

6 Estrategias para directores de RR. HH.: cómo vincular el éxito de los empleados al crecimiento empresarial

Los directores de RR. HH. deben hacer frente a una gran disparidad entre las expectativas de los empleados y los objetivos empresariales. Te presentamos seis maneras de cerrar esta brecha.



Índice

Tu personal, tu crecimiento3

Aprovecha la IA para impulsar la productividad de tus RR. HH. y tus empleados4

Cierra las brechas entre éxito de personal y objetivos empresariales6

Identifica, mide y aborda la incertidumbre y la fatiga del personal frente a los cambios8

Analiza en profundidad qué valoran tus empleados en su experiencia10

Protege los datos para ganarte la confianza de tus empleados12

Céntrate en los KPI de RR. HH. adecuados14



Tu personal, tu crecimiento

Si el secreto de una empresa exitosa es su personal, la clave para el crecimiento del negocio es el crecimiento profesional de sus empleados. Las organizaciones que consiguen contratar y retener al mejor talento son aquellas que ayudan a sus empleados a profundizar en sus intereses y pasiones, desarrollar sus competencias y avanzar en su carrera profesional.

Y las empresas se están dando cuenta de ello: un informe llevado a cabo por LinkedIn en 2023 revela que el 83 % de las empresas quieren promover una cultura más centrada en las personas y reconocen que el éxito de los empleados es determinante para el de la organización.¹ Pero poner a las personas en primer plano no es suficiente. Las empresas prosperan realmente cuando los directores de RR. HH. proporcionan a los responsables de toda la organización las herramientas necesarias para vincular el éxito de los empleados a la mejora de los resultados y los beneficios.

Hoy en día, los directores de RR. HH. deben liderar sus organizaciones para cerrar la brecha entre los objetivos empresariales y las expectativas del personal. Muchos empleados se sienten desconectados, poco apoyados y agotados tras los cambios de los últimos años. Al mismo tiempo, las empresas se ven sometidas a una gran presión para reducir los costes (lo que a menudo significa recortes de personal y salario) e incrementar la productividad, en un contexto económico de crecimiento más lento y de márgenes más reducidos. Asimismo, la selección de personal es cada vez más complicada: en 2023, casi cuatro de cada cinco empresas de todo el mundo se enfrentan a dificultades para encontrar talento con el fin de cubrir puestos vacantes, según Manpower Group.²

Sin embargo, con las estrategias y herramientas adecuadas, las organizaciones están encontrando formas de lograr que su gente se sienta valorada y conectada a través de una visión compartida del éxito empresarial. Están utilizando los datos para comprender mejor los problemas del personal y su correlación con la rentabilidad, y están proporcionando herramientas analíticas a los equipos de gestión para que las estrategias de RR. HH. sean relevantes en la toma de decisiones diaria.

"El análisis de personal es una pieza clave para todos los líderes de la organización", afirma Heather Whiteman, profesora de la Escuela de Información de la Universidad de Washington, que se describe a sí misma como una "apasionada de los datos de personal" y se especializa en estrategias de medición del entorno laboral. "El activo que produce más valor para una organización es su personal... Pensar que la comprensión y los conocimientos sobre las personas no deben ser el ítem de línea más importante en un balance de situación es incomprensible".

Te presentamos seis estrategias que los directores de RR. HH., los responsables de línea de negocio y la organización en su conjunto pueden utilizar para vincular el éxito de los empleados al crecimiento del negocio.

¹ "Building the agile future", LinkedIn Learning, 2023 (PDF).

² "2023 Global Talent Shortage", Manpower Group, 2023 (PDF).

1 Aprovecha la IA para impulsar la productividad de tus RR. HH. y tus empleados

Los equipos de RR. HH. recurren cada vez más a la IA para facilitar tareas que van desde la contratación y las actividades de retención hasta la mejora de la experiencia de los empleados y el desarrollo profesional. Por lo general, la IA se ejecuta en segundo plano en el software en la nube para RR. HH. y otras áreas de negocio, y ofrece una versatilidad impresionante. Se puede aplicar para mejorar la productividad y la eficiencia de los equipos de RR. HH., ya que facilita tareas como la escritura del primer borrador de las ofertas de empleo o las revisiones de rendimiento. Durante el proceso de incorporación, chatbots y asistentes virtuales con IA pueden responder a las preguntas de los empleados y proporcionarles orientación en cuanto a la formación y los trámites necesarios.

La IA también respalda las iniciativas para la formación y el desarrollo de los empleados recomendando oportunidades de aprendizaje personalizadas. Puede analizar las competencias de cada uno y las lagunas de conocimientos para sugerir materiales de formación, cursos o rutas de aprendizaje relevantes. Asimismo, los chatbots de IA pueden proporcionar asistencia en tiempo real durante el proceso de formación. El gigante de la edición Hearst es una empresa que aprovecha la IA para hacer todo lo anterior a fin de facilitar y personalizar el desarrollo profesional de sus empleados. "Los empleados y responsables pueden pasar de buscar la formación adecuada para cada persona a aprovechar la IA para proporcionar la orientación necesaria que permita a cada empleado avanzar mejor en su carrera", indicó Kim Kohlman, vicepresidenta de Operaciones de HCM para Hearst en un webcast reciente.³

El 77 %

de los trabajadores estarían dispuestos a desarrollar nuevas competencias y volver a formarse integralmente.

Fuente: PwC



³ "Announcing the latest innovation to the Oracle ME employee experience platform", Oracle, 19 de abril de 2023.

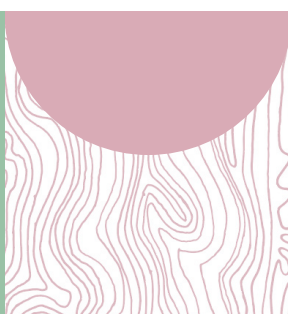
El auge de la IA generativa

Hoy en día, la forma principal de IA integrada en el software de RR. HH. y otros sistemas empresariales es la IA tradicional, algoritmos que resuelven problemas específicos mediante el reconocimiento de patrones y ofrecen previsiones y recomendaciones. La IA generativa es la siguiente fase de la evolución de la IA y es uno de los temas tendencia del sector. Por lo general, las empresas acceden a funcionalidades de IA tradicional y generativa a través de servicios en la nube. La IA generativa puede aprender de los datos para sintetizar y generar nuevos contenidos, creando texto o visualizaciones. Tiene potencial para casos de uso más creativos y abiertos, lo que la hace especialmente valiosa para funciones empresariales esenciales, como las de RR. HH.

La IA generativa se puede utilizar, por ejemplo, para la creación asistida. Al igual que herramientas como ChatGPT, Cohere y Bard de Google ayudan a los usuarios a generar una amplia gama de contenido, la creación asistida mediante IA puede ayudar a los líderes y los responsables de RR. HH. a producir contenido para que los usuarios lo revisen, modifiquen y aprueben. Esto les brindaría apoyo en muchas tareas importantes, como redactar más rápidamente ofertas de empleo.

"El uso de IA generativa en las aplicaciones HCM cambiará las reglas del juego para las organizaciones", señala Gareth Abreu, director del Área de Plataformas Empresariales de HCM de Co-op. Esta tecnología tiene el poder de reinventar completamente nuestro concepto del trabajo y, en particular, de la labor de RR. HH."

La IA también conlleva algunos riesgos, que los directores de RR. HH. deben tener en cuenta. Dado el tipo de datos que se usan en RR. HH., resulta necesario adoptar medidas de seguridad. Los datos empresariales y de personal no tienen cabida en una herramienta de IA basada en la web y centrada en el consumidor que no ofrece a la organización control sobre los datos ni acuerdos de seguridad. Los directores de RR. HH. deben asegurarse de que cualquier servicio de IA que utilicen cumpla los estándares de seguridad, privacidad y cumplimiento normativo de su organización, para que su empresa sea la que controle los datos.



2 Cierra la brecha entre éxito de personal y objetivos empresariales

Según una encuesta realizada por Deloitte en 2022, solo el 14 % de los ejecutivos están totalmente de acuerdo en que su organización saca el máximo partido de las competencias de su personal.⁴ Esa brecha entre el potencial del talento y el uso que de él se hace resulta aún más preocupante en un contexto de ralentización o paralización de la contratación. Si no puedes contratar nuevos empleados, pero aún tienes grandes objetivos de negocio que alcanzar, debes ser creativo y encontrar y utilizar todas las competencias de las que dispones internamente.



Los directores de RR. HH. pueden ayudar a los responsables de línea de negocio a hacer frente a este desafío. Al crear un inventario que permite realizar un seguimiento de las competencias de los empleados y su evolución, los directores de RR. HH. pueden ayudar a los líderes a comparar las competencias disponibles con las que necesitan para respaldar sus planes de negocio plurianuales, con el fin de identificar qué competencias esenciales faltan. Pero un inventario de competencias es más que una herramienta de planificación. Sus datos dinámicos de competencias también contribuyen a la toma diaria de decisiones: por ejemplo, pueden ayudar a los líderes de RR. HH. y a las unidades de negocio a asignar las personas adecuadas a los proyectos oportunos y a asegurarse de que las competencias clave se incluyen en las ofertas de empleo abiertas.

⁴ Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julie Hillpakka, and Robin Jones, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce", Deloitte, 8 de septiembre de 2022.

McKinsey considera que alrededor del 87 % de las organizaciones se enfrentan a una brecha de competencias o la experimentarán en unos pocos años. Las aplicaciones HCM con funcionalidades de aprendizaje personalizadas y basadas en IA pueden ayudar a los trabajadores a adquirir competencias relacionadas con su trabajo actual, sus áreas de interés y sus aspiraciones. Del mismo modo, los responsables pueden vincular los planes de desarrollo de los empleados a proyectos pertinentes que satisfagan las necesidades empresariales inmediatas y, además, ayudar a sus empleados a desarrollar o aplicar nuevas competencias. El 77 % de los trabajadores están dispuestos a desarrollar nuevas competencias o volver a formarse por completo, ya que reconocen que la mejora y la actualización de competencias son vitales para la empleabilidad, según una encuesta llevada a cabo por PwC en 2021 en la que participaron 52 000 trabajadores de todo el mundo.⁶ Al vincular las oportunidades de crecimiento de los empleados a los resultados empresariales a corto plazo, los directores de RR. HH. pueden hacer que el desarrollo necesario para cerrar las brechas de competencias resulte pertinente y urgente para los empleados y los responsables de línea de negocio.

Wendy's eligió sistemas financieros y de RR. HH. que se adaptan a su estrategia, con el fin de superar las expectativas de sus clientes y satisfacer las necesidades de sus empleados y franquiciados.

[Descubre cómo están vinculando sus sistemas ERP y HCM](#)



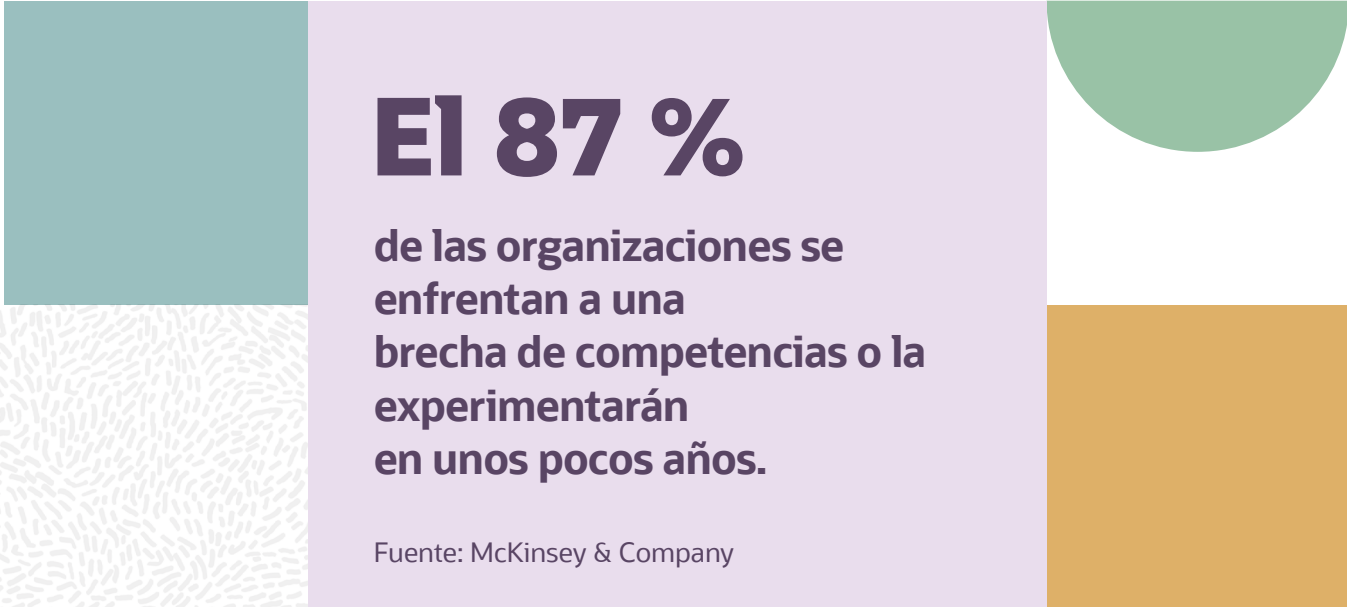
⁵ "Mind the [skills] gap", McKinsey & Company, 27 de enero de 2021.

⁶ "Upskilling's impact on learning, talent retention and talent acquisition", PwC ProEdge, 2021.

3 Identifica, mide y aborda la incertidumbre y la fatiga del personal frente a los cambios

Con el fin de garantizar el compromiso del personal con la empresa en tiempos de incertidumbre económica, los empleadores deben abordar el impacto que los cambios constantes tiene en sus trabajadores. Además de causar incertidumbre en el personal, las disrupciones continuas pueden provocar fatiga, una sensación de ansiedad frente a los cambios organizativos.

Al recabar la opinión de los empleados mediante encuestas y correlacionar esos datos con otras métricas, como los niveles de satisfacción de los empleados en función de su ubicación o su departamento, el equipo de RR. HH. puede detectar problemas. Entre los indicadores clave de riesgo de bajo compromiso de los empleados se incluyen que los trabajadores no participen en los programas de formación y desarrollo, que no soliciten los beneficios que ofrece la compañía, como seguros, que no realicen revisiones de rendimiento y que no utilicen herramientas de planificación profesional. Sin embargo, recoger el sentimiento es solo el punto de partida. Los mayores beneficios se obtienen cuando el departamento de RR. HH. capacita a los responsables para que sean capaces de recabar esa información con el fin de comprender, apoyar y responder a sus empleados de una forma que les permita alcanzar el éxito.



El 87 %

de las organizaciones se enfrentan a una brecha de competencias o la experimentarán en unos pocos años.

Fuente: McKinsey & Company

⁷ "Mind the [skills] gap", McKinsey & Company, 27 de enero de 2021.

Para reavivar el compromiso del personal, los equipos de RR. HH. pueden tomar distintas medidas.

- **Promueve las interacciones cara a cara.** En el entorno laboral, algunas de las interacciones más significativas se producen entre los responsables y sus subordinados directos. Las herramientas de experiencia del empleado de hoy en día pueden facilitar estas interacciones al recopilar los comentarios del personal mediante seguimientos programados o encuestas rápidas, o bien sugerir medidas a los responsables en función de la información facilitada por los empleados. Por ejemplo, un responsable puede recibir una notificación sobre una fecha importante para un empleado, como su aniversario de trabajo, en la que se le solicita que envíe una nota de felicitación.
- **Comunica con un propósito.** Compartir las novedades de la organización puede servir de gran ayuda para aliviar la ansiedad de los empleados. Una comunicación regular es especialmente vital para las personas que trabajan a distancia o en modo híbrido.
- **Brinda orientación personalizada.** Según la consultoría WTW⁸, de aquí a 2025, el 92 % de las organizaciones priorizarán la mejora de la experiencia de sus empleados, y la personalización será clave para su éxito. Las herramientas que ofrecen recomendaciones de aprendizaje personalizadas, listas de comprobación para las nuevas contrataciones o los traslados y opciones de desarrollo profesional pueden ayudar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
- **Ofrece asistencia 24 horas al día, 7 días a la semana.** Los empleados esperan respuestas rápidas a sus preguntas. Los servicios de asistencia de RR. HH. de autoservicio les permiten enviar consultas a través de distintos canales, como asistentes digitales, mensajes de texto, correo electrónico y chatbots, para obtener respuestas rápidas que les ayudarán a resolver cualquier problema que encuentren.

⁸ "Survey Report: 2021 Employee Experience Survey", WTW, 20 de julio de 2021.

4 Analiza en profundidad qué valoran tus empleados en su experiencia

La mejora de la experiencia del personal está en boca de todos. Pero para los directores de RR. HH., se trata de un objetivo extenso e inasible, que puede parecer tan inalcanzable como la transformación empresarial. Después de todo, la experiencia de un trabajador abarca cada interacción de este con su compañía, desde que solicita un puesto hasta su entrevista de salida. Con el fin de que los esfuerzos de experiencia del empleado resulten más fáciles de gestionar y efectivos, los equipos de RR. HH. deben sondear a su personal para entender qué es más importante para los trabajadores y encontrar una manera de alinear esos valores con las prioridades de la empresa. A la luz de encuestas públicas recientes, las cuatro medidas siguientes pueden ayudar a mejorar los aspectos menos satisfactorios de la experiencia del empleado y ofrecer beneficios empresariales tangibles.

- **Brinda flexibilidad de formas adecuadas para tu negocio.** Cada vez más empleados esperan poder trabajar allí donde son más productivos. Gartner® prevé que casi la mitad de los trabajadores del conocimiento de todo el mundo desarrollarán su labor a distancia o de forma híbrida para finales de 2023.⁸ El personal necesita la tecnología adecuada para ser eficaz en cualquier entorno, como herramientas de colaboración y comunicación. El personal de primera línea que no puede teletrabajar, como las enfermeras, los empleados del comercio minorista o los de la fabricación, busca cada vez más flexibilidad, lo que significa poder intercambiar turnos más fácilmente, trabajar más horas en menos días o disfrutar de más previsibilidad en aspectos como las horas extra. Tales cambios incrementan la complejidad para los responsables, que necesitan la ayuda de la dirección de RR. HH. para implementar sistemas y políticas que les ayuden a proporcionar flexibilidad sin incrementar los costes.
- **Ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todos los trabajadores.** Trabajadores de todos los sectores y orígenes buscan desarrollar competencias a través de módulos y proyectos de aprendizaje, pero muchos sienten que no se les está dando acceso a estas oportunidades. Según un sondeo llevado a cabo por US McKinsey & Company en 2022, los trabajadores de primera línea, como las enfermeras, valoran la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, incrementar su salario y, por encima de todo, aprender⁹. Sin embargo, una encuesta realizada en 2021 por la consultora Eagle Hill puso de manifiesto que el 35 % de los trabajadores sanitarios de los EE. UU. no

⁸ Comunicado de prensa de Gartner, "Gartner Forecasts 39% of Global Knowledge Workers Will Work Hybrid by the End of 2023", 1 de marzo de 2023
GARTNER es una marca comercial registrada y una marca de servicio de Gartner, Inc. y/o sus filiales en EE. UU. y otros países, y se utiliza aquí con permiso. Todos los derechos reservados.

⁹ Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière y Sara Wasserteil, "Bridging the advancement gap: What frontline employees want—and what employers think they want", McKinsey & Company, 21 de julio de 2022.

¹⁰ "The healthcare employee experience through the pandemic", Eagle Hill, 2021.

están seguros de estar recibiendo la formación adecuada, un problema que podría tener repercusiones nefastas¹⁰. Las opciones de aprendizaje móvil con contenido modular permiten a los trabajadores de primera línea formarse dondequiera que estén. Y aunque los trabajadores del conocimiento tienden a disfrutar de mayor acceso a herramientas de desarrollo profesional, la mayoría aún se sienten poco respaldados: el 85 % se sienten insatisfechos con el apoyo que su empleador brinda a su carrera, según el estudio global AI@Work de Oracle y Workplace Intelligence de 2021.¹¹

- **Ayuda a los responsables a alcanzar la excelencia.** Gallup estima que las puntuaciones de compromiso de los empleados varían hasta en un 70 % en función de la calidad de su responsable.¹² Las empresas deben formar a los responsables para que sepan cómo ofrecer apoyo y mantener discusiones difíciles y productivas, y deben dotarles de instrumentos para liderar y comunicarse eficazmente. Por ejemplo, las herramientas digitales de experiencia del empleado pueden ayudarles a programar reuniones individuales frecuentes para revisar objetivos y necesidades e iniciar un diálogo sobre las preocupaciones inmediatas. Ayudar a los responsables a mejorar es una de las tareas más difíciles a las que se enfrentan los directores de RR. HH., pero también es fundamental si desean implementar cualquiera de las estrategias empresariales que se detallan aquí.
- **Alinea los valores y las políticas de la compañía.** El 86 % de los trabajadores prefieren trabajar para empresas que se preocupen por los mismos problemas que ellos, señala PwC.¹³ Pero no basta con decir que te preocupas por la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), el medioambiente u otros problemas: tus empleados quieren ver tu compromiso con sus propios ojos. Alrededor del 80 % de los trabajadores indicaron a PwC que su organización no recopila y analiza datos sobre las desigualdades en materia de compensación, contratación, rendimiento y ascensos.¹⁴ Sin embargo, hacerlo puede ayudar a minimizar el impacto de los sesgos inconscientes. Por ejemplo, cuando [Synlait](#), una productora de leche neozelandesa, comenzó a realizar un seguimiento de estas métricas, su equipo de RR. HH. constató que existían desigualdades de género y tomó rápidamente medidas para corregirlas.

El 85 %

de los trabajadores no están satisfechos con el apoyo que su empleador brinda a su desarrollo profesional.

Fuente: Oracle y Workplace Intelligence

¹² "De nuevo al mando: los profesionales recurren a la tecnología para recobrar el control. Estudio global AI@Work de 2021",

Oracle y Workplace Intelligence, octubre de 2021.

¹³ Randall J. Beck and Jim Harter, "Why Great Managers Are So Rare", Gallup, 13 de marzo de 2014.

¹⁴ "Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG", PwC, 2021.

¹⁵ "Global Diversity, Equity & Inclusion Survey", PwC, 2021.

5 Protege los datos para ganarte la confianza de tus empleados

La privacidad y seguridad de los datos son un factor importante para garantizar la confianza de los empleados. En un estudio de Accenture, el 64 % de los empleados indicaron que incidentes en otras empresas relacionados con el uso indebido de datos les han hecho cuestionar si sus datos personales están a salvo, mientras que el 52 % de los encuestados afirmaron que el uso de nuevas fuentes de datos de personal puede menoscabar su confianza.¹⁵ Más de uno de cada dos trabajadores señalaron que considerarían dejar una empresa que no utilizara sus datos profesionales de manera responsable.

Una forma para las empresas de fortalecer la confianza de sus empleados es ser abiertas en cuanto a los datos que recopilan y por qué. Existen muchos tipos de datos confidenciales, desde el número de identificación fiscal hasta los detalles bancarios y de compensación, y la transparencia con respecto a la información que recopila y analiza el equipo de RR. HH. puede ayudar a los empleados a comprender el enfoque de su empresa en cuanto a la privacidad de los datos. El objetivo es la apertura y la transparencia con los empleados sobre las medidas de seguridad de datos, las políticas de privacidad y los cambios que pueden afectar a sus datos. También es importante abordar cualquier preocupación sobre el uso de los datos de los empleados y proporcionarles vías para informar sobre posibles problemas de seguridad.

¹⁵ "More Responsible Use of Workforce Data Required to Strengthen Employee Trust and Unlock Growth, According to Accenture Report", Accenture, 21 de enero de 2019.

Para ofrecer esta transparencia, los directores de RR. HH. deben tener la certeza de que los datos están lo más seguros posible. La información de los empleados es muy codiciada por los atacantes, y las noticias de cualquier violación de seguridad que afecte a los datos de personal pueden propagarse rápidamente y poner en entredicho la capacidad de una compañía para salvaguardar de forma segura otros datos de negocio confidenciales.

Los equipos de seguridad de la dirección de RR. HH. deben asegurarse de que sus datos y aplicaciones de RR. HH. estén cifrados, seguros y supervisados continuamente para detectar actividades sospechosas. La automatización y los controles de seguridad avanzados basados en IA aplican algoritmos de machine learning para analizar potencialmente millones de interacciones al día, volúmenes que son imposibles de supervisar manualmente.

Los directores de RR. HH. deben preguntar a sus equipos de seguridad si su arquitectura:

- Detecta si se han producido accesos de red no autorizados a la cuenta de nómina o al expediente de un empleado, incluso en entornos multicloud o de nube híbrida.
- Detecta si un empleado ha modificado su información bancaria en un momento inusual, lo que podría indicar una infracción de seguridad.
- Envía alertas sobre actividades sospechosas.
- Proporciona información sobre vulnerabilidades de seguridad generales y áreas de mejora, como parámetros o configuraciones que pueden incrementar el riesgo, como la desactivación del cifrado u otros controles de seguridad.
- Salvaguarda las aplicaciones frente a las vulnerabilidades de seguridad más recientes mediante actualizaciones automatizadas varias veces al año que garantizan una protección de última generación a medida que surgen nuevas amenazas.

Los directores de RR. HH. supervisan algunos de los datos más confidenciales y codiciados de la empresa, por lo que necesitan colaborar estrechamente con los directores de sistemas de información y seguridad de la información de la empresa para garantizar que las capas de seguridad y control estén integradas en todas las aplicaciones, a fin de proteger los datos de los empleados. Ir un paso por delante de los atacantes es una tarea constante.

Las estrategias anteriores sirven de poco si no puedes verificar su éxito; sin embargo, para muchas empresas, la medición es un desafío. Una encuesta llevada a cabo por HR.com en 2022 entre profesionales de RR. HH. reveló que solo el 16 % de los participantes se consideraban muy buenos recopilando análisis de personal, y solo el 31 % estimaban ser buenos o muy buenos tomando decisiones de talento basadas en datos que mejoren los resultados empresariales.¹⁶

Dadas las enormes cantidades de datos disponibles, es fundamental que los directores de RR. HH. se centren en los KPI más relevantes para el crecimiento del negocio, y eso pasa por colaborar con la junta directiva en su conjunto para alinear los objetivos organizativos. Piensa en las funciones empresariales que comparten aspectos tanto de RR. HH. como de finanzas, como, por ejemplo, la planificación de personal, la nómina, las compras y la contabilidad. Al intercambiar datos interrelacionados, ambos departamentos pueden conseguir una visión más clara de cómo influyen en la rentabilidad factores como la escasez de talento o los cambios salariales.

Sin embargo, el intercambio de información solo sirve si es el motor para dar el siguiente paso más adecuado. Los KPI de RR. HH. oportunos proporcionan información valiosa que los directores de RR. HH. pueden utilizar para promover la retención, impulsar los ingresos y reducir los gastos operativos. A continuación, detallamos algunos KPI clave que deben tener en cuenta los directores de RR. HH.

KPI de selección de personal

- El **número de contrataciones con respecto a los objetivos** es una medida del éxito de la selección de personal en un periodo determinado en relación con un objetivo de contratación predeterminado. Se calcula dividiendo el número total de nuevas contrataciones durante un periodo por el objetivo de contratación para dicho lapso de tiempo, con el fin de comprobar si se han cumplido los objetivos.
- El **coste por contratación** es el coste medio de incorporación de un nuevo empleado. Para calcularlo, se suman los costes externos e internos de cada nueva contratación a lo largo de un periodo definido y se divide el resultado por el número de contrataciones realizadas en ese mismo periodo. Entre los costes externos se incluyen los gastos de agencias de selección de personal y traslado, mientras que los costes internos abarcan gastos tales como las bonificaciones por recomendación o los programas de formación. Este KPI te permite conocer y desglosar tus costes reales de contratación.

¹⁷ "The State of People Analytics 2022-23", HR.com, septiembre de 2022.

- La **diversidad de las ofertas de trabajo y solicitudes** mide la distribución de las ofertas de empleo y las candidaturas por género, origen étnico, edad y otras características. Te ayuda a detectar la infrarrepresentación de grupos específicos para mejorar la igualdad en la contratación, las iniciativas de DEI y el rendimiento general. Un estudio de McKinsey & Company revela que las organizaciones con un mayor espectro étnico y aquellas con un equipo ejecutivo con diversidad de género tienen respectivamente una probabilidad un 36 % y un 25 % más elevada de lograr mejores resultados que las empresas menos diversas.¹⁷

KPI de retención

- El **índice de experiencia del empleado** es una recopilación de puntos de datos que en conjunto reflejan la experiencia del personal en su trabajo. Los directores de RR. HH. pueden analizar este índice para toda la compañía, por unidad de negocio y por responsable. Los factores que elijas para tu índice de experiencia del empleado variarán en función de tu empresa y tu industria. Algunos factores que se deben sopesar pueden incluir el número de inicios de sesión en sistemas como los portales de beneficios y formación; el uso de otros sistemas operativos o de comunicación; los comentarios de las encuestas a los empleados; y datos básicos, como tu tasa de retención.
- La **rotación de las nuevas contrataciones** mide el número de empleados recién contratados que dejan su puesto en un marco temporal definido. Puede ayudarte a determinar la eficacia de tus estrategias de selección y retención de personal, y a optimizarlas para evitar el incremento de la rotación.
- El **riesgo elevado de abandono del mejor talento** identifica a los trabajadores con un rendimiento elevado que corren riesgo de dejar la empresa. Al identificar a estos empleados de alto rendimiento, puedes diseñar una estrategia de retención para mantenerlos en tu compañía y evitar los costes de contratación y formación de sus reemplazos.

KPI de gestión del rendimiento

- La **distribución de las calificaciones de rendimiento** mide la distribución de los empleados en diferentes categorías de calificación del rendimiento en una organización a lo largo del tiempo. Una curva de distribución normal tiene una forma similar a la de una de campana y, si se hace bien, ayuda al equipo de RR. HH. a identificar a los empleados con un rendimiento alto o medio, para saber a quién premiar y quién necesita ayuda para mejorar.
- La **antigüedad media** mide el tiempo medio que los empleados pasan en tu compañía. Se puede utilizar para estimar las tasas de rotación y conocer los niveles de satisfacción de los empleados.

¹⁸ Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, and Sara Prince, "Diversity wins: How inclusion matters", McKinsey & Company, 19 de mayo de 2020.



- **La tasa de absentismo** es el número de días de ausencia del empleado dividido por el número de días laborables de un periodo determinado. Te ayuda a hacerte una idea del compromiso de los empleados y a identificar problemas de productividad. Un absentismo excesivo o creciente puede ser señal de problemas en la cultura de tu organización. Solo en los EE. UU., cuesta a los empleadores 225 800 millones de dólares anualmente en productividad perdida, según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los EE. UU.

KPI de compensación y beneficios

- El **coste total de personal** va más allá de los sueldos y salarios, ya que tiene en cuenta todos los costes vinculados a un empleado productivo, desde los beneficios, la selección y la formación inicial, hasta la formación continua y la asistencia, así como conceptos similares. Los factores que intervienen en este coste variarán en función de la compañía y el sector, y es probable que la métrica se base en datos de distintos departamentos y múltiples fuentes.
- La **tasa de variación salarial** proporciona una visión general de la evolución del salario de los empleados en función de su rendimiento y su potencial. Examinar el rendimiento de los empleados cuyo salario base se incrementó durante un periodo determinado te permite tener una indicación de cómo tu organización premia a los empleados que más rinden con respecto a aquellos cuyo desempeño es bajo. También puedes generar un gráfico de tasa de variación en relación con métricas de negocio relevantes que pueden incluir desde factores internos (beneficios) como externos (inflación).
- La **distribución salarial del personal** mide la distribución general de los salarios en una empresa. Se puede medir por rol, equipo, departamento u organización, con el fin de conseguir información de distinto tipo, pero el objetivo general es limitar la disparidad, especialmente en roles y equipos con requisitos muy similares. La distribución salarial es un indicador clave de las disparidades en cuanto a DEI y puede ayudarte a identificar áreas en las que tu estrategia de compensación necesita mejorar.

Las condiciones que generaron el abismo actual entre las expectativas de los empleados y los objetivos empresariales también representan una oportunidad para los directores de RR. HH. y sus equipos. Hemos alcanzado un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones conciben su estrategia de personal y el valor de los datos para definir y respaldar dicha estrategia. Contar con un conocimiento sólido de los datos de los empleados ya no es opcional. Con una visibilidad mayor de las competencias actuales de su negocio y de las que se necesitarán en el futuro, experiencias personalizadas para los empleados que mejoren la retención y la productividad e instrumentos de medición de los indicadores que importan, los directores de RR. HH. pueden ayudar con confianza a sus organizaciones a impulsar simultáneamente el éxito del personal y el crecimiento del negocio.

Los directores de RR. HH. vinculan el crecimiento del personal al del negocio con ayuda de Oracle Cloud

[Oracle Fusion Cloud HCM](#) puede ayudar a los directores de RR. HH. a cerrar la brecha entre los objetivos empresariales y las expectativas de los empleados. Los equipos de RR. HH. utilizan Oracle Cloud HCM junto con otras aplicaciones unificadas que abarcan toda la organización, desde las finanzas y la cadena de suministro hasta el marketing y la experiencia del cliente, para personalizar las experiencias de los empleados, con el fin de mejorar la contratación y la retención, contribuir al desarrollo profesional del talento de un modo que satisfaga las necesidades de la empresa, así como incrementar la eficiencia y extraer nueva información valiosa mediante nuevas tecnologías, como la IA. Con la suite integral de [aplicaciones en la nube](#) y [Oracle Cloud Infrastructure](#) de Oracle, así como con [Oracle Fusion Analytics](#), los equipos de RR. HH. cuentan con capacidad para gestionar al personal y favorecer su desarrollo profesional a fin de lograr resultados empresariales medibles. Los directores de RR. HH. pueden realizar un seguimiento de las métricas que más les interesan, proporcionar herramientas a los responsables para que sean mejores líderes de personas y automatizar tareas rutinarias para que sus equipos puedan centrarse en lo que más importa.

Más información



Copyright © 2023 Oracle, Java, MySQL y NetSuite son marcas comerciales registradas de Oracle y/o sus filiales. Otros nombres pueden ser marcas registradas de sus propietarios respectivos. Este documento se proporciona únicamente para fines informativos y su contenido está sujeto a cambios sin previo aviso. Este documento puede contener errores, no está sujeto a ninguna otra garantía o condición, ya sea oral o implícita en ninguna ley, incluyendo cualquier garantía o condición implícita de comerciabilidad o idoneidad para un uso particular. Renunciamos de forma expresa a cualquier responsabilidad en relación con este documento y especificamos que este documento no supone ningún compromiso u obligación contractual directos o indirectos. Este documento no puede ser reproducido o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, para cualquier propósito, sin nuestra previa autorización por escrito.

