de idiomas.
- Certificados de otros estudios.
- Asociaciones en las que participa.
- Reconocimientos obtenidos.

d) Datos laborales

Experiencias profesionales anteriores.

e) Otros datos

- Currículum personal.
- Cara de presentación y motivaciones.
- Expediente académico.
- Aficiones y *hobbies*.
- Permiso de conducción.
- Disponibilidad para viajar.
- Disponibilidad para trasladar la residencia.

2) Datos de las pruebas escritas

Existen distintos tipos de pruebas escritas y orales que se realizan a los candidatos, cada uno de los cuales sirve para determinar sus capacidades en un ámbito concreto y obtener de forma conjunta una visión completa de estos.

Las pruebas escritas suelen generar como resultado una calificación numérica del candidato en cada una de las áreas evaluadas.

a) Test

- Test de inteligencia.
- Test de agilidad matemática.
- Test de razonamiento lógico.
- Test de personalidad.

b) Otras pruebas escritas

- Casos prácticos.
- Pruebas de redacción en lengua local.

- Pruebas de redacción en lengua extranjera.

3) Datos de las entrevistas

a) Entrevista con el equipo de recursos humanos

- Claridad en la comunicación (verbal y no verbal).
- Capacidad de síntesis.
- Solidez del discurso.
- Nivel de iniciativa y proactividad.
- Capacidad de adaptarse al cambio.
- Nivel de orientación a la consecución de los objetivos.
- Capacidad de contextualización.
- Capacidad de pensar *out-of-the box* (innovación).
- Valoración global / puntuación (1-10).

b) Entrevista con el supervisor

- Nivel de conocimientos funcionales y/o técnicos (en relación con la posición por cubrir).
- Nivel de experiencia en puestos similares.
- Nivel de agilidad mental.
- Nivel de decisión/seguridad.
- Nivel de dinamismo/energía.
- Nivel de iniciativa y proactividad.
- Nivel de compromiso.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de adaptación a situaciones de estrés.
- Capacidad de comunicación con el supervisor.
- Capacidad de liderazgo (si lo requiriera el puesto de trabajo).
- Capacidad de aprendizaje.
- Valoración global / puntuación (1-10).

c) Entrevista con el gerente / responsable del área

La entrevista con el gerente suele tener un alcance similar a la entrevista con el supervisor (de hecho, en ocasiones, puede ser la misma persona).

Sin embargo, en este tipo de entrevistas se puede ir más allá de las competencias que son propias del puesto de trabajo; por ejemplo, a través de la evaluación de los siguientes aspectos:

- Nivel de conocimiento de la organización.
- Nivel de conocimiento de los competidores de la organización.
- Nivel de interés por la organización.
- Nivel de ambición.

- Nivel de conocimiento del mundo empresarial.
- Movilidad geográfica y disponibilidad para viajar.
- Valoración global / puntuación (1-10).

d) Entrevista ejecutiva

Por último, la entrevista ejecutiva tiene, por lo general, un carácter menos pautado, ya que consiste en una última fase en la que el candidato conoce al miembro del equipo directivo que le correspondería a su área, a la vez que le permite a este último confirmar la idoneidad del candidato.

Por dicho motivo, llegado a este punto del proceso de reclutamiento, todos los datos del candidato ya han sido recogidos; esta última entrevista sirve como confirmación final de la contratación o no contratación.

Valoración final (Sí/No).

4) Datos de las sesiones conjuntas

a) Dinámicas de grupo

- Nivel de participación.
- Nivel de comunicación.
- Nivel de interacción con el resto de candidatos.
- Nivel de flexibilidad.
- Nivel de solidez en la argumentación.
- Nivel de síntesis y concreción en las argumentaciones.
- Valoración global / puntuación (1-10).

b) Otras actividades

Aparte de las dinámicas de grupo, pueden llevarse a cabo otro tipo de actividades, cuyo objetivo es la evaluación de los candidatos en un contexto que pudiera aproximarse a una situación real. En dichos casos, los parámetros observados (y evaluados) son similares a los de la dinámica de grupo.

4.2. Gestión de la formación

En lo que se refiere a la gestión y la evaluación de la formación, los datos correspondientes a los cursos realizados por los empleados pueden gestionarse en distintos grupos.

1) Datos del curso

a) Datos generales

- Código del curso.

- Edición.
- Nombre del curso.
- Objetivos.
- Área de formación (inicial, técnica, funcional, idiomas...).
- Tipo de formación (interna, externa).
- Modalidad (clase, virtual, mixta...).

b) Datos logísticos

- Centro de formación.
- Proveedor de formación.
- Datos del formador.

c) Datos temporales

- Fecha de inicio planificada y real.
- Fecha de fin planificada y real.
- Número total de horas del curso.
- Número total de horas atendidas.
- Fecha de renovación.

d) Resultados

- Calificación del curso (1-10).
- Evaluación de la satisfacción (1-10).
- Observaciones.

2) Datos estadísticos

En función de los datos generados a partir de la planificación y la ejecución de las distintas acciones formativas, se podrán obtener informes y resultados sobre la calidad de la formación a distintos niveles de agregación.

4.3. Gestión del desempeño y carrera profesional

Aunque no todas las organizaciones realizan una gestión y una monitorización activa y formal del desempeño y la carrera profesional de los empleados, sí es común en las grandes empresas, sobre todo en las de origen anglosajón o en las que toman dichos modelos como referencia.

Mediante el análisis de los datos referentes al desempeño, estos se revisan periódicamente (por ejemplo, una vez al año) para que sea el criterio de la meritocracia el que marque la evolución profesional del empleado.

1) Datos del desempeño

a) Datos del empleado

- Código del empleado.
- Nombre del empleado.
- Área o departamento.
- Mentor.
- Año de incorporación a la empresa.
- Antigüedad total.
- Posición actual.

b) Datos del desempeño en el año transcurrido

- Evaluación del desempeño (mitad del año).
- Evaluación del desempeño final.

c) Otras evaluaciones relativas al año transcurrido

- Calificación en la última prueba de inglés (escrito).
- Fecha de realización de la última prueba de inglés (escrito).
- Calificación en la última prueba de inglés (oral).
- Fecha de realización de la última prueba de inglés (oral).
- ¿Ha realizado todas las formaciones obligatorias de la empresa? (Sí/No)

d) Datos del desempeño en los años anteriores

- Evaluación del desempeño del año anterior (N-1).
- Evaluación del desempeño de dos años antes (N-2).
- Evaluación del desempeño de tres años antes (N-3).

2) Datos de la evolución profesional**a) Datos del empleado**

- Código del empleado.
- Nombre del empleado.
- Área o departamento.
- Mentor.
- Año de incorporación a la empresa.
- Antigüedad total.
- Posición actual.

b) Datos respecto a la posición actual

- Años en la posición actual.
- Años teóricos para la promoción a la siguiente promoción.
- Periodo promedio de promoción de los empleados en la posición actual.

c) Datos respecto a las promociones anteriores

- Número de promociones anteriores.
- Plazo medio de tiempo entre cada promoción.

4.4. Gestión de asignaciones (disponibilidad y cargable)

La gestión de las asignaciones se emplea para medir de forma objetiva el resultado del desempeño del trabajador en la empresa, teniendo en cuenta no tanto las evaluaciones (como se hacía en el caso anterior), sino más bien parámetros medibles y objetivos relacionados con el tiempo trabajado.

La **disponibilidad** mide la relación de tiempo trabajado en comparación con el tiempo no trabajado; además, observa otros parámetros para monitorizar la calidad del trabajo del empleado y las variables que puedan afectar a dicho trabajo. Por ejemplo, un empleado que por su trabajo debe pasar varias noches fuera de su domicilio estará sometido a unas incomodidades que otro empleado en su misma posición, pero que no tenga que viajar, no experimenta.

Por su parte, el **nivel de cargable** o *cargabilidad* mide qué porcentaje del tiempo trabajado de empleado se destina a actividades productivas para la empresa; estas son actividades que le reportan un ingreso a la empresa.

1) Datos de la disponibilidad

a) Datos del empleado

- Código del empleado.
- Nombre del empleado.
- Área o departamento.

b) Datos de la disponibilidad en el ejercicio

- Número de días reales trabajados.
- Número de días destinados a formación.
- Número de días ausentes por vacaciones.
- Número de días ausentes por enfermedad o baja.
- Número de días ausentes por otros motivos.

c) Datos de la disponibilidad en los tres ejercicios anteriores

- Número de días reales trabajados (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días destinados a formación (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días ausentes por vacaciones (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días ausentes por enfermedad o baja (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días ausentes por otros motivos (ejercicios N-1, N-2, N-3).

d) Datos respecto al tiempo trabajado en el ejercicio

- Número de horas extras totales trabajadas.
- Número de días festivos totales trabajados.

e) Datos respecto al tiempo trabajado en los tres ejercicios anteriores

- Número de horas extras totales trabajadas (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días festivos totales trabajados (ejercicios N-1, N-2, N-3).

f) Datos respecto al lugar de trabajo en el ejercicio

- Número de días totales de desplazamiento sin pernocta.
- Número de días totales de desplazamiento con pernocta.
- Número de fines de semana fuera de casa por desplazamiento laboral.

g) Datos respecto al lugar de trabajo en los tres ejercicios anteriores

- Número de días totales de desplazamiento sin pernocta (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de días totales de desplazamiento con pernocta (ejercicios N-1, N-2, N-3).
- Número de fines de semana fuera de casa por desplazamiento laboral (ejercicios N-1, N-2, N-3).

2) Datos de la cargabilidad**a) Datos del empleado**

- Código del empleado.
- Nombre del empleado.
- Área o departamento.

b) Datos de la cargabilidad en el ejercicio actual

- Número de horas trabajadas y facturables.
- Número de horas trabajadas en apoyo al área de recursos humanos.
- Número de horas trabajadas en otras iniciativas internas de la empresa.

Prácticamente, la totalidad de los datos gestionados por el equipo de recursos humanos tienen una consideración de información **altamente sensible**. Los datos relacionados con la disponibilidad y la cargabilidad, si cabe, tienen aún más criticidad, ya que, según la forma en que se gestione dicha información, puede traer consecuencias muy negativas.

La evaluación de un trabajador no se puede realizar únicamente en función de parámetros objetivos, ya que estos no pueden reflejar de forma fidedigna todo cuanto acontece en un contexto empresarial. Siendo razonable que dichos datos no constituyen una base para discriminar negativamente a unos trabajadores respecto a otros, a la vez también parece lógico que puedan usarse para premiar a trabajadores que, por su desempeño, aportan un valor añadido a la empresa.

Por ejemplo, en el caso de tener dos empleados que ejerzan una misma actividad, estén al mismo nivel organizativo y tengan unas características salariales similares, si al final del ejercicio uno de ellos, además de su trabajo, ha colaborado en la incorporación de nuevos empleados (por ejemplo, realizando entrevistas en apoyo al equipo de recursos humanos), debería poder optar a una mejor evaluación final.

4.5. Gestión de datos del empleado

La gestión de datos del empleado tiene que ver la recolección, la actualización y la utilización de todos sus datos que puedan ser **relevantes** y **necesarios** para que se desempeñe con éxito la relación laboral con la organización. También forma parte del proceso de gestión de datos del empleado la **eliminación** de todos los que ya no son relevantes ni necesarios una vez extinguida la relación laboral.

En el punto anterior, deben tenerse en cuenta dos puntos clave:

1) Como regla general, la organización solo deberá almacenar y gestionar aquellos datos que son estrictamente necesarios para el desarrollo de la relación laboral. En la actualidad, la mayoría de los países y de las comunidades incluyen legislaciones específicas que regulan el uso de la información del empleado. En España, estos quedan cubiertos por la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (LOPD) y del Real decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (RDLOPD).

2) La gestión de los datos del empleado debe incluir necesariamente el proceso de eliminación (física o lógica) de todos aquellos datos del trabajador que ya no son legalmente necesarios ni relevantes, una vez que se ha producido la extinción de la relación contractual.

En el análisis de los datos del empleado no se distinguirá en función del uso al que se destinen. Por lo tanto, no todos los datos estarán disponibles para su visualización y su empleo en los distintos procesos y aplicaciones de la organización.

1) Datos personales del empleado

a) Datos básicos

- Código del empleado.
- Nombre del empleado.
- Área o departamento.
- Oficina, país.

b) Datos de contacto

- Teléfono fijo.
- Teléfono móvil.
- *E-mail* corporativo.

c) Datos organizativos

- Responsable directo.
- Mentor.
- Mentados.

2) Datos del Área de Recursos Humanos

a) Datos contractuales

- Contrato laboral.
- Nóminas.
- Certificados.
- DNI/NIF.
- Certificado del alta en la Seguridad Social.

b) Datos médicos

- Certificado de aptitud.
- Fecha de las revisiones médicas.
- Datos de los análisis médicos realizados.
- Datos de las revisiones médicas realizadas.
- Datos relevantes según la posición o rol del empleado.

c) Otros datos

- Certificación del cumplimiento de los cursos de formación obligatoria.

- Certificación del cumplimiento de los cursos de prevención de riesgos laborales.

3) Datos técnicos del empleado

a) Datos de formación propia

- Titulaciones y años de las titulaciones del empleado.
- Otras certificaciones (idiomas, etcétera).
- Otros datos relevantes (permiso de conducir...).

b) Datos de formación en la empresa

- Titulaciones y años de las titulaciones impartidas al empleado.
- Certificaciones obtenidas por el empleado dentro de la organización.
- Aptitudes verificadas.

c) Experiencia profesional en la organización

- Titulaciones y años de las titulaciones impartidas al empleado.
- Certificaciones obtenidas por el empleado dentro de la organización.
- Aptitudes verificadas.

4.6. Gestión de *Alumni* (base de datos)

Como se ha indicado anteriormente, los exempleados de la organización ofrecen una vía muy interesante para la captación de talento mediante la red de contactos que manejan, además de generar nuevas oportunidades de negocio y/o colaboración.

1) Datos del *Alumni*

a) Datos personales

- Nombre y apellidos.
- Empresa actual.
- Cargo desempeñado en la empresa actual.
- Año de incorporación a la empresa actual.
- Oficina y país.

b) Datos de contacto

- Teléfono fijo.
- Teléfono móvil.
- *E-mail* corporativo.
- *E-mail* personal.

c) Otros datos

- Intereses.
- Áreas de experiencia funcional y/o técnica.
- Industria y sector de especialización.

2) Datos del *Alumni* relativos a la organización**a) Datos del *Alumni* cuando era empleado**

- Último cargo desempeñado en la organización.
- Oficina y país.
- Año de incorporación a la organización.
- Año de salida de la organización.
- Antigüedad total acumulada en la organización.

b) Datos de los colaboradores del *Alumni*

- Nombre y apellidos del último mentor.
- Datos de contacto del último mentor.
- Nombre y apellidos del último supervisor.
- Datos de contacto del último supervisor.

3) Datos de participación del *Alumni***a) Lectura de comunicaciones**

- Número de comunicaciones enviadas al *Alumni*.
- Número de comunicaciones leídas por el *Alumni*.
- Número de comunicaciones respondidas por el *Alumni*.

b) Asistencia a eventos

- Eventos a los que ha asistido el *Alumni*.
- Conferencias a las que ha asistido el *Alumni*.

5. Fuentes de datos

De vuelta al caso práctico planteado antes, tras sus primeros intercambios con el equipo directivo de CDT, así como con algunos de sus compañeros, Manuela Rangel había llegado a la conclusión de que la empresa estaba experimentando graves problemas con la captación y retención de talento; además, no estaba utilizando el gran volumen de datos disponibles en las distintas herramientas de recursos humanos para identificar las causas reales y poder aplicar medidas de acción específicas.

Por ello, Manuela Rangel había planteado un plan de acción basado en cinco pasos:

- 1) **Definir el ciclo de vida del empleado**, etapa por etapa.
- 2) **Identificar las actividades de recursos humanos que tienen lugar en cada etapa.**
- 3) **Identificar las fuentes de datos** relevantes.
- 4) **Aplicar la inteligencia de negocio a los datos** para facilitar la toma de decisiones.
- 5) **Contrastar los resultados obtenidos** con otras situaciones comparables.

Tras haber tratado en los puntos anteriores la primera y la segunda tarea del plan definido, la presente sección se centra en la identificación de las fuentes de datos en los sistemas de CDT donde se halla la información y que deberá emplearse para el análisis posterior.

Los sistemas de información de CDT en el área de recursos humanos son cinco:

- El sistema de contratación, que registra todos los aspectos de los precandidatos y candidatos hasta su incorporación a la empresa.
- La base de datos de trabajadores interna de la compañía, que alberga todos los datos de los trabajadores.
- La plataforma de formación.
- El sistema para la gestión de los *Alumni*, así como los eventos y las comunicaciones relativos a las actividades que se desempeñan en esta área.

- La base de datos de la herramienta colaborativa interna de la empresa, donde los empleados pueden interactuar entre sí, y que contiene algunas herramientas útiles internas como la base de datos de conocimiento de CDT, un diccionario *wiki* sobre los términos y procedimientos internos, etcétera.

Los sistemas y las plataformas cubiertas en la presente sección no se corresponden de forma directa con ninguna herramienta existente en el mercado, aunque hay un gran número de plataformas que cubren los procesos descritos. Sin embargo, en la realidad, los que ejecutan las funciones descritas podrían ser herramientas distintas o grupos de aplicaciones. En el presente caso práctico, únicamente se definirán las herramientas y los datos que generan al nivel estrictamente necesario para poder ejecutar más tarde el ejercicio de inteligencia de negocio.

5.1. Sistema de contratación

El sistema de contratación permite una visibilidad completa del ciclo de contratación, desde el momento en que se registra el perfil de un precandidato hasta cuando se ha ejecutado por completo el ciclo de contratación.

Figura 8. Ejemplo de *dashboard* de sistema de contratación



Fuente: IndZara.

Además, el sistema de contratación permite gestionar las distintas campañas y los eventos de promoción para la captación de nuevo talento, así como recoger los principales datos relativos al éxito de las propias campañas.

5.1.1. Datos de contratación

Los datos correspondientes al proceso de contratación en el sistema que gestiona dicho proceso en CDT son los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Datos de contratación del empleado

Campo	Descripción
Datos personales	
Identificador	Identificador único del registro (autocompletado por el sistema)
Nombre	Nombre completo del candidato
Primer apellido	Primer apellido del candidato
Segundo apellido	Segundo apellido del candidato
Fecha de nacimiento	Fecha de nacimiento

Campo	Descripción
Lugar de nacimiento	Lugar de nacimiento
País de nacimiento	País de nacimiento - Código ISO del país en dos caracteres
Nacionalidad	Nacionalidad - Código ISO del país en dos caracteres
Núm. Identidad	Código del documento de identidad
Tipo Doc. Identidad	DNI/NIF/Pasaporte/Otros
Calle	Domicilio – Calle
Número	Domicilio – Número de la casa
Puerta	Domicilio – Puerta/otros
Ciudad	Domicilio – Ciudad
Provincia	Domicilio – Provincia
Código postal	Domicilio – Código postal
País	Domicilio – Código ISO del país en dos caracteres (ES, FR, IT, US, UK, DE, BE, NL...)
Teléfono de contacto	Teléfono de contacto 1
Teléfono de contacto 2	Teléfono de contacto 2
E-mail de contacto	E-mail
Permiso de conducción	Tipo permiso (A1, A2, B1, B2...)
Aut. comunicaciones	Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la selección de talento
Aut. LOPD	Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)
Titulación y estudios	
Carrera o titulación	Nombre completo de la carrera o titulación
Tipo de titulación	Tipo de titulación (grado, máster, licenciatura, diplomatura...)
Universidad o entidad	Universidad o entidad
Facultad o centro	Facultad o centro
País	Código ISO del país de la facultad en dos caracteres (ES, FR, IT, US, UK, DE, BE, NL...)
Estudios finalizados	Sí/No
Curso actual	Curso en el que se halla el candidato (en caso de no haber finalizado los estudios aún)
Núm. total de cursos	Número total de cursos de la titulación
Calificación expediente	Calificación final del expediente académico (si se han finalizado los estudios)

Campo	Descripción
Calificación último periodo	Calificación media en el último periodo evaluado (semestre o año)
Nota media bachillerato	Nota media de bachillerato o equivalente
Nota media PAU	Nota media de la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU) o equivalente
Certificación EN – Tipo	Tipo de certificación (PET, FCE, CAE, CPE, IELTS, TOEFL, TOEIC...)
Certificación EN – Nota	Calificación obtenida
Certificación EN – Año	Año de obtención de la calificación
Otros datos	
Currículum vitae	Link al CV del candidato
Carta de presentación	Link a la carta de presentación del candidato
Expediente académico	Link al expediente académico del candidato
Origen de los datos	
Fuente de datos	Método de recepción de la candidatura: feria, conferencia, e-mail, redes sociales...
Fecha de recogida	Fecha en que se ha recibido la candidatura

5.1.2. Datos del proceso de selección

Para garantizar una total privacidad y objetividad en el proceso de selección, los datos relativos a dicho proceso están separados de los datos personales del candidato. De esta forma, ninguna de las personas implicadas en el proceso de selección, tanto internas como externas (incluidos el resto de los candidatos), podrá conocer ningún tipo de información personal del entrevistado, a no ser que este se la rebele o sea estrictamente necesaria para el proceso.

Tabla 3. Datos del proceso de selección del empleado

Campo	Descripción
Identificador candidato	
Identificador	Identificador único del registro (autocompletado por el sistema)
Nombre	Nombre completo del candidato
Pruebas escritas	
Test inteligencia	Resultado de la prueba
Test agilidad matemática	Resultado de la prueba
Test razonamiento lógico	Resultado de la prueba
Test de personalidad	Resultado de la prueba

Campo	Descripción
Caso práctico	Resultado de la prueba
Redacción (lengua local)	Resultado de la prueba
Redacción (inglés)	Resultado de la prueba
Redacción (otro idioma)	Resultado de la prueba
Entrevista equipo de RR. HH.	
Área organización	Área de la organización en la que encaja el candidato
Perfil o nivel	Perfil o nivel del candidato (analista, gerente, programador...)
Experiencia	Nivel de experiencia del candidato (en años)
Claridad comunicación	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Capacidad de síntesis	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Solidez del discurso	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Nivel de iniciativa	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Adaptación al cambio	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Orientación a objetivos	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Contextualización	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Pens. <i>out-of-the-box</i>	Valoración por parte del equipo de RR. HH. de esta variable
Disponibilidad viajar	Disponibilidad del candidato para viajar si el puesto lo requiere
Movilidad geográfica	Disponibilidad para reubicarse en otro domicilio si el puesto lo requiere
Fecha próximo contacto	Fecha para el próximo contacto con el candidato, en el caso de que aún no pueda incorporarse o continuar con el proceso de selección
Valoración global	Valoración global (1-10) por parte del equipo de RR. HH.
Entrevista con el supervisor	
Conocim. funcionales	Nivel de conocimientos funcionales
Conocim. técnicos	Nivel de conocimientos técnicos
Experiencia similar	Nivel de experiencia en puestos similares
Agilidad mental	Nivel de agilidad mental
Decisión/seguridad	Nivel de decisión, seguridad en uno mismo

Campo	Descripción
Dinamismo/energía	Nivel de dinamismo, energía
Nivel de iniciativa y proactividad	Nivel de iniciativa, proactividad
Nivel de compromiso	Nivel de compromiso con la empresa
Capacidad organización	Capacidad de organización
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajo en equipo
Adaptación al estrés	Capacidad de adaptación a situaciones de estrés
Comunic. con supervisor	Capacidad de comunicación con el supervisor
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo (si lo requiriera el puesto de trabajo)
Capacidad aprendizaje	Capacidad de aprendizaje
Valoración global	Valoración global (1-10) por parte del supervisor
Entrevista con el gerente o responsable del área	
Conocim. funcionales	Nivel de conocimientos funcionales
Conocim. técnicos	Nivel de conocimientos técnicos
Experiencia similar	Nivel de experiencia en puestos similares.
Agilidad mental	Nivel de agilidad mental
Decisión/seguridad	Nivel de decisión, seguridad en uno mismo
Dinamismo/energía	Nivel de dinamismo, energía
Nivel de iniciativa y proactividad	Nivel de iniciativa, proactividad
Nivel de compromiso	Nivel de compromiso con la empresa
Capacidad organización	Capacidad de organización
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajo en equipo
Adaptación al estrés	Capacidad de adaptación a situaciones de estrés
Comunic. con supervisor	Capacidad de comunicación con el supervisor
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo (si lo requiriera el puesto de trabajo)
Capacidad aprendizaje	Capacidad de aprendizaje
Conocim. organización	Nivel de conocimiento de la organización
Conocim. competidores	Nivel de conocimiento de los competidores de la organización
Interés por organización	Nivel de interés por la organización
Nivel de ambición	Nivel de ambición
Conocim. empresarial	Nivel de conocimiento del mundo empresarial
Valoración global	Valoración global (1-10) por parte del supervisor

Campo	Descripción
Entrevista ejecutiva	
Valoración global	Valoración global (1-10) por parte del supervisor
Dinámica de grupo	
Nivel de participación	Nivel de participación
Nivel de comunicación	Nivel de comunicación
Nivel de interacción	Nivel de interacción con el resto de los candidatos
Nivel de flexibilidad	Nivel de flexibilidad
Nivel de solidez	Nivel de solidez en la argumentación
Nivel de síntesis	Nivel de síntesis y concreción en las argumentaciones
Valoración global	Valoración global / puntuación (1-10)

5.1.3. Eficiencia de las campañas

La información que se muestra en la tabla refleja la información que se captura para medir la eficiencia y la eficacia de las campañas de promoción que lleva a cabo la organización.

Tabla 4. Datos relacionados con la eficiencia de las campañas

Campo	Descripción
Datos logísticos	
Universidad o entidad	Universidad o entidad
Facultad o centro	Facultad o centro
Nombre	Nombre de la persona de contacto de la facultad/centro, o universidad/entidad
Primer apellido	Primer apellido de la persona de contacto de la facultad/centro, o universidad/entidad
Segundo apellido	Segundo apellido de la persona de contacto de la facultad/centro, o universidad/entidad
Calle	Domicilio - Calle
Número	Domicilio – Número de la casa
Puerta	Domicilio – Puerta/otros
Ciudad	Domicilio – Ciudad
Provincia	Domicilio – Provincia
Código postal	Domicilio – Código postal
País	Domicilio – Código ISO del país en dos caracteres (ES, FR, IT, US, UK, DE, BE, NL...)
Teléfono de contacto	Teléfono de contacto 1

Campo	Descripción
Teléfono de contacto 2	Teléfono de contacto 2
E-mail de contacto	E-mail
Datos del evento	
Nombre	Nombre del evento
Frecuencia	Frecuencia del evento (bianual, anual, semestral, trimestral...)
Fecha de inicio	Fecha de inicio del evento
Fecha final	Fecha final del evento
Número horas	Número total de horas del evento
Núm. organizaciones	Número total de organizaciones participantes en el evento
Coste stand	Coste total de participación en el evento: stand o box
Coste conferencia	Coste total de participación en el evento: conferencia
Coste otros	Coste total de participación en el evento: otros
Datos de asistencia	
Audiencia potencial	Número de asistentes potenciales en la facultad o centro
Audiencia real	Número de participantes reales en el evento
Número de contactos	Número de contactos realizado por la organización
Núm. conferencias	Número total de conferencias realizadas
Núm. asis. conf.	Número total de asistentes a las conferencias realizadas
Núm. cv. recogidos	Número total de candidaturas recogidas (cv...)
Valoración global	
Valoración numérica	Valoración global de la actividad de promoción (1-10).
Repetir próxima edición	Repetir en siguiente edición (Sí/No)

5.2. Base de datos interna de empleados (RR. HH.)

La información de la plataforma donde se gestionan los datos de los empleados (RR. HH.) de CDT se estructura en cuatro áreas distintas:

- La gestión de los datos del empleado.
- La gestión de los conocimientos y aptitudes del empleado.
- La gestión de las asignaciones (pasadas, presentes, y futuras) del empleado.
- La gestión de las evaluaciones del empleado.

5.2.1. Datos del empleado

Tabla 5. Datos internos del empleado

Campo	Descripción
Datos personales	
Identificador empleado	Código interno del empleado en los sistemas de RR. HH.
Fecha de incorporación	Fecha de incorporación del empleado
Nombre	Nombre del empleado
Primer apellido	Primer apellido del empleado
Segundo apellido	Segundo apellido del empleado
Alias	Alias del empleado
Fecha de nacimiento	Fecha de nacimiento
Lugar de nacimiento	Lugar de nacimiento
País de nacimiento	País de nacimiento – Código ISO del país en 2 caracteres
Nacionalidad	Nacionalidad – Código ISO del país en 2 caracteres
Calle	Domicilio – Calle
Número	Domicilio – Número de la casa
Puerta	Domicilio – Puerta/Otros
Ciudad	Domicilio – Ciudad
Provincia	Domicilio – Provincia
Código postal	Domicilio – Código postal
País	Domicilio – Código ISO del país en dos caracteres (ES, FR, IT, US, UK, DE, BE, NL...)
Teléfono personal	Teléfono de contacto personal
Teléfono profesional	Teléfono de contacto profesional
E-mail personal	E-mail personal
E-mail profesional	E-mail profesional
Contacto de emergencia	
C. Emergencia nombre	Nombre del contacto de emergencia del empleado
C. Emergencia apellido 1	Primer apellido del contacto de emergencia del empleado
C. Emergencia apellido 2	Segundo apellido del contacto de emergencia del empleado
Parentesco	Nivel de parentesco entre el empleado y su contacto de emergencia
C. emergencia teléfono	Teléfono de contacto del contacto de emergencia
C. emergencia e-mail	E-mail del contacto de emergencia

Campo	Descripción
Datos organizativos	
Código área	Código del área a la que pertenece el empleado
Área	Nombre del área a la que pertenece el empleado
Código departamento	Código del departamento al que pertenece el empleado
Departamento	Nombre del departamento al que pertenece el empleado
Posición	Posición del empleado
Nivel	Nivel (dentro de la posición)
Fecha última promoción	Fecha última promoción
Años en la posición	Años en la posición actual
Mentor	Código de empleado del mentor responsable
Fecha asignación mentor	Fecha de asignación del mentor responsable
Director responsable	Director responsable en el área a la que pertenece el empleado
Datos salariales	
Salario anual fijo	Salario fijo anual del empleado, en euros
Salario anual variable	Salario variable potencial del empleado, como porcentaje del salario fijo
Paquete complementario	Código del paquete salarial del empleado (00 – Nada, 01 – Coche...)
Salario fijo anual Y-1	Salario fijo anual del empleado en el año anterior, en euros
Salario fijo anual Y-2	Salario fijo anual del empleado dos años antes, en euros
Salario fijo anual Y-3	Salario fijo anual del empleado tres años antes, en euros
Salario fijo anual Y-4	Salario fijo anual del empleado cuatro años antes, en euros
Salario fijo anual Y-5	Salario fijo anual del empleado cinco años antes, en euros

5.2.2. Conocimientos y aptitudes del empleado

Tabla 6. Conocimientos y aptitudes del empleado

Campo	Descripción
Datos de conocimientos y aptitudes	
Identificador empleado	Código interno del empleado en los sistemas de RR. HH.
Tipo de conocimiento	Clasifica el conocimiento según su tipología (proceso, funcional, técnico, idiomas...)
Área conocimiento	Área de conocimiento
Subárea conocimiento	Subárea de conocimiento (nivel inferior de conocimiento)
Años de experiencia	En el área/subárea

Campo	Descripción
Nivel de dominio	Nivel de conocimiento (1-10)
Última vez aplicable	Fecha de la última vez en que se desarrolló una actividad profesional en el área /subárea de conocimiento
Tipo de certificación	Certificación formal del conocimiento (formación interna, titulación oficial, certificado académico emitido por alguna institución...)

5.2.3. Asignaciones del empleado

Tabla 7. Datos de las asignaciones del empleado

Campo	Descripción
Datos de asignaciones	
Identificador empleado	Código interno del empleado en los sistemas de RR. HH.
Identificador cliente	Código interno del cliente
Identificador proyecto	Código interno del proyecto
Tipo de asignación	Facturable, desarrollo de negocio, proyecto interno...
Ubicación principal	Ubicación principal de la asignación
Ubicación secundaria	Ubicación secundaria de la asignación
Porcentaje de desplazamiento	Porcentaje de desplazamiento durante la asignación (desde ubicación principal a secundaria)
Fecha inicio	Fecha de inicio de la asignación
Fecha fin	Fecha final de la asignación
Duración total (meses)	Duración total en meses de la asignación (calculada automáticamente)
Porcentaje asignación	Porcentaje de asignación del empleado al proyecto
Posición inicio asig.	Posición del empleado al inicio de la asignación
Nivel inicio asignación	Nivel del empleado al inicio de la asignación
Posición fin asignación	Posición del empleado al fin de la asignación
Nivel fin asignación	Nivel del empleado al fin de la asignación
Código responsable	Código de empleado del responsable directo durante la asignación
Tipo de conocimiento	Tipología del conocimiento aplicado en la asignación (funcional, técnico...)
Área conocimiento	Área de conocimiento en el marco de la asignación
Subárea conocimiento	Subárea de conocimiento (nivel inferior de conocimiento) en el marco de la asignación

5.2.4. Evaluaciones del empleado

Tabla 8. Datos de las evaluaciones del empleado

Campo	Descripción
Datos de evaluaciones	
Identificador empleado	Código interno del empleado en los sistemas de RR. HH.
Año	Año de la evaluación
Periodo	Periodo (dentro del año) de la evaluación
Código mentor	Código de empleado del mentor en el momento de la evaluación
Código responsable	Código del responsable con mayor implicación en la supervisión del empleado en el momento de la evaluación
Evaluación final	Calificación de la evaluación obtenida (0-100)
Posición en el grupo	Posición que ocupa el empleado dentro de su grupo de trabajo con y su mismo nivel
Núm. miembros grupo	Número de miembros del grupo y nivel en el que se halla el empleado
Percentil grupo	(Automático) Percentil del empleado dentro del mismo grupo y nivel
Posición global	Posición que ocupa el empleado en la organización, dentro los que están en su mismo nivel
Núm. miembros global	Número de miembros de la organización con el mismo nivel del empleado
Percentil global	(Automático) Percentil del empleado dentro de la organización con su mismo nivel

5.3. Plataforma de formación

La información gestionada en la plataforma de formación se organiza en torno a dos conceptos tipos de datos distintos:

- La gestión de los cursos de formación.
- La gestión de la asistencia a los cursos.

5.3.1. Datos de los cursos de formación

Tabla 9. Datos de los cursos de formación

Campo	Descripción
Datos generales	
Identificador curso	Código del curso
Identificador edición	Código de la edición
Nombre curso	Nombre de la acción formativa
Tipo	Tipología del curso por área (compras, logística, RR. HH....)

Campo	Descripción
Modalidad	Interno o externo
Planificado	Indicador de si el curso forma parte del currículo oficial del empleado (Sí / No)
Objetivo	Objetivo del curso
Proveedor	
Código	Código interno del proveedor
Nombre	Nombre o razón social
Nombre formador	Nombre del formador
Apellido 1 formador	Primer apellido del formador
Apellido 2 formador	Segundo apellido del formador
Fechas	
Fecha de inicio	Fecha de inicio
Fecha de fin	Fecha de fin
Año	Año, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin
Trimestre	Trimestre, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin
Mes	Mes, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin
Datos técnicos	
Número de horas	Número de horas del curso
Estado del curso	No iniciado, en progreso, finalizado, cancelado
Convocados	Número de convocados al curso
Participantes	Número de participantes
Porcentaje de asistencia	Porcentaje de asistencia, calculado a partir de los convocados y participantes
Porcentaje de satisfacción	Porcentaje de satisfacción
Porcentaje de eficacia	Porcentaje de eficiencia
Coste total	Coste total del curso
Bonificación	Importe de la bonificación (si la hubiera)

5.3.2. Datos de la asistencia a los cursos

Tabla 10. Datos de asistencia a los cursos de formación

Campo	Descripción
Datos generales	
Identificador curso	Código del curso

Campo	Descripción
Identificador edición	Código de la edición
Código empleado	Código interno del empleado
Planificado	Indicador si el empleado tenía planificado el curso (Sí/No)
Asistencia	Indicador de la asistencia (Sí/No)
Satisfacción	Valoración personal de la satisfacción
Eficacia	Valoración personal de la eficacia
Calificación	Calificación obtenida en el curso

5.4. CRM (base de datos de *Alumni*)

La información gestionada en la plataforma de gestión de *Alumni* se organiza en torno a tres conceptos tipos de datos distintos:

- La gestión de los datos de los *Alumni*.
- La gestión de los eventos *Alumni*.
- La gestión de la asistencia a los eventos.

5.4.1. Datos del *Alumni*

Tabla 11. Datos del *Alumni*

Campo	Descripción
Datos Logísticos	
Ocupación actual	Indica la ocupación del <i>Alumni</i> (trabajando, retirado...)
Nombre empresa	Nombre de la empresa en la que el <i>Alumni</i> desempeña su actividad laboral
CIF empresa	CIF de la empresa en la que el <i>Alumni</i> desempeña su actividad laboral
Cargo	Cargo que ostenta el <i>Alumni</i> en su empresa actual
Fecha de incorporación	Fecha de incorporación del <i>Alumni</i> a su empresa actual
Nombre	Nombre del <i>Alumni</i>
Primer Apellido	Primer apellido del <i>Alumni</i>
Segundo Apellido	Segundo apellido del <i>Alumni</i>
Calle	Domicilio – Calle
Número	Domicilio – Número de la casa
Puerta	Domicilio – Puerta/Otros
Ciudad	Domicilio – Ciudad
Provincia	Domicilio – Provincia

Campo	Descripción
Código postal	Domicilio – Código postal
País	Domicilio – Código ISO del país en 2 caracteres (ES, FR, IT, US, UK, DE, BE, NL...)
Teléfono de contacto	Teléfono de contacto 1
Teléfono de contacto 2	Teléfono de contacto 2
E-mail de contacto	E-mail
Aut. Comunicaciones	Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la actividad <i>Alumni</i>
Aut. LOPD	Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)

5.4.2. Datos de los eventos *Alumni*

Tabla 12. Datos de los eventos *Alumni*

Campo	Descripción
Datos generales	
Identificador Evento	Código del evento <i>Alumni</i>
Identificador Edición	Código de la edición
Nombre evento	Nombre del evento
Tipo	Tipología del evento (reunión, conferencia, workshop, evento social, evento deportivo...)
Modalidad	Interno o externo
Planificado	Indicador si el evento forma parte del calendario planificado anualmente (Sí/No)
Objetivo	Objetivo del evento
Proveedor	
Código	Código interno del proveedor
Nombre	Nombre o razón social
Nombre	Nombre de la persona de contacto del evento (tanto si es interna como si es externa)
Apellido 1	Primer apellido
Apellido 2	Segundo apellido
Fechas	
Fecha de inicio	Fecha de inicio
Fecha de fin	Fecha de fin
Año	Año, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin

Campo	Descripción
Trimestre	Trimestre, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin
Mes	Mes, calculado automáticamente a partir de la fecha de fin
Datos técnicos	
Número de horas	Número de horas del evento
Estado del evento	No iniciado, en progreso, finalizado, cancelado
Convocados	Número de convocados al evento
Participantes	Número de participantes
Porcentaje Asistencia	Porcentaje de asistencia, calculado a partir de los convocados y participantes
Porcentaje Satisfacción	Porcentaje de satisfacción
Porcentaje Eficacia	Porcentaje de eficiencia
Coste total	Coste total del evento

5.4.3. Datos de la asistencia a los eventos

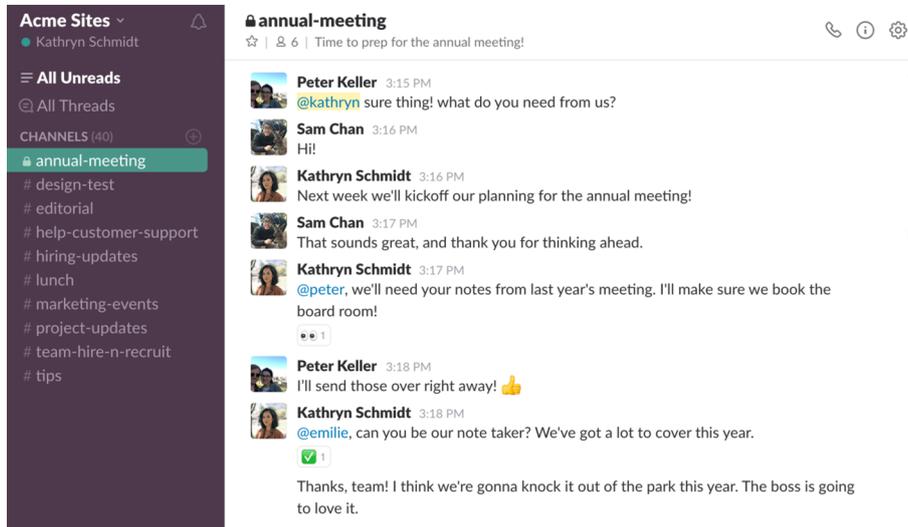
Tabla 13. Datos de la asistencia a eventos Alumni

Campo	Descripción
Datos generales	
Identificador evento	Código del evento
Identificador edición	Código de la edición
Código <i>Alumni</i>	Código interno del <i>Alumni</i>
Invitado asistente	Indica si el <i>Alumni</i> ha llevado un invitado al evento (Sí/No)
Código <i>Alumni invitado</i>	Código interno del invitado, en el caso que también sea <i>Alumni</i>
Nombre invitado	Nombre del invitado, no es necesario si es <i>Alumni</i> y se ha informado el código
Apellido 1 invitado	Primer apellido del invitado, no es necesario si es <i>Alumni</i> y se ha informado el código
Apellido 2 invitado	Segundo apellido del invitado, no es necesario si es <i>Alumni</i> y se ha informado el código
Planificado	Indicador si el <i>Alumni</i> estaba originalmente invitado al evento (Sí / No)
Asistencia	Indicador de la asistencia (Sí / No)
Satisfacción	Valoración personal de la satisfacción

5.5. Herramientas colaborativas

Como parte de su apuesta por las nuevas metodologías y las tecnologías digitales, CDT implementó a principios del año 2015 la plataforma colaborativa Slack.

Figura 9. Ejemplo de herramienta colaborativa



Fuente: Slack.

Slack es una herramienta colaborativa basada en la comunicación entre equipos y comunidades, cuyo acceso a la aplicación se puede restringir para garantizar la privacidad de los contenidos que se comparten en cada entorno corporativo.

Una de las mayores ventajas de Slack es su potente motor de búsqueda, que hace posible que todo el contenido generado o compartido a través de la plataforma se pueda buscar (no en vano, ese es el elemento clave de la plataforma hasta el punto de darle nombre, ya que Slack no es más que el acrónimo de *Searchable Log of All Conversation and Knowledge*).

Un área donde Slack presenta una importante fortaleza es en la integración con otras aplicaciones, más de ciento cincuenta, que superan tanto en número como en relevancia a las otras plataformas similares, como, por ejemplo, Yammer (de Microsoft).

Algunos de los ejemplos más relevantes de aplicaciones que se integran de forma nativa con Slack son Salesforce, Dropbox, Google Drive, Jira, GitHub, Trello, Twitter, Google Hangouts, Asana, Twitter, entre muchas otras.

El equipo de sistemas responsable de la gestión de la plataforma colaborativa Slack ha desarrollado una serie de consultas (*queries*) para reflejar el grado de uso y colaboración que los usuarios hacen de esta plataforma.

5.5.1. Datos de la colaboración

Tabla 14. Datos de la herramienta colaborativa

Campo	Descripción
Datos logísticos	
Identificador empleado	Código interno del empleado en los sistemas de RR. HH.
Fecha	Año
Trimestre	Trimestre
Mes	Mes
Núm. aportaciones foro	Número de aportaciones a los foros hechas por el empleado
Núm. aportaciones wiki	Número de aportaciones a la base de datos de conocimiento/wiki hechas por el empleado
Núm. contactos	Número de contactos del empleado
Núm. seguidores	Número de seguidores del empleado
Núm. seguimientos	Número de empleados a los que sigue el empleado
Percentil foro grupo	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones al foro, en relación con el resto de los empleados de su grupo
Percentil wiki grupo	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones a la base de datos de conocimiento/wiki, en relación con el resto de los empleados de su grupo
Percentil foro nivel	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones al foro, en relación con el resto de los empleados de su nivel
Percentil wiki nivel	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones a la base de datos de conocimiento/wiki, en relación con el resto de los empleados de su nivel
Percentil foro	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones al foro, en relación con todos los empleados de la empresa
Percentil wiki	Percentil que ocupa el empleado en cuanto a aportaciones a la base de datos de conocimiento/wiki, en relación con todos los empleados de la empresa

6. Datos, información, inteligencia

A lo largo de este apartado se presentan los diversos problemas que deben resolverse en CDT según lo que averiguó Manuela Rangel tras mantener una serie de reuniones con los principales miembros del comité de dirección, así como con algunos de los miembros más destacados de sus respectivos equipos.

Tras finalizar dichas sesiones, se concretaron cuatro problemas principales cuyas causas debían determinarse mediante la inteligencia de negocio; de este modo, se podrían poner en marcha las medidas correctivas necesarias.

Estos cuatro problemas principales eran:

- 1) Baja eficiencia en la contratación.
- 2) Elevado índice de rotación.
- 3) Desempeño individual del empleado.
- 4) Baja cobertura de las necesidades.

6.1. Eficiencia en la contratación

6.1.1. Descripción del problema

Pese a haber incrementado de forma recurrente y a lo largo de los cinco ejercicios anteriores el presupuesto de contratación un diez por ciento, el número de contrataciones apenas había incrementado, de modo que había un significativo número de proyectos en los que no se habían podido cubrir las vacantes; incluso algunos de ellos llegaron a perderse por dicho motivo.

Tras un análisis inicial de los datos, se pudo constatar que, pese al incremento en la inversión, esta no se ha traducido en una mayor recepción de currículos de candidatos, que se ha mantenido en una línea constante, o en algunos casos incluso decreciente, año tras año.

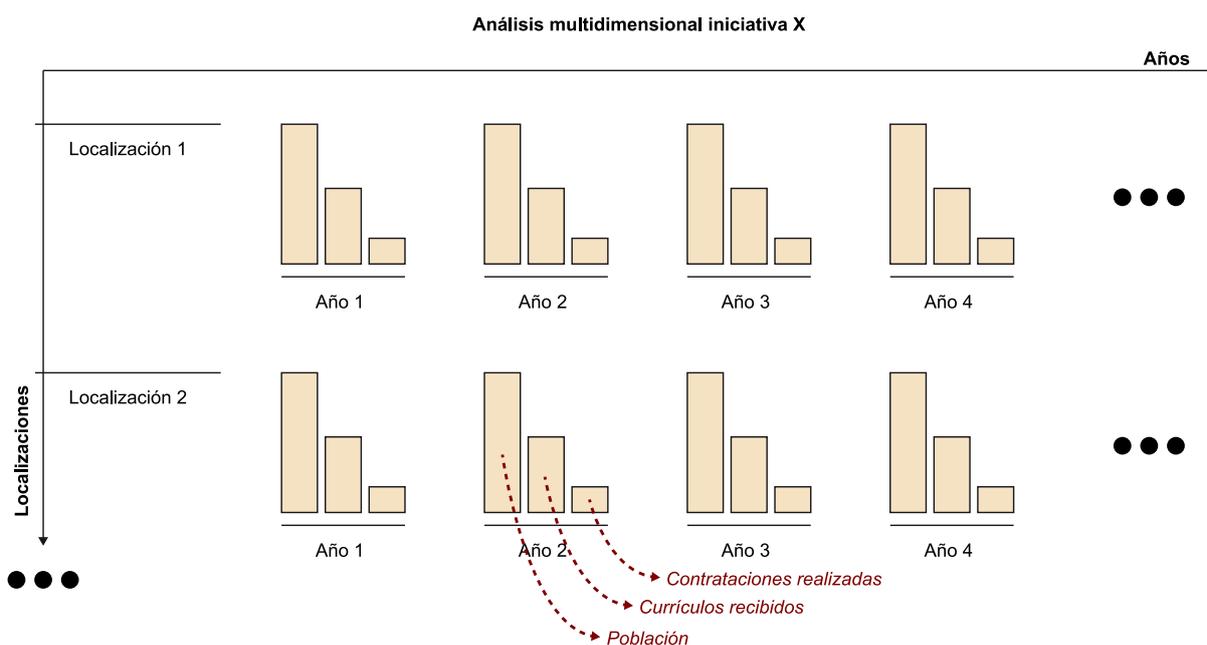
6.1.2. Enfoque propuesto

Realizar un análisis multidimensional acerca de la atracción de candidatos y captación de talento. Este análisis deberá tener en cuenta las actividades realizadas cada año y durante el último lustro.

Características del análisis multidimensional:

- El análisis deberá realizarse por cada tipo de iniciativa llevada a cabo por el equipo de recursos humanos.
- La primera dimensión (*slice*) será la localización.
- La segunda dimensión (*dice*) serán los años.

Figura 10. Esquema de un posible análisis multidimensional



6.2. Elevado índice de rotación

6.2.1. Descripción del problema

CDT había sido tradicionalmente una empresa en la que era fácil retener el talento: era una compañía joven en comparación con sus competidores, en constante crecimiento; eso se traducía en ¡ ofrecer oportunidades de crecimiento a sus empleados, buena política salarial con atractivos bonus de productividad...

A pesar de todo lo anterior, se ha observado un incremento en la rotación de empleados, tendencia que ha ido en aumento a lo largo de los últimos años.

6.2.2. Enfoque propuesto

Se debe realizar un informe que permita observar qué niveles de la organización presentan un nivel de rotación e investigar qué tipo de causas pueden estar detrás de dicha rotación (formación, progresión profesional, progresión salarial, etcétera).

Figura 11. Esquema de un posible informe

Informe: Análisis de la rotación

Un posible enfoque al realizar este análisis es segregar el análisis por área / departamento / posición para los empleados que se han marchado vs. los que permanecen

Área	Dpto.	Posición	% Rotación	Salario medio anual	Antigüedad total	Antigüedad en posición actual	Horas formación	...
Área 1	Dpto. 1	Nivel 1	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 1	Dpto. 1	Nivel 2	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 1	Dpto. 1	Nivel 3	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 1	Dpto. 2	Nivel 1	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 1	Dpto. 2	Nivel 2	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 2	Dpto. 1	Nivel 1	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 2	Dpto. 1	Nivel 2	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
Área 2	Dpto. 2	Nivel 1	XX%	XX,X K€	XX.X años	XX.X años	XX horas	
...								

El informe puede ampliar la información analizada para tener en cuenta, cuando corresponda, la tendencia de los parámetros analizados (por ejemplo, la evolución salarial o las horas de formación en los años anteriores)

Fuente: elaboración propia.

6.3. Desempeño individual del empleado

6.3.1. Descripción del problema

Durante los periodos de evaluación del empleado, una de las preocupaciones habituales (y posteriormente quejas) de los trabajadores es la metodología seguida a la hora de evaluarlos de forma conjunta; y, en función de su posición respecto al conjunto de los empleados, asignar el bonus correspondiente y tomar decisiones en relación con una posible mejora salarial y promoción, si fuera el caso.

Según pudo constatar Manuela Rangel, pese a tener unas herramientas y bases de datos muy completas respecto a los datos de los empleados, no existe ningún procedimiento para visualizar dicha información de un modo que permita garantizar una óptima comparación de empleados.

6.3.2. Enfoque propuesto

El enfoque propuesto se basa en el desarrollo de dos herramientas.

Por una parte, desarrollar un informe lo más completo posible que permita mostrar de forma completa y simultánea todos los datos de los empleados (un empleado por fila) que se consideren relevantes a la hora de elaborar un *ranking* de ellos.

Figura 12. Esquema de un posible informe

Informe: Rendimiento del empleado por área

Área 1 Área 1 ▼

Criterios analizados para evaluar el rendimiento del empleado

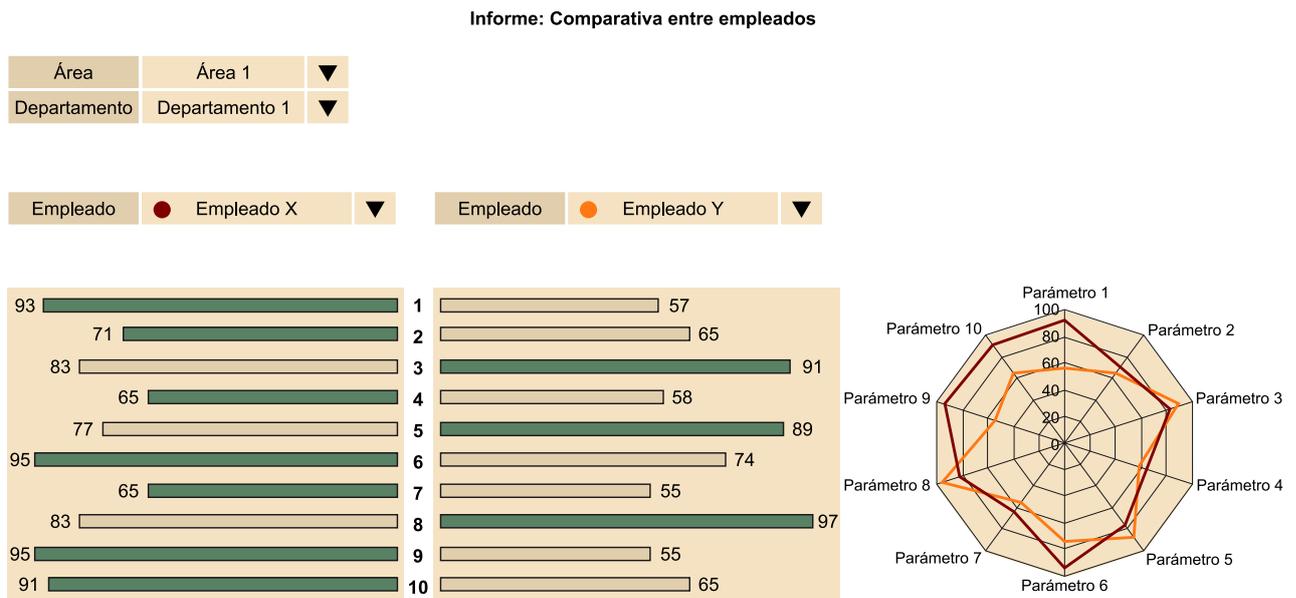
Criterios analizados para la comparativa del rendimiento

Dpto.	Posición	Núm. empleado	Evaluación (sobre 100)	● ● ●	Posición en grupo	Percentil en grupo	Posición global	● ● ●
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 1	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 2	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 3	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 4	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 5	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 6	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 1	Empleado 7	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
Dpto. 1	Nivel 2	Empleado 8	XXX		XX/YY	XXX	XX/ZZ	
...								

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, elaborar un *dashboard* que permita comparar el desempeño de dos empleados (seleccionables), lo cual permitirá realizar una comparación *bis a bis* de forma sencilla tanto gráfica como numéricamente.

Figura 13. Esquema de un posible *dashboard*



Fuente: elaboración propia.

6.4. Baja cobertura de las necesidades

6.4.1. Descripción del problema

Anteriormente se ha visto como, relacionado con la captación y la retención del talento, CDT se enfrenta a distintos problemas, pero que combinados llevan a una clara pérdida de talento en posiciones clave: por una parte, existe una elevada rotación de los empleados, lo cual quizá se deba a que estos no se sienten lo suficientemente reconocidos.

Por otra parte, la contratación no es lo bastante efectiva. Y, en cualquier caso, aunque lo fuera, el tiempo que transcurre entre que se contrata a un nuevo empleado hasta que este tiene un nivel de experiencia relevante es demasiado como para cubrir cualquier vacante inmediata.

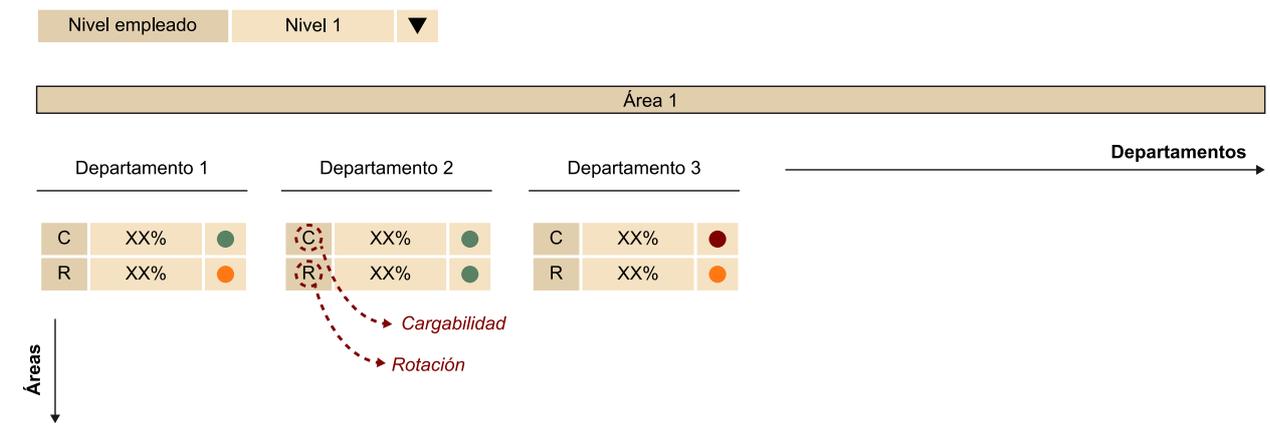
Por lo tanto, Manuela Rangel se enfrenta al reto de contratar talento experimentado para cubrir las vacantes existentes en la actualidad. Tales vacantes pueden cubrirse, por ejemplo, a través del programa *referral bonus* de la compañía, *Alumni*, etcétera. Sin embargo, antes de plantear cualquier estrategia de búsqueda, es fundamental comprender qué es lo que se busca, así como qué es más urgente.

6.4.2. Enfoque propuesto

Realizar un *scorecard* que muestre, para cada nivel organizativo en la compañía, cuál es la situación en cuanto a la rotación y la cargabilidad (notar que aquellos niveles con mayor rotación y/o mayor cargabilidad son los que necesitarán más recursos tanto por las vacantes que aparezcan como por la demanda que presenten).

Figura 14. Esquema de un posible *scorecard*

Scorecard: Rotación y cargabilidad por nivel



Fuente: elaboración propia

7. Inteligencia de mercado

Como ya se ha indicado al definir la inteligencia de negocio, en el ámbito de los recursos humanos, esta debe permitir conocer los aspectos clave que permitan una gestión eficaz de los procesos de tal área; de este modo, lograr que los empleados cumplan objetivos de negocio de forma eficiente y a la vez puedan desarrollarse con éxito dentro de la organización.

A lo largo del presente módulo, se ha hecho incidencia en la analítica de los recursos humanos para conocer de forma detallada cómo es la propia organización desde el punto de vista interno. Sin embargo, a la hora de captar talento, pese a la cantidad de información que puede obtenerse del análisis anterior, esta siempre resultará incompleta si no se contrasta con la información que proviene del exterior.

La gestión de los recursos humanos es un mercado en sí misma: las diferentes empresas compiten de forma libre por atraer y retener al mejor talento disponible. El intercambio que tiene lugar en este mercado particular es, por parte de la empresa, el ofrecimiento de un trabajo sujeto a unas determinadas condiciones laborales y, por parte del empleado, su tiempo y conocimiento al servicio de la empresa. En este mercado, los competidores son el resto de las compañías que tienen como objetivo el mismo perfil de empleados.

7.1. El mercado de la captación de talento

En el año 1979, Michael E. Porter publicó en la revista *Harvard Business Review* su artículo «How Competitive Forces Shape Strategy». Supuso una auténtica revolución en el ámbito del análisis de la estrategia corporativa, debido a la forma tan clara y concisa en que se plasmaban los agentes que intervienen en un mercado competitivo, para posteriormente desarrollar una estrategia de negocio.

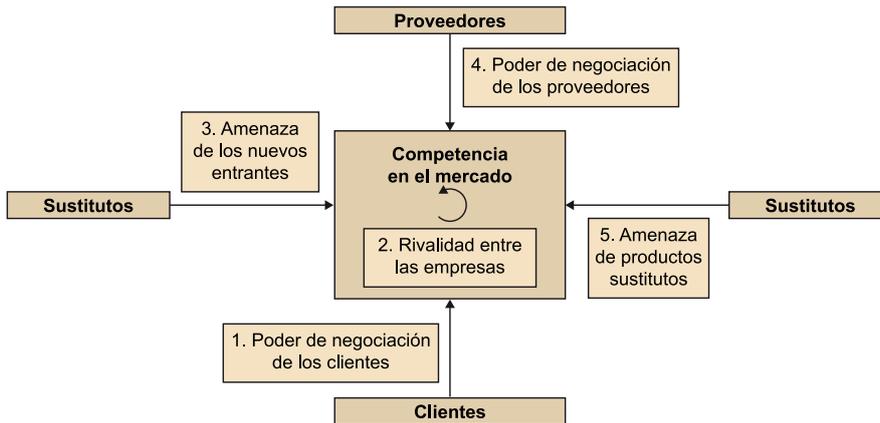
Las cinco fuerzas del modelo de Porter eran:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

Referencia bibliográfica

M. E. Porter (marzo-abril 1979). «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review*.

Figura 15. Las cinco fuerzas de Michael E. Porter



Fuente: consulta por internet: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

Porter consideraba que las cinco fuerzas anteriores conformaban el *microentorno* de la organización, en contraste con otras como la estabilidad económica y política, el acceso a los canales de distribución o la industria.

Para lograr comprender de forma global cómo de atractiva resulta la propia organización a los potenciales candidatos es fundamental analizar el entorno de mercado y de los competidores. Con ello, se podrán adaptar las estrategias de contratación, retribución y retención, lo cual permitirá a la organización aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas identificadas.

Para obtener información sobre el entorno competitivo o colaborativo en el ámbito de los recursos humanos, el modelo de referencia de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter presenta un marco idóneo para estructurar el análisis y, posteriormente, llevar a cabo un proceso de recolección de datos a partir de las fuentes de datos disponibles internamente, encuestas, consultas a empresas de investigación, observación de medios externos o análisis de la competencia, entre otros.

7.2. Análisis de fuerzas en la gestión de los recursos humanos

Tomando como marco de referencia el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y concretamente en el proceso de captación y retención del talento, a continuación se destacan los procesos con mayor influencia en dichos aspectos, así como las fuentes de referencia que pueden utilizarse para cuantificar cuál es la posición de la organización en cada una de las áreas.

7.2.1. Poder de negociación de los empleados

Aunque en el modelo de Porter esta fuerza se conoce como el poder de negociación de los clientes, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, el término *clientes* debe ser sustituido por *potenciales candidatos y empleados* para que el modelo cobre sentido. Teniendo esto en cuenta, dicho poder de nego-

ciación radica en la capacidad de los potenciales candidatos o empleados a la hora de ejercer una posición dominante en la negociación de las condiciones salariales.

En este ámbito, los factores principales que influyen en el balance de fuerzas entre organización y empleados (o candidatos) son:

- Oferta existente en puestos de trabajos similares.
- Demanda existente (candidatos) para cubrir la oferta.
- Tendencia de mercado en el perfil concreto del empleado (al alza, demanda creciente; o a la baja, demanda decreciente).
- Criticidad de la posición que ocupa el empleado dentro de la cadena de valor y/o el proceso productivo de la organización.

Ejemplo

Un perfil laboral que requiera una alta especialización de los empleados, donde estos además ocupen una posición crítica en el proceso productivo de la organización, hará que la fuerza de trabajo disponga de un poder de negociación relativamente elevado. Es el caso de sectores muy especializados como, por ejemplo, los controladores aéreos, los pilotos de aviación, la estiba, etcétera. Además, en estos casos, la formación requerida para hallar un candidato similar es muy específica, con lo cual la sustitución de la fuerza de trabajo no es sencilla. Por el contrario, existen otros sectores donde la demanda es más amplia y el nivel de especialización es menor, lo cual resulta en un menor poder de negociación por parte de los empleados.

En conclusión, una organización donde el contexto provoque que los empleados tengan un alto poder de negociación deberá apostar por políticas que favorezcan la retención y la satisfacción de los empleados, para lo cual podría no ser suficiente establecer políticas salariales atractivas.

7.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, este poder se determina en función del nivel de influencia de estos en la posibilidad de influir en el coste (en el caso de la gestión de los recursos humanos, será el coste de la fuerza de trabajo), el nivel de organización de ellos, así como también el número de proveedores existentes.

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos, es habitual trabajar con distintos perfiles de proveedores de servicios de recursos humanos, en procesos como, por ejemplo:

- Apoyo en el proceso de selección de candidatos.
- Apoyo en el proceso de contratación (gestiones administrativas, gestiones especializadas como visados, permisos de trabajo, etcétera).

- Cobertura de vacantes mediante empleados externos (consultoría, *freelancers...*).

Un caso muy habitual es la cobertura de necesidades de alta especialización por parte de las organizaciones mediante empleados externos. Bien sea porque dichas posiciones tendrán una duración limitada, bien sea porque la búsqueda de un perfil definitivo puede conllevar más tiempo del que se dispone, muchas organizaciones optan por este tipo de perfiles para cubrir las necesidades inmediatas. En función del nivel de especialización requerido, así como de la saturación del mercado en cuanto al número de proveedores, la empresa tendrá mayor o menor poder de negociación.

Ejemplo

Un ámbito donde se puede observar claramente este tipo de situaciones es justo en el de la gestión de las tecnologías de la información. Si una organización desea incorporar un perfil altamente especializado en una disciplina poco común, a la que normalmente (y por dicho motivo) habrá pocos proveedores que den cobertura, el coste del perfil será mucho más elevado que cuando se trate de un perfil mucho más habitual y presente en el mercado.

7.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes se refiere a la posibilidad de que puedan llegar a un mercado (en este caso, la gestión de los recursos humanos) nuevos actores (competidores) o productos capaces de poner en peligro la estructura organizativa desde el punto de vista de la fuerza de trabajo.

En una economía altamente globalizada, este es un elemento fundamental que, pese a ser obviado en un gran número de ocasiones, puede tener un impacto claro en la propia empresa.

Ejemplo

A mediados de septiembre del año 2017, el presidente de Ryanair, Michael O'Leary, reconocía la cancelación de 2.259 vuelos entre el 15 de septiembre y 28 de octubre de 2017. Posteriormente, reconoció que las cancelaciones seguirían hasta, como mínimo, marzo de 2018: supondría un total de dieciocho mil vuelos que dejarían en tierra a cuatrocientos mil pasajeros. Pese a las especulaciones y explicaciones ofrecidas, no tardaron en publicarse informes y noticias que señalaban como posible causa el número de pilotos de Ryanair que habían sido contratados de forma fulgurante por otras compañías competidoras en muy rápido crecimiento, como Norwegian (que contrató a ciento cuarenta pilotos de Ryanair en 2017) o varias aerolíneas asiáticas.

7.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Aunque pudiera parecer inicialmente que la aparición de productos sustitutos (el término producto se refería en este caso a los bienes o servicios que produce una organización) no debería tener una incidencia directa en los procesos relacionados con el ámbito de los recursos humanos, cuando uno observa con mayor detenimiento el impacto real que la estrategia de la empresa tiene en cualquier otro ámbito, la conclusión es muy diferente.

Todo empleado que forma parte de una organización tiene un interés directo en su éxito. Este puede responder a unas perspectivas de crecimiento o promoción favorable, la mera satisfacción personal de formar parte de una misión importante o, cuando menos, porque dicha ocupación le ofrece cierta estabilidad y, a su vez, le permite mantener el mejor nivel de vida posible (entendiéndose que, de existir una mejor opción, entonces optaría por ella).

Por ello, con la aparición de productos sustitutivos, si la organización no sabe desarrollar una estrategia adecuada y toma un rumbo erróneo, en el caso de no corregirlo llega un momento en que inevitablemente resulta visible a los empleados a través de muchas perspectivas: productos de los competidores tienen una mayor aceptación, el volumen de negocio de la organización comienza a decaer mientras que los competidores experimentan notorios crecimientos, la propia organización comienza a tomar decisiones cada vez más precipitadas y cambiantes, etcétera.

Dicha inestabilidad rompe las variables de *estabilidad* e *interés* de los empleados por la organización; poco a poco, comienzan a abandonarla. Progresivamente, se crea una crisis cada vez más aguda y difícil de parar.

Ejemplo

La multinacional canadiense *BlackBerry*, fundada como *Research in Motion* (RIM), sufrió una de las mayores crisis en el ámbito de las tecnologías de la información, fruto no ya de una serie de decisiones estratégicas pésimas, sino de la pérdida de confianza de los empleados en su directiva. Y es que estos, a pesar de constatar que todos los indicadores de la industria mostraban cómo Apple (con su teléfono iPhone y su sistema operativo iOS) y Google (entonces con su sistema operativo Android, ya que su teléfono aún no estaba desarrollado) ganaban cada vez una mayor cuota de mercado, no reaccionaron.

Un claro ejemplo de esta visión es la que ofrecía Mike Lazaridis, fundador y codirector general de RIM entonces, en una entrevista ofrecida al diario *The Guardian* el 2 de marzo de 2007, donde realizó afirmaciones tales como «¿qué presencia en el mercado tiene? [...] prácticamente se desvanece» (al ser preguntado acerca de Apple). Otro ejemplo en la misma línea son las declaraciones de Jim Balsillie, codirector general de RIM junto con Lazaridis, al diario canadiense *The Star*, donde también al respecto del iPhone, tras su lanzamiento en 2007, comentaba que «no lo había visto [...] sabemos que está ahí, pero en realidad lo que uno debe hacer es centrarse en su día a día».

Aparte de los efectos que tuvo sobre la propia trayectoria de la compañía (BlackBerry confirmó en septiembre de 2016 que abandonaba definitivamente la fabricación de móviles), una de las consecuencias más visibles de su crisis fue la pérdida de confianza por parte de los empleados, lo cual provocó un gran número de salidas voluntarias, que supuso una significativa pérdida de talento. Es especialmente visible en una carta anónima que un empleado de RIM dirigió a la ejecutiva de la compañía a través de diversos canales y blogs.

To the RIM Senior Management Team:

I have lost confidence.

While I hide it at work, my passion has been sapped. I know I am not alone – the sentiment is widespread and it includes people within your own teams.

Mike and Jim, please take the time to really absorb and digest the content of this letter because it reflects the feeling across a huge percentage of your employee base. You have many smart employees, many that have great ideas for the future, but unfortunately the culture at RIM does not allow us to speak openly without having to worry about the career-limiting effects.

(1) En aquel momento, Android era un sistema operativo dirigido a *smartphones* de gama media-baja; de hecho, no sería hasta junio del año 2009 cuando Samsung sacaría al mercado su primera versión de su producto estrella en este sector, el Samsung Galaxy.

(2) Nota del autor: término modificado debido a uso de un lenguaje inapropiado.

Before I get into the meat of the matter, I will say I am not part of a large group of bitter employees wishing to embarrass us. Rather, I believe these points need to be heard and I desperately want RIM to regain its position as a successful industry leader. Our carriers, distributors, alliance partners, enterprise customers, and our loyal end users all want the same thing... for BlackBerry to once again be leading the pack.

We are in the middle of major “transition” and things have never been more chaotic. Almost every project is falling further and further behind schedule at a time when we absolutely must deliver great, solid products on time. We urge you to make bold decisions about our organisational structure, about our culture and most importantly our products.

While we anxiously wait to see the details of the streamlining plan, here are some suggestions:

1) Focus on the End User experience

Let’s obsess about what is best for the end user. We often make product decisions based on strategic alignment, partner requests or even legal advice – the end user doesn’t care. We simply have to admit that Apple is nailing this and it is one of the reasons they have people lining up overnight at stores around the world, and products sold out for months. These people aren’t hypnotized zombies, they simply love beautifully designed products that are user centric and work how they are supposed to work. Android has a major weakness – it will always lack the simplicity and elegance that comes with end-to-end device software, middleware and hardware control¹. We really have a great opportunity to build something new and “uniquely BlackBerry” with the QNX platform.

Let’s start an internal innovation revival with teams focused on what users will love instead of chasing “feature parity” and feature differentiation for no good reason (Adobe Flash being a major example). When was the last time we pushed out a significant new experience or feature that wasn’t already on other platforms?

Rather than constantly mocking iPhone and Android, we should encourage key decision makers across the board to use these products as their primary device for a week or so at a time – yes, on Exchange! This way we can understand why our users are switching and get inspiration as to how we can build our next-gen products even better! It’s incomprehensible that our top software engineers and executives aren’t using or deeply familiar with our competitor’s products.

2) Recruit Senior SW Leaders & enable decision-making

I’m going to say what everyone is thinking... We need some heavy hitters at RIM when it comes to software management. Teams still aren’t talking together properly, no one is making or can make critical decisions, all the while everyone is working crazy hours and still far behind. We are demotivated. Just look at who our major competitors are: Apple, Google & Microsoft. These are three of the biggest and most talented software companies on the planet. Then take a look at our software leadership teams in terms of what they have delivered and their past experience prior to RIM... It says everything.

3) Cut projects to the bone.

There is a serious need to consolidate our focus to just a handful of projects. Period.

We need to be disciplined here. We can’t afford any more initiatives based on carrier requests to squeeze out slightly more volume. Again, back to point #1, focus on the end users. They are the ones making both consumer & enterprise purchase decisions.

Strategy is often in the things you decide not to do.

On that note, we simply must stop shipping incomplete products that aren’t ready for the end user. It is hurting our brand tremendously. It takes guts to not allow a product to launch that may be 90% ready with a quarter end in sight, but it will pay off in the long term.

Look at Apple in 1997 for tips here. I really want you to watch this video because it has never been more relevant. It is our friend Steve Jobs in 97 and it may as well be you speaking to RIM employees and partners today. <https://www.youtube.com/watch?v=3LEXae1j6EY>

⁽³⁾Nota del autor: término modificado debido a uso de un lenguaje inapropiado.

⁽⁴⁾Nota del autor: término modificado debido a uso de un lenguaje inapropiado.

4) Developers, not Carriers can now make or break us

We urgently need to invest like we never have before in becoming developer friendly. The return will be worth every cent. There is no polite way to say this, but it's true – BlackBerry smartphone apps [are bad]². Even PlayBook, with all its glorious power, looks like a Fisher Price toy with its Adobe AIR/Flash apps.

Developing for BlackBerry is painful, and despite what you've been told, things haven't really changed that much since Jamie Murai's letter. Our SDK / development platform is like a rundown 1990's Ford Explorer. Then there's Apple, which has a shiny new BMW M3... just such a pleasure to drive. Developers want and need quality tools.

If we create great tools, we will see great work. Offer [bad]³ tools and we shouldn't be surprised when we see [bad]⁴ apps.

The truth is, no one in RIM dares to tell management how bad our tools still are. Even our closest dev partners do their best to say it politely, but they will never bite the hand that feeds them. The solution? Recruit serious talent, buy SDK/API specialist companies, throw a truckload of money at it... Let's do whatever it takes, and quickly!

5) Need for serious marketing punch to create end user desire

25 million iPad users don't care that it doesn't have Flash or true multitasking, so why make that a focus in our campaigns? I'll answer that for you: it's because that's all that differentiates our products and its lazy marketing. I've never seen someone buy product B because it has something product A doesn't have. People buy product B because they want and lust after product B.

Also an important note regarding our marketing: a product's technical superiority does not equal desire, and therefore sales... How many Linux laptops are getting sold? How did Betamax go? My mother wants an iPad and iPhone because it is simple and appeals to her. Powerful multitasking doesn't.

BlackBerry Messenger has been our standout, yet we wasted our marketing on strange stories from a barber shop to a horse wrangler. I promise you, this did nothing to help us in the mind of the average consumer.

We need an inventive and engaging campaign that focuses on what we are about. People buy into a brand / product not just because of features, but because of what it stands for and what it delivers to them. People don't buy "what you do," people buy "why you do it." Take 3 minutes to watch the this video starting from the 2min mark: <http://youtu.be/qp0HIF3Sf4>

6) No Accountability – Canadians are too nice

RIM has a lot of people who underperform but still stay in their roles. No one is accountable. Where is the guy responsible for the 9530 software? Still with us, still running some important software initiative. We will never achieve excellence with this culture. Just because someone may have been a loyal RIM employee for 7 years, it doesn't mean they are the best Manager / Director / VP for that role. It's time to change the culture to deliver or move on and get out. We have far too many people in critical roles that fit this description. I can hear the cheers of my fellow employees now.

7) The press and analysts are pissing you off. Don't snap. Now is the time for humility with a dash of paranoia.

The public's questions about dual-CEOs are warranted. The partnership is not broken, but on the ground level, it is not efficient. Maybe we need our Eric Schmidt reign period.

Yes, four years ago we beat Microsoft when everyone said Windows Mobile with Direct Push in Exchange would kill us. It didn't... in fact we grew stronger.

However, overconfidence clouds good decision-making. We missed not boldly reacting to the threat of iPhone when we saw it in January over four years ago. We laughed and said they are trying to put a computer on a phone, that it won't work. We should have made the QNX-like transition then. We are now 3-4 years too late. That is the painful truth... it was a major strategic oversight and we know who is responsible.

Jim, in referring to our current transition recently said: “No other technology company other than Apple has successfully transitioned their platform. It’s almost never done, and it’s way harder than you realize. This transition is where tech companies go to die.”

To avoid this death, perhaps it is time to seriously consider a new, fresh thinking, experienced CEO. There is no shame in no longer being a CEO. Mike, you could focus on innovation. Jim, you could focus on our carriers/customers... They are our lifeblood.

8) Democratise. Engage and interact with your employees – please!

Reach out to all employees asking them on how we can make RIM better. Encourage input from ground-level teams–without repercussions–to seek out honest feedback and really absorb it.

Lastly, we’re all reading the news and many are extremely nervous, especially when we see people get fired. We need an injection of confidence: share your strategy and ask us for support. The headhunters have already started circling and we are at risk of losing our best people.

Now would be a great time to internally re-brand and re-energize the workplace. For example, rename the company to just “BlackBerry” to signify our new focus on one QNX product line. We should also address issues surrounding making RIM an enjoyable workplace. Some of our offices feel like Soviet-era government workplaces.

The timing is perfect to seriously evaluate at our position and make these major changes. We can do it!

Sincerely,

A RIM Employee

7.2.5. Rivalidad entre los competidores

Por último, la rivalidad entre los competidores es una fuerza que podría decirse que es consecuencia de las cuatro fuerzas analizadas previamente. La debilidad en alguna de las facetas del modelo de Michel E. Porter producirá, en el contexto empresarial, una reacción por parte de los competidores para aprovecharse de esa debilidad y hacerse con una posición más consolidada en el mercado.

Ejemplo

En la misma carta mostrada en el punto anterior, el propio empleado de la empresa RIM aludía cómo afirmaba «we’re all reading the news and many are extremely nervous, especially when we see people get fired. [...] The headhunters have already started circling and we are at risk of losing our best people», que traducido significa «todos leemos las noticias, y muchos estamos nerviosos, especialmente cuando leemos acerca de los despidos. [...] Los cazatalentos ya han aparecido y corremos un claro riesgo de perder a nuestra mejor gente».

Este es un claro ejemplo de cómo, cuando los problemas de una organización son visibles, los competidores aparecen para aprovechar la situación. En el ámbito de los recursos humanos, ello significa aprovechar la incertidumbre para llevarse a los mejores perfiles, con lo cual se genera un doble beneficio: se refuerza a la propia plantilla a la vez que se debilita la del competidor.

7.3. Un nuevo modelo complementario al de Michel E. Porter

El modelo de Michael E. Porter, desarrollado durante el final de la década de los setenta del siglo pasado, y publicado en 1979, tenía en cuenta el efecto de la globalización. Sin embargo, existe un fenómeno más reciente que ha causado que este comience a quedar obsoleto o, cuando menos, incompleto en el contexto actual: la transformación digital.

La transformación digital ha propiciado un cambio completo de escenario en la forma en que las organizaciones plantean los ejes de su estrategia, así como en el rol que desempeña el consumidor en ella. En dicho contexto, Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde publicaron en el año 2002 un estudio denominado «The Delta Model. Toward a Unified Framework of Strategy» (Hax y Wilde, 2002).

El modelo Delta tiene como objetivo **ayudar a los gerentes [de las organizaciones] en la definición e implementación de estrategias de negocio y corporativas**; se creó debido a la obsolescencia patente de los modelos anteriores, que no tenían en cuenta aspectos clave como la revolución que supuso Internet, la transformación digital, los cambios en los patrones de comunicación y las nuevas herramientas surgidas en el ámbito de *e-commerce* y *e-business*.

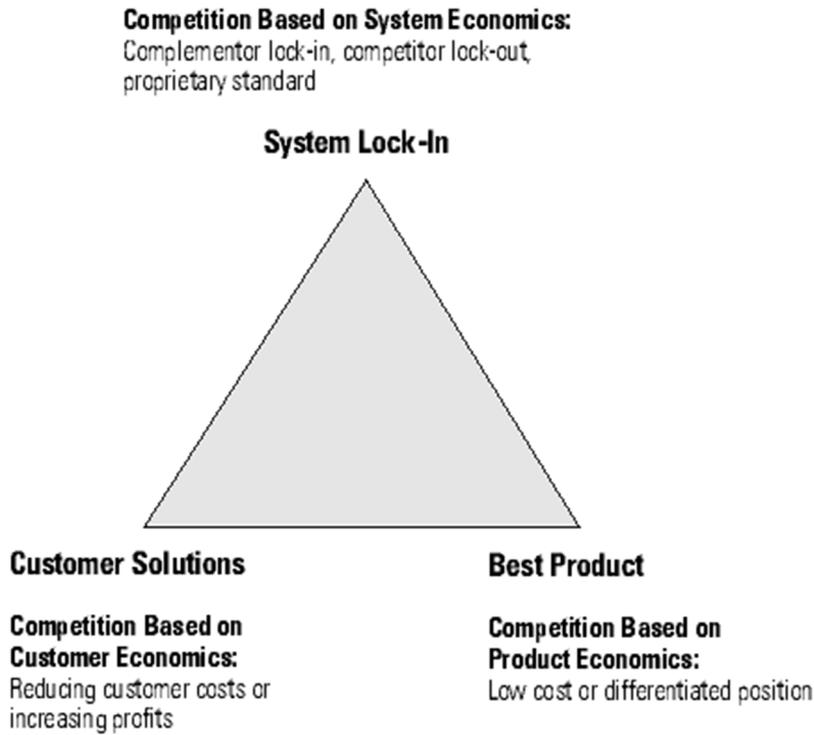
El modelo Delta se plantea como un proceso que parte de la identificación de la opción estratégica por la que opta la organización. Distingue tres posibles enfoques principales.

Referencia bibliográfica

Arnoldo C. Hax; Dean L. Wilde. «The Delta Model. Toward a Unified Framework of Strategy» (septiembre 2002). *MIT Sloan Working Paper*. N.º 4261-2.

Figura 16. Opciones estratégicas en el modelo Delta

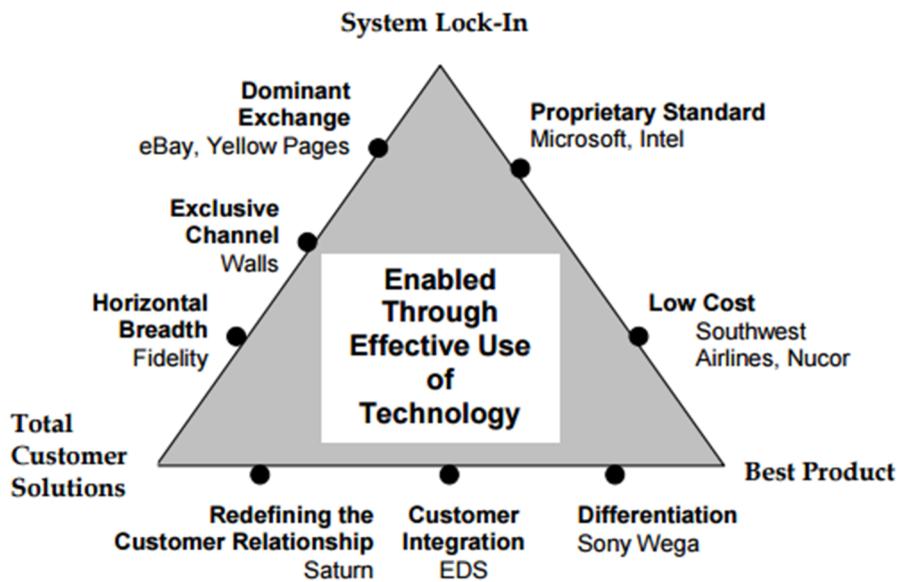
The Triangle: Three Distinct Strategic Options



Fuente: Sloan Review (MIT: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-delta-model-adaptive-management-for-a-changing-world/>).

El modelo se puede desarrollar más allá, en forma de subniveles, como se indica en la figura que se muestra a continuación, que fue incorporada en su versión original.

Figura 17. Opciones estratégicas ampliadas en el modelo Delta



Fuente: The Delta Model -a New Framework of Strategy: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>.

Una vez que la directiva de una organización ha seleccionado la posición estratégica que desea llevar a cabo de entre las tres que presenta el modelo Delta (tener el **mejor producto**, **ofrecer la mejor solución al cliente**, o **consolidación del sistema**), el modelo indica los siguientes pasos que se deben llevar a cabo para la ejecución de la estrategia:

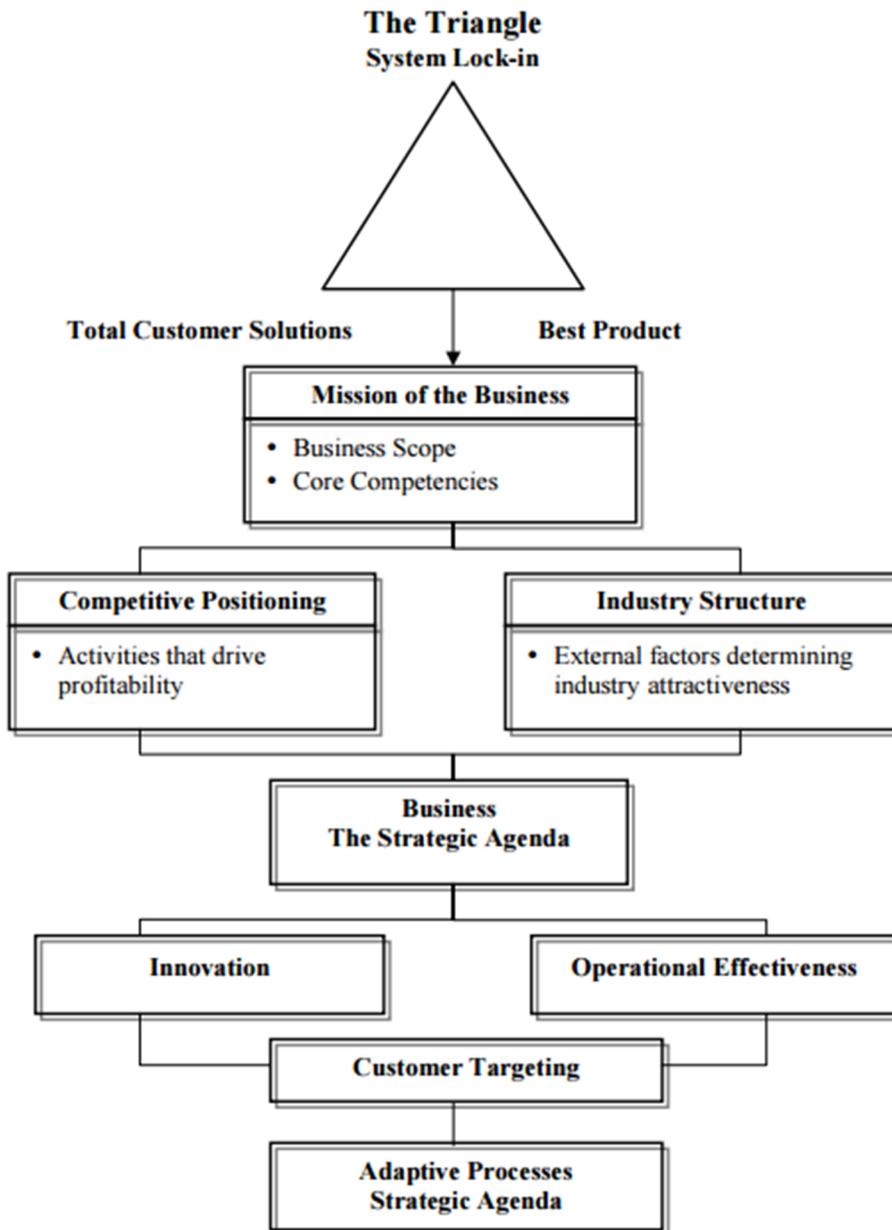
- 1) Definir la misión y las competencias clave.
- 2) Análisis y comprensión de la cadena de valor interna (estrategia competitiva).
- 3) Análisis y comprensión de la cadena de valor externa (estructura del mercado).
- 4) Definición de la estrategia organizativa.
- 5) Gestión de la innovación y de la efectividad operativa.
- 6) Gestión de la relación con los clientes.
- 7) Revisión periódica del modelo.

Podría argumentarse, en referencia al procedimiento propuesto por el modelo Delta, que tal vez resultaría poco efectivo definir la posición estratégica (de entre las tres opciones del modelo), e incluso la misión y las competencias clave, sin haber realizado antes un análisis detallado.

Si bien es cierto que la duda es razonable, esta cuestión queda también respondida dentro del propio artículo de Hax y Lean (págs. 15-16):

«La selección de un posicionamiento estratégico se basará en la experiencia acumulada de la dirección, sin el beneficio de los datos del análisis detallado posterior. Algunos discrepan de este enfoque, argumentando que primero uno debería obtener los datos y posteriormente seleccionar la opción estratégica. Pero, de ser así, ¿qué datos deberían recogerse? Este es un clásico dilema del huevo o la gallina, y la directiva necesita un punto de partida. A medida que el proceso evoluciona y se genera nueva información, es importante que la directiva revise sus asunciones y modifique o recalibre su punto de partida. El modelo Delta hace explícita una práctica que muchas empresas llevan a cabo de forma implícita».

Figura 18. Proceso para la ejecución de la estrategia empresarial según el modelo Delta



Fuente: The Delta Model -a New Framework of Strategy: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>

El motivo por el cual el modelo Delta no invalida al modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter es que este último sigue siendo válido en el contexto actual (tal y como se ha visto en su aplicación práctica a la gestión de recursos humanos), si bien es cierto que hoy en día existen nuevos elementos que se deberían tener en cuenta, pero que no se podían contemplar cuando Porter publicó su modelo hace más de treinta años.

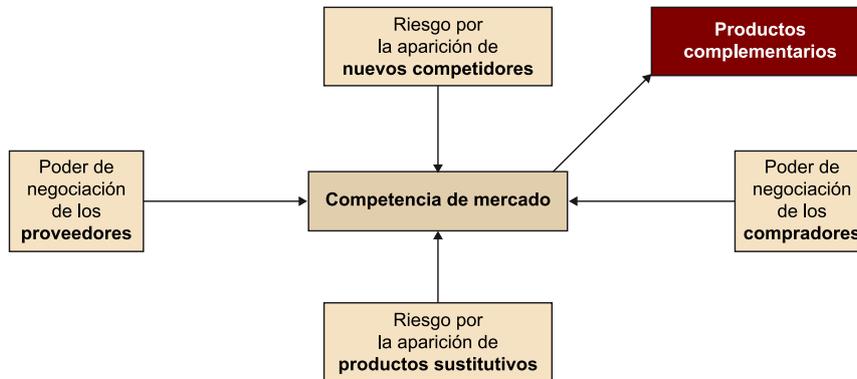
En su libro *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*, Hax (2010) aporta además una reinterpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esta reinterpretación añade una nueva fuerza al modelo: los **complementarios**. Los complementarios conforman una parte fundamental en las organizaciones actuales y ejercen el rol de apoyar a la organización (bien sea táctica, ope-

Referencia bibliográfica

Arnoldo C. Hax (2010). *The Delta Model. Reinventing your Business Strategy*. Springer. Págs. 222-225.

rativa o financieramente, es decir, con inversores). Muchos de ellos pueden actuar como *partners* para ofrecer tanto al cliente como al consumidor final una proposición de valor completa.

Figura 19. Sexta fuerza del modelo de Porter, según la aplicación del modelo Delta



Fuente: Arnoldo C. HAX (2010). The Delta Model. Reinventing your Business Strategy. Springer. Págs. 222-225a.

Ejemplo

En su publicación, Hax pone como ejemplo de caso de éxito en la integración de los complementarios a la empresa Microsoft. A la pregunta que plantea «¿por qué Microsoft ha logrado tanto éxito?», él mismo contesta afirmando que es «porque Bill Gates tiene un ejército de personas trabajando para él sin que estén en su nómina». Introduce entonces el papel de los complementarios, donde incluye a todas aquellas empresas como las que se dedican al desarrollo de software, hardware, componentes y soluciones pensadas en el contexto del sistema operativo Windows. Recomienda a las organizaciones trabajar para que «los complementarios se conviertan en *partners* de negocio en los que confiar, ofreciéndoles para ello una propuesta de valor atractiva para ambas partes [...] que inviertan en el propio negocio [...] hacer que la relación sea estable y duradera».

Resumen

En el caso práctico estudiado en el presente módulo, se ha comenzado identificando los principios y elementos básicos de la inteligencia de negocio y, mediante el contexto ficticio de la empresa CDT, se ha mostrado algún ejemplo simplificado de la aplicabilidad al área de la gestión de los recursos humanos.

La inteligencia de negocio es imprescindible para la gestión, del día a día y estratégica, de cualquier organización. Su objetivo es la distribución de la información adecuada a cada punto de la organización para la toma de decisiones, fundamentada en información que permita el logro de los objetivos de la empresa. También permite, mediante el análisis masivo de datos, el descubrimiento de nuevas informaciones (patrones, casualidades, segmentaciones...) que sean la base para actuaciones que mejoren la actividad y los resultados.

La gestión de recursos humanos en general, así como los procesos que han sido tratados a lo largo del presente módulo, tienen que formar parte de la estrategia de una organización y estar presentes en todas sus actividades. Esta presencia se tiene que concretar en la definición de indicadores y objetivos de logro y mejora de ellos. La compartición, dentro y fuera de la organización, de estos objetivos permitirá un seguimiento consistente del compromiso de la organización con sus valores y compromisos con la satisfacción del empleado.

Las herramientas de inteligencia de negocio permiten la obtención y la distribución de la información de estos indicadores y de la información para su análisis, pero no debe olvidarse que requieren de los datos para su cálculo y que su objetivo es ser la base de actuaciones fundamentadas en información para mejorar el rendimiento de la organización; en este caso, en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

En el primero, la obtención de datos, es necesario que, al definir los procesos, se identifiquen los puntos de registro de datos que se requieran específicamente para los indicadores definidos a lo largo de los distintos procesos estudiados en el módulo. En algunos casos, significará modificar los sistemas y las bases de datos para dar cabida a nuevos parámetros que deben ser registrados en los sistemas de información; en otros, conllevará implementar nuevos procesos para capturar información que no ha sido relevante hasta dicho momento. Además de lo anterior, lo importante es tomar conciencia de que el objetivo no es capturar más datos para un análisis específico, sino comprender que todos ellos forman parte del sistema de gestión integral del área de recursos humanos en su conjunto, como parte clave y fundamental de la organización.

Finalmente, para que los datos se transformen en información, y para que esta sea la base de las actuaciones concretas derivadas, será necesario que en el diseño de la organización esté definido quién es el responsable de cada tipo de actuaciones para identificar los destinatarios de la información que, mediante su análisis, la convertirán en inteligencia de negocio en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Disponer de una organización con roles claros, personal con capacidad de actuación, una cultura colaborativa y unos valores entre los que estén los valores éticos es lo que añadirá el factor «inteligencia» a la gestión de recursos humanos.

En resumen, los planteamientos derivados de una gestión integral de recursos humanos deben formar parte de la estrategia y de las operaciones de la organización igual que los planteamientos que se podrían llamar «clásicos» de la gestión empresarial; como con estos, la inteligencia de negocio es una herramienta fundamental para la gestión de las actividades y el desarrollo de la estrategia.

