



BIG DATA Y ANALYTICS, NUEVAS TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

Autores:

Granja, Camila Belén
Katzky, Micaela Yael
Mariconda, Camila Laura
Seferian, Camila Belén
Occhiuzzi, Antonella

Tutores:

De Arteche, Mónica Regina
Sosa, Federico Adrián

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. JUSTIFICACIÓN	6
2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
2.2 OBJETIVOS	8
2.3 HIPÓTESIS.....	8
2.4 ALCANCE	8
2.5 AGRADECIMIENTOS	9
3. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1 CAPÍTULO 1: BIG DATA Y ANALYTICS LLEGAN A LAS ORGANIZACIONES.....	10
3.1.1 <i>Comprendiendo el concepto de Big Data y Analytics.</i>	10
3.1.2 <i>Aplicación - casos de éxito</i>	14
3.2 CAPÍTULO 2: CON LA LUPA EN RECURSOS HUMANOS	20
3.2.1 <i>Primeras aproximaciones al tema</i>	20
3.2.2 <i>¿Cómo funciona Big Data y Analytics en rotación de personal y selección?</i>	24
3.2.3 <i>Otras aplicaciones mediante el uso de la herramienta</i>	30
3.3 CAPÍTULO 3: ASPECTOS A CONSIDERAR PARA SU EJECUCIÓN	32
3.3.1 <i>Obstáculos, riesgos y desafíos</i>	32
3.3.2 <i>¿Cómo prepararnos para un uso eficiente de Big Data y Analytics?</i>	39
3.3.3 <i>Analytics Team, un equipo Multidisciplinario</i>	42
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
4.1 CUADRO METODOLOGÍA	50
5. TRABAJO DE CAMPO.....	51
5.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	51
5.1.1 <i>VON DER HEIDE</i>	51
5.1.2 <i>JUAN BODENHEIMER</i>	58
5.1.3 <i>LUIS MARÍA CRAVINO</i>	61
5.1.4 <i>JAC FITZ ENZ</i>	64
5.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES.....	67
5.2.1 <i>DIRECTV</i>	67
5.2.2 <i>CABLEVISIÓN</i>	72
5.2.3 <i>TELEFÓNICA</i>	76
5.2.4 <i>ARCOS DORADOS</i>	81
5.2.5 <i>SANTANDER RÍO</i>	85
5.3 CONCLUSIÓN ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.....	88
5.4 CUADRO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS	91
5.5 ANÁLISIS DE DOCUMENTO	93
5.5.1 <i>HR Transformed with Watson</i>	93
5.6 CUADROS DE OSGOOG	96
6. CONCLUSIÓN.....	98
7. IMPLICANCIA	101

8. BIBLIOGRAFÍA	102
9. ANEXOS	107
9.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS	107
9.1.1 VON DER HEIDE	107
9.1.2 JUAN BODENHEIMER	124
9.1.3 LUIS MARÍA CRAVINO	131
9.1.4 JAC FITZ ENZ	136
9.1.5 JAC FITZ ENZ	140
9.2 ENTREVISTAS A PROFESIONALES	143
9.2.1 DIRECTV	143
9.2.2 CABLEVISIÓN	163
9.2.3 TELEFÓNICA	169
9.2.4 ARCOS DORADOS	180
9.2.5 SANTANDER RÍO	187
9.3 ANÁLISIS DE DOCUMENTO	191
9.3.1 HR Transformed with Watson	191

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo responde a la pregunta acerca del impacto genera Analytics y Big data en Recursos Humanos, y cuál es el desafío para su implementación.

Para elaborar esta investigación, se trabajó sobre cuatro puntos: Identificar los beneficios y desafíos del uso de Analytics y Big Data; estudiar el uso de estas herramientas en los procesos de RRHH; analizar las opiniones de expertos y por último, su implicancia.

El siguiente trabajo de investigación está enfocado bajo una metodología exploratoria y descriptiva, desarrollada a través de un análisis cualitativo realizado por medio de un análisis de documento, entrevistas y cuestionarios a cinco empresas tales como DIRECTV, Telefónica y Santander Río entre otras, y cuatro profesionales expertos en el tema.

Se concluyó, que ésta nueva tecnología aportará el valor agregado necesario al área de Recursos Humanos para que se convierta en un socio estratégico del negocio.

A partir del trabajo de campo se pudo observar que aquellos quienes están iniciando a trabajar con Big Data y Analytics, lo hacen principalmente en el proceso de rotación. Esto se debe a que es aquel, en el que encuentran mayores beneficios tangibles en su utilización. Sin embargo, son pocos los que se inclinan a aplicarlo en selección. Esto podría suceder porque la gran mayoría desconoce la aplicación de esta nueva tecnología en el área. No obstante, quienes la conocen, no lograron encontrar hasta el momento el verdadero valor que podría aportar esta herramienta.

Al parecer, Big Data y Analytics, están empezando a modificar la manera en la que se toman las decisiones y a convertirse en una necesidad del entorno competitivo en toda organización. Por lo tanto, es probable que quienes no se adapten a esta nueva

tendencia, corran con desventaja con respecto a las que sí lo hagan, perdiendo eficiencia en los resultados obtenidos.

Palabras Clave: Analytics – Big Data – Recursos humanos

Abstract

The present work answers to the question of what impact Analytics and Big Data generate in Human Resources, and which is the challenge for that implementation.

To elaborate this research, we have worked on three points: identify the benefits and challenges of using Analytics and Big Data; study the use of these tools in HR processes; analyze the opinions of experts and, finally, their implications.

The following research is focus on exploratory and descriptive methodology developed through a qualitative analysis by document's analysis, interviews and questionnaires to five companies such as DIRECTV, Telefónica and Santander Río among others, and four professional experts reference on the subject.

It was concluded that this new technology will bring the necessary added value to the Human Resources area so they becomes in a strategic partner of the business.

From this fieldwork it was observed that those who are starting to work with Big Data and Analytics, they do it principally in the rotation process. This is because they find greater tangible benefits in their use. However, few are inclined to apply it in selection. This could happen because the vast majority are unknown about the application of this new technology in the area. However, those who know it, they have not been able to find the true value that this tool could bring.

Apparently Big Data and Analytics, are beginning to change the way decisions are taken and become a necessity of the competitive environment in every organization. Therefore, it is probable that those who don't adapt to this new trend, run at a disadvantage with respect to those that do, losing efficiency in the results obtained.

Key Words: Analytics – Big Data – Human Resources

Justificación

La OBS Business School de la Universidad de Barcelona, arrojó un estudio numérico y estadístico sobre la influencia de Big Data en el mundo. Las empresas brasileñas, mexicanas, colombianas, indias, norteamericanas e italianas son las que más confianza tienen en el valor que agrega el procesamiento y aprovechamiento de Big Data. Sin embargo, hay una parte del mundo que todavía muestra cierta resistencia al cambio y a la entrega total de la información en manos del sistema, como España, Alemania y Japón.

Con respecto a las áreas en las cuales se aplica, este informe también arrojó que los sectores donde más presente está Big Data son principalmente en el área de marketing y comunicación, IT, desarrollo de productos y servicios al cliente, logística, calidad, costos, finanzas, planificación, medicina y seguridad. Sin embargo, se puede ver que son muchos quienes aprovechan Big Data, pero recursos humanos es el área con menor porcentaje de utilización de estas tecnologías.

El poco uso de Big Data en Recursos humanos, se debe a que gran parte de las decisiones que se toman en relación a las personas, se hacen en base a suposiciones, datos subjetivos e intuición. Pero la gran incógnita será si es necesario procesar la información con sistemas de Analytics en un sector donde prevalece lo cualitativo.

Hoy en día, el área de RRHH, gracias al inminente avance de la tecnología y una sociedad cada vez más digitalizada, tiene a disposición grandes volúmenes de información de sus empleados, que es necesario analizar correctamente. Sin embargo, las empresas no han sabido sacarle provecho a estos datos.

Aquí es donde toma protagonismo la herramienta conocida como Analytics, que reúne, organiza y correlaciona todos esos datos transformándolos en información objetiva.

El correcto procesamiento de Big Data, es decir, la captura y procesamiento de grandes y complejos volúmenes de datos, convirtiéndolos en inteligencia y conocimiento, va a permitir en un futuro inmediato disponer de información que ayudará a tomar decisiones y gestionar nuestros RRHH de una forma mucho más objetiva, metódica y rigurosa.

Por ende, Analytics permite identificar problemas y oportunidades, y recabar información precisa mediante el abordaje de fuentes como la historia académica, los datos del cv, las fichas de los trabajadores y las redes sociales, entre otras herramientas de recursos humanos, los cuales representan una ayuda clave para procesos como la identificación y desarrollo de liderazgo, la gestión del talento y del cambio, los análisis de desempeño, el reclutamiento y rotación, y demás políticas del área.

De esta manera, el área de RRHH, incrementará su credibilidad que pudo haberse disminuido a lo largo de los años por prácticas del pasado, basadas únicamente en la subjetividad, no en información objetiva y cuantificable, y por no haber tenido la posibilidad de demostrar retornos de inversión claros. Los profesionales de RRHH gracias a HR Analytics, lograrán hacerse comprender mejor por el resto de las áreas, dado a que hablarán el mismo lenguaje que éstas, abordando las mismas preocupaciones y metas, y posicionándose como aliados estratégicos del negocio.

Sin embargo, es importante destacar, que si bien Big Data y Analytics son herramientas que le aportarán mayor eficiencia al área RRHH para la toma de decisiones, muchas veces el uso inadecuado de estas, puede generar resultados que no siempre son los deseados. Por lo tanto, es fundamental contar con el asesoramiento de un profesional que sepa interpretar los datos de manera correcta, para que luego estos sean utilizados en la toma de decisiones y se conviertan en conocimiento e información pertinente. De lo contrario, toda esta información recabada sería ineficiente para las mejoras que pretenden hacerse en la empresa.

El área de Recursos Humanos se enfrenta a nuevos desafíos. No se trata de dejar atrás los sistemas actuales, sino de incorporar en su día a día, nuevas herramientas para ayudar al negocio a mantener una posición de liderazgo en un mercado acelerado, competitivo y cambiante; a través de su recurso más importante: los colaboradores.

Pregunta de investigación

1. ¿Cuál es el impacto de Big Data y Analytics en Recursos Humanos? ¿Cuáles son los desafíos al implementar esta herramienta?

Objetivos

1. Identificar los desafíos y los beneficios del uso de Analytics y Big Data.
2. Estudiar el uso de Analytics y Big Data en los procesos de Recursos Humanos.
3. Analizar la ejecución de la herramienta Big Data y Analytics en Recursos Humanos, mediante opiniones de expertos en el tema.
4. Implicancia.

Hipótesis

Big Data y Analytics, a través de su aplicación genera eficiencia en el área de Recursos Humanos y agrega valor al negocio.

Alcance

Esta tesis fue abordada en el marco del área de Recursos Humanos, haciéndose foco específicamente en los procesos de Rotación y Selección de personal.

Estas tecnologías son transversales a todas las áreas que componen una compañía, incluyendo gran cantidad de procesos de recursos humanos que no fueron alcanzados en este trabajo, tales como beneficios, payroll, engagement, desarrollo, entre otros.

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a todas las personas que participaron en las instancias de entrevista o cuestionario y también a nuestras familias y seres queridos que nos apoyaron en todo momento. Además, una mención especial para Luis María Cravino, que nos ha transmitido conocimiento, apoyo y nos ha facilitado el contacto con Jac Fitz Enz.

Marco Teórico

Capítulo 1: Big Data y Analytics Llegan a las organizaciones

Comprendiendo el concepto de Big Data y Analytics.

Muchos se cuestionan qué significa Big Data y cómo se diferencia del concepto de Analytics. Algunos creen que existe una diferencia entre dichos conceptos, pero otros simplemente deciden usarlo como sinónimos. Probablemente, la confusión conceptual se deba a que se trata de temas poco explorados en nuestro país y recientemente aplicados en otros.

Siempre que una persona o empresa se conecta a la red está generando información que es almacenada en la “nube”. Toda esa información sobre consumos, pagos, actitudes, intereses, estados de ánimo o comportamientos puede ser utilizada con múltiples fines, pero antes debe ser organizada y analizada. *“Los usuarios han dejado de ser meros receptores de información y han comenzado a ser generadores de la misma.”* (CESEDEN, 2013)

Un estudio realizado a 1.144 profesionales de diferentes empresas (IBM, 2012) ha consultado a los encuestados sobre la definición de Big Data. Los resultados más altos corresponden a las siguientes frases: “un mayor ámbito de información”, “nuevos tipos de datos y análisis” e “información en tiempo real”.

Estos resultados coinciden con la forma más común de caracterizar tres dimensiones de Big Data –‘las tres V:’ volumen, variedad y velocidad. Y si bien estas dimensiones engloban los principales atributos de Big Data, creemos que las empresas deben tener en cuenta una cuarta e importante dimensión: la veracidad. Incluir la veracidad como el cuarto atributo de Big Data muestra la importancia de abordar y gestionar la incertidumbre inherente a algunos tipos de datos. (IBM ,2012).

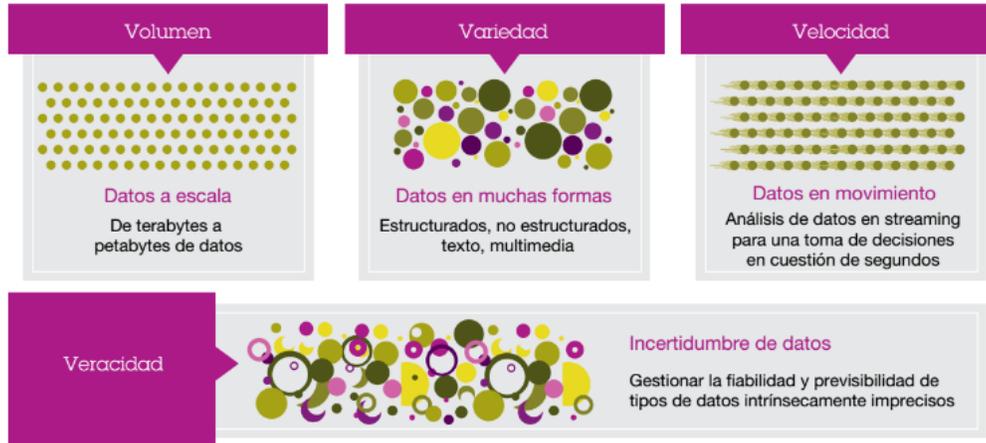


Figura 1 “Dimensiones de Big Data” Fuente: IBM Institute for Business Value

El 63% de los encuestados afirma que el uso de la información (incluido Big Data) y la analítica está dando lugar a una ventaja competitiva para sus empresas. (IBM, 2012)

Analytics se refiere al tratamiento de dicha información. Fitz Enz y Mattox (2014) definen *“Analytics es el punto de convergencia entre el arte y la ciencia. El arte nos enseña cómo mirar el mundo. La ciencia nos enseña cómo hacer las cosas. (...) El propósito de Analytics es encontrar el mejor recorrido a través de la masa de datos para descubrir el valor que está oculto allí”* (p.2)*

Cuando nos referimos al término de Analytics, debemos comprender que posee dos tipos de uso; puede aprovecharse tanto desde la perspectiva de análisis de situaciones pasadas como para la predicción o prescripción de escenarios futuros. *“El análisis predictivo es superior porque analiza los datos pasados y actuales y revela patrones y tendencias que pueden permitir predecir con exactitud los problemas y las oportunidades de gestión de personas que podrían surgir”* Sullivan (2014)

Entonces, Big Data corresponde a una gran cantidad de datos que responden a las siguientes características: Volumen, Variedad, Veracidad, Velocidad. En cambio, Analytics es una herramienta que permite abordar esos datos.

*Traducción Propia

Como podemos ver, IBM se refiere a Big Data

contemplando ambos conceptos, es decir, involucra también a la fase analítica brindada por la herramienta Analytics; y afirma que es aplicable a diferentes públicos y asuntos. *A través de esta comprensión empresas de todo tipo encuentran nuevas formas de interactuar con sus clientes actuales y futuros. Este principio es aplicable al comercio minorista, a las telecomunicaciones, la sanidad, el gobierno, la banca y las finanzas y al sector de productos al consumidor, donde usuarios finales y ciudadanos están involucrados en interacciones business-to-business (B2B) entre socios y proveedores. (IBM, 2012)*

Además de la interacción con clientes, los encuestados creen que Big Data agrega valor en temas de optimización operativa, gestión financiera, modelos empresariales y colaboración de los empleados.

Es importante entender que este concepto es diferente al de kpi, tal cual es utilizado hace gran cantidad de años por la mayoría de las empresas.

Los indicadores o kpi's sirven para responder a "lo que pasó", de esta manera las decisiones se toman de modo reactivo (en base a lo que pasó se toman decisiones futuras). En cambio, cuando se hace referencia a Big Data y Analytics, se podría responder a "por qué pasó lo que pasó" logrando entender con mayor profundidad hechos del pasado y a "qué podría pasar" con la posibilidad de predecir escenarios futuros. De esta manera, las decisiones se tomarán proactivamente, a partir de las probabilidades de escenarios futuros.

Habiendo definido los conceptos básicos, (Petrillo 2016) describe los 4 niveles evolutivos de Analytics:

- 1. Reporte Operacional: Ad- Hoc de informes operativos reactiva a las demandas empresariales, los datos de forma aislada de tipo métricas.*
- 2. Reporte Avanzado: reportes operativos cuadros multi-dimensionales de evaluación comparativa para análisis y toma de decisiones*

3. *Analytics Proactivo: Segmentación, análisis estadístico, desarrollo de modelos; Análisis de las dimensiones de entender la causa y el suministro de soluciones prácticas. Acciones basadas en la correlación de datos obtenidos del pasado.*
4. *Analytics Predictivo: Desarrollo de modelos predictivos, análisis y planificación de escenarios, mitigación del riesgo, la integración con la planificación estratégica, plan de acción basado en correlaciones futuras/predictivas.*

Para cada nivel del estadio madurativo se pueden responder diferentes preguntas. Los niveles son inclusivos, esto quiere decir que se aumenta el nivel de análisis y estudio sin perder las cualidades de los niveles anteriores. Las preguntas que podemos responder, habilitan a generar planes de acción que puedan generar un mayor valor para la gestión de la organización. (Deloitte, 2014)

Aplicación - casos de éxito

La cantidad de datos con la que se puede contar es abrumadora, la imagen que se muestra a continuación expresa lo que ocurre en cada plataforma o red por minuto.



Figura 2. "Every Minute of the Day" Fuente: Domo 2012.

Entonces, si cada minuto se suben 48 horas de video a Youtube, se hacen 2.000.000 búsquedas en Google, se envían 204.166.667 emails, se comparten 684.478 contenidos en Facebook, se crean 571 nuevos websites, se realizan 100.000 tweets, se descargan 47.000 aplicaciones desde el sistema de Apple solamente, las marcas o empresas reciben 43.722 likes, los usuarios de Instagram publican 3.600 fotos, definitivamente estamos rodeados de datos que, siendo procesados de forma correcta, podrían hablarnos de los gustos de los clientes, de lo que piensan los empleados, de la reputación de la empresa y la valoración de los productos que se comercializan en el mercado, de las tendencias y costumbres de la sociedad, entre otros asuntos.

Algunas empresas ya han incursionado en este tema y contaron sus experiencias. Kraft Argentina por ejemplo, utiliza la herramienta para asegurar sabor y apariencia uniforme en sus productos tentempié, regulando los procesos de producción y asignando medidas numéricas para cuantificar el sabor, color, aroma y otros atributos para cada producto. En el 2006, luego de la adquisición de la Banca Nazionale del Lavoro, HSBC enfrentó el desafío de integrar los sistemas de ambas compañías y necesitaba una solución superadora que permitiera generar un esquema de datos más eficiente, desarrollar un estilo de aplicaciones analíticas propias y crear un área que pudiera brindar un nivel de inteligencia de negocios con un esquema predictivo. En España, BBVA lo utiliza para optimizar procesos de recursos humanos, en un proyecto llamado “Employee Relationship Management”. Santantder Río lo aprovecha para la Optimización del uso de recursos de mercadotecnia para desarrollar campañas mejor enfocadas y al mismo tiempo obtener la mayor rentabilidad por parte de los usuarios de tarjetas de crédito.

A continuación, se desarrollan en profundidad otros casos de empresas que están mejorando sus procesos en Argentina a partir del uso de Big Data y Analytics.

CASO DIRECTV ARGENTINA

Luego de una entrevista realizada a Damián Ramos, Responsable del área de Data Analytics en DIRECTV, Alex Bril desarrolló el caso de negocios analizando el uso, impacto y visión a futuro que la empresa tiene de Big Data y Analytics. En el caso (Bril, 2015) explicó lo siguiente:

Dentro de DIRECTV se utiliza Big Data con diferentes objetivos, uno de ellos es la optimización del customer experience, para lo cual probaron que mejorar la experiencia de uso del consumidor es más productivo que estar constantemente tratando de aumentar las ventas, y generar altos costos con exceso de acciones de marketing. Hoy el conocimiento de cómo se hacen los llamados telefónicos es mucho mayor. DIRECTV posee un call center grande, que representa la principal forma de contacto con el cliente. En base a las grabaciones de los llamados se hace un proceso de text mining que consiste en volcar la llamada a texto mediante un algoritmo, y luego utilizar el texto obtenido para hacer un análisis de sentimiento, que revela comportamientos que alteran la efectividad de un llamado. Eso revela factores como el humor y la connotación de un texto. Con el análisis de todas las desgravaciones de las llamadas, se encontraron correlaciones que respectan a las diferentes culturas de las personas que componen el call center y eso llevo a unificar la manera de atender a los reclamos del cliente. La mejora de la satisfacción se traduce en mayor rentabilidad. Una mejora de un punto de satisfacción de los clientes en las encuestas luego de los llamados telefónicos, representa un ingreso de más de \$10.000.000 de dólares adicionales a la empresa a fin de año. Este sería el primer uso que se le da a Analytics en el área de atención al cliente. Otra manera a través de la cual realizan análisis de la satisfacción del cliente, es tomar todos los datos que tienen sobre ellos y determinar su nivel de satisfacción mediante el procesamiento de diferentes variables. Algunos de los datos que se analizan son:

- Llamados.
- Encuesta a técnicos de una visita a un cliente

- Encuesta a clientes post visita de un cliente.
- Métodos de Pago o Encuestas Salientes
- NPS (Net Promoter Score) Para luego mejorar cada uno de los puntos de contacto con el cliente.

Ramos (2015) explica que “En DIRECTV por cada punto de satisfacción que mejoran 36 ingresan más de \$10.000.000 de dólares adicionales a DIRECTV al final de cada año.” Es decir que si del 1 al 100 se mejora 1 punto en el NPS, coeficiente que utilizan para medir que tan probable es que un cliente de DIRECTV recomiende a otra persona el servicio, entonces se generan ganancias debido a que existen mayor cantidad de clientes a final de cada año o, al aumento del nivel de retención de los clientes.

Mirando hacia adelante, DIRECTV espera que en el corto plazo se cree un área en la organización que se encargue de Analytics, liderada por un CDO (Chief Data Officer). Este cargo se ocupará de manejar todos los datos de la empresa disponibles, y encontrar una forma de obtener un beneficio económico por el uso de dichos datos. Además deberá cuidar que los datos no se fuguen y se mantengan seguros. Por último, la visión de Ramos (2015) es que en el futuro, se va a empezar a capacitar en temas de estadística y en herramientas de explotación de datos, a más roles dentro la empresa, para que aprendan a utilizar, visualizar, obtener, analizar los datos y a actuar frente a su resultado.

SAS también creó casos de negocios sobre DIRECTV. En esta oportunidad se enfocaron en la problemática de que el sector de TV paga está sufriendo muchos cambios debido a la evolución del mercado, que se da desde estos últimos años. Un dato no menor que forma parte de este crecimiento es la aparición de nuevos jugadores en la industria, que son absorbidos por empresas que ofrecen servicios triple play y quad play a bajos costos, con un bajo nivel de servicio. Para ello decidieron implementar una plataforma analítica 100% integrada que permita optimizar los procesos de relacionamiento con el cliente.

Según Ramos, las empresas en general utilizan muy poco Data Mining, ya que existe poca profundidad en el nivel de conocimiento respecto a las aplicaciones potenciales

de negocio que pueden obtenerse, y se priorizan los analistas que den resultados rápidos con prácticas de Business Intelligence manuales. Esto, potenciado por las demoras en los proyectos de BI de la mayoría de las compañías que han adoptado metodologías obsoletas, hace que sus capacidades de análisis tarden en madurar. Por eso DIRECTV decidió diferenciarse a través de este tipo de herramientas de optimización de sus servicios.

CASO NIELSEN ARGENTINA

SAS es una empresa que vende servicios de Analytics, entre otros. SAS reúne la capacidad de manejar el volumen de información necesaria en este caso (millones de registros), con tiempos acordes y las herramientas estadísticas de control de calidad que se requieren.

Nielsen - Argentina es una compañía con 550 empleados y líder mundial en investigación, información y análisis de mercados. Ofrece sus servicios en más de 100 países a 10.100 clientes en el mundo, analizando el comportamiento de sus negocios, la competencia, del consumidor y de los mercados, proporcionando análisis, modelos e inteligencia para la toma de decisiones en base a hechos e información.

El principal desafío en este caso es optimizar tiempo de procesamiento de datos y controles de calidad. La compañía necesitaba acortar drásticamente los tiempos de los procesos, obtener calidad total, y utilizar las técnicas y diseños estadísticos más acordes a los productos que comercializa.

Antes de implementar la solución de negocios de SAS, algunos de los controles clave de ACNielsen se realizaban al final del proceso, lo que impedía disminuir los tiempos de entrega ya que en ocasiones, se debía reiniciar el proceso para realizar correcciones o corregir atipicidades.

Actualmente se realizan consultas de grandes volúmenes de datos comparando la información actual con la histórica con el fin de asegurar que no exista ni la más mínima inconsistencia y de reunir información a la que se aplican técnicas estadísticas avanzadas de diseño y control.

En un mismo proceso se logra “congelar” bases de datos actuales, aplicar técnicas de control de calidad, generar una nueva base, comparar y medir impactos con la base original en tiempos que permiten no afectar los procesos estándar.

Capítulo 2: Con la lupa en Recursos Humanos

Primeras aproximaciones al tema

Gracias al avance de la tecnología y a los medios de información, hoy en día las organizaciones pueden tener información más acertada acerca de sus clientes, los proveedores, y ahora también, de sus empleados. Es por ello que a medida que pasa el tiempo, las organizaciones están optando de manera más frecuente por aplicar Big Data y Analytics en Recursos Humanos (Bersin 2012).

Para Fitz Enz (2010), Analytics en recursos humanos es una herramienta de comunicación que brinda información de distintas fuentes con el objetivo de identificar las condiciones del área que regirán la toma de decisiones y la posible solución de problemas actuales y futuros. De esta manera, busca dejar de lado el sistema antiguo de recursos humanos, agregando valor con la contabilidad y el manejo de los datos.

Recursos Humanos es un área que posee grandes cantidades de información sobre sus empleados, provenientes del cv, LinkedIn, evaluaciones de desempeño, redes sociales y otras fuentes. Pero toda esta información es poco perceptible a la simple vista de una persona.

Es por ello que Big Data y Analytics vienen a revolucionar la gestión de las personas, con el fin de unificar e interpretar toda esa información para poder tomar decisiones más objetivas y generar valor en el área de Recursos Humanos. Para esto, Pomares (2015) establece un proceso a partir del uso de Analytics consistente en:

1. Construir perspicacia analítica
2. Comprender los parámetros importantes para el negocio
3. Identificar prácticas de RRHH importantes para construir capacidades organizacionales
4. Encontrar patrones significativos en los datos

5. Proporcionar valor mediante la medición de datos para predecir problemas futuros.

En las organizaciones, gran parte de las decisiones que se hacen en el sector de Recursos Humanos son en función de intuiciones y datos subjetivos (Ocqueteau, 2016). Es por ello, que esta nueva herramienta propone dejar de lado los métodos intuitivos para obtener resultados más eficientes y efectivos.

John Boudreau, profesor de la USC University, formuló una tesis en la que establece que el siguiente paso en la evolución de la gestión de RRHH, será abandonar el método intuitivo -como base para tomar decisiones- y reemplazarlo por el del análisis fáctico. Ese paso es el que propone el movimiento de “People Analytics” y ya se encuentra en curso. Esto no significa que la intuición sea esencialmente mala. Sin embargo, la gestión actual requiere de un rigor metodológico basado en el procesamiento inteligente de una maravillosa cantidad de información de la que hoy disponemos. (Cravino, 2016, p.3)

Además, es complejo cuantificar el valor que aporta recursos humanos en una organización a comparación de otras áreas. Ya que, en su mayoría, lo que aporta RRHH lo hace desde una perspectiva subjetiva y cualitativa. En cambio, áreas como Marketing, Ventas o Finanzas se enfocan principalmente en procesos y resultados cuantificables. El problema reside en que RRHH no cuenta con un idioma común a los demás sectores, por tanto, aplicar Big Data Analytics es una posible solución para alinear las estrategias de todas estas áreas, logrando así la colaboración de RRHH en la toma de decisiones estratégicas en base a evidencia objetiva. Y a su vez, hacer que, también, RRHH sea valorado por y en una organización en términos objetivos y cuantificables.

Hoy en día podemos observar que importantes empresas multinacionales han decidido familiarizarse con esta herramienta ya que es tendencia en el mundo e indispensable para el presente y el futuro de una organización.

Sin embargo, Smith (2010) en el libro *The new HR Analytics*, realizó un estudio a los principales administradores de recursos humanos, con el objetivo de identificar la importancia de medir al capital humano que contribuye a obtener mejores y mayores resultados en torno a una alineación con la estrategia general del negocio. La encuesta arrojó que el 98 % todavía no miden en términos objetivos al capital humano. Mientras que el 27,7% recién están conociendo y aplicando esta nueva herramienta. Sin embargo, el 35,7 % lo aplican obteniendo efectividad en sectores como motivación y capacitación. Por último, el 6,9% además de ser eficiente en esos sectores, logran impactar en la estrategia y el negocio generando excelentes resultados.

Por otro lado, si bien, la mayoría de las organizaciones que utilizan Analytics se capacitan con el fin de implementarlo exitosamente, no es tan sencillo como suena. Más allá de organizarse corporativamente, es responsabilidad de recursos humanos alistar toda la información disponible que posean en la organización, para que Big Data y Analytics de resultados. “La mayoría de la información en Recursos Humanos está sucia. Archivos están completos con información incorrecta, duplicada, vencida e inconsistente. Y te encontrarás con el mayor desafío de definir lo que varios de esos datos significan (esto es llamado construir el diccionario de datos)” (Bersin, 2012)*

Para crear este diccionario de datos, es necesario acceder a la información básica en RH: año de contratación, experiencia, educación. Además, recolectar la información de las entrevistas, certificados, puntuaciones, información de liderazgo (Bersin, 2012). Todos estos datos, serán claves a la hora de elaborar una buena base de Big Data, para poder obtener indicadores que sirvan a la hora de tomar decisiones en el área. Una vez obtenidos estos datos, es necesario el correcto procesamiento de estos

*Traducción Propia

a partir de Analytics, ya que Big Data solo se convierte en conocimiento e inteligencia cuando esa información tan compleja es interpretada

Ahora bien, se debe dar a entender que, más allá de las implicancias que Big Data y Analytics puedan tener en Recursos Humanos, son sólo herramientas para mejorar la eficiencia de la gestión del área, y no reemplaza el trabajo de las personas en Recursos Humanos. Big Data y Analytics no son suficientes para crear ideas, es por eso que es necesario complementarlo con la experiencia y la intuición de la persona de Recursos Humanos para entender esa información, y crear aún mejores ideas. La data obtenida de estas herramientas no servirá, si las personas de Recursos Humanos, no la llevan a cabo. (Coolen, 2016)

Bania (2015), afirma que Big Data y Analytics deben ser tratados como complementos. Por lo tanto, lejos de comportarse como sustitutos, hacen al área de recursos humanos aún más fuerte.

En conclusión, podemos observar cómo estas dos herramientas llegaron al mercado para revolucionar, relativamente, el área de Recursos Humanos a nivel global. Con el objetivo claro de mejorar determinadas prácticas del área y obtener mejores resultados, tanto del sector como del negocio. Logrando así, una eficiencia indiscutible a nivel organizacional.

¿Cómo funciona Big Data y Analytics en rotación de personal y selección?

ROTACIÓN DE PERSONAL

Para Branham, en el libro *The new HR Analytics* de Jac Fitz Enz (2010), hay dos formas de ver lo que se denomina la rotación del personal. Por un lado, el punto de vista negativo el cual se centra en un seguimiento de la tasa de rotación y por el otro lado, el punto de vista positivo que se centra en la retención del personal para evitar la rotación.

“Si tuviéramos la posibilidad, no solamente desde la intuición si no con data completa, de poder predecir cuales son los factores que van a hacer que la gente quiera quedarse conmigo, ¿cuántomásfácilsería el proceso de retención? “ (Benenson, 2016, s.p)*

Entonces, ¿Qué deberíamos hacer para retener al personal? ¿Por qué los empleados se vuelven menos comprometidos con el correr del tiempo y acaban por abandonar sus puestos? Lo más importante es que el empleador sepa identificar los signos de los trabajadores propensos a abandonar su trabajo antes de que sea demasiado tarde. El problema aquí radica en que los Gerentes aún creen que la principal causa de la rotación es el salario, y se enfocan en eso dejando de lado otras cuestiones. Sin embargo, se ha podido demostrar que la mayor cantidad de empleados renuncian por razones ajenas a ello (Branham, 2005)

El profesor de negocios Dr. Thomas W. Lee (1996) de la Universidad de Washington en Seattle, dedico mucho tiempo estudiando el porqué y el cómo los empleados deciden dejar su trabajo. Uno de los principales descubrimientos radica en que es una decisión del trabajador que no se toma de un día para el otro, sino que, es un proceso progresivo que toma semanas, meses o hasta años. Este proceso está determinado por dos etapas, por un lado, la fase de deliberación que tiene principio cuando el empleado comienza a pensar en dejar su trabajo hasta el día en que definitivamente

toma la decisión mental de irse. Y por otro lado, la fase de acción donde la persona, ya con la determinación de

irse, emprende su verdadera retirada.

Además, demostró en sus estudios, que el 63% de las retiradas se originan por un evento disparador como puede ser: saber que no contara con una oportunidad de promoción, la realización de tareas que le disgustan, una mala relación con su jefe o un conflicto con alguno de sus compañeros, una mala o baja paga, o hasta por motivos de discriminación o sexuales, también la influencia de disparadores externos como la familia o la sobrevaloración. (De este 63% sólo el 12% representa un tema de paga) En la mayoría de estos eventos, la gerencia, si está atenta, puede tomar medidas para evitarlos antes de que sea demasiado tarde.

Entonces, ya conociendo gran parte de los motivos y las estadísticas de rotación ¿qué papel importante representa Big Data Analytics en este tema?

Para Branham (2010) la solución es contar con Big Data en recursos humanos, ya que disminuye la rotación del personal a partir de ciertos indicadores de Recursos Humanos como ausentismo, puntualidad, vacaciones no gozadas, características demográficas de los empleados, el rendimiento y desempeño, las encuestas de clima, la diferencia salarial en distintos niveles, la antigüedad, la rotación frecuente y la promoción del trabajo interno, entre otras.

Todos estos datos están disponibles en cualquier compañía, a veces en mayor o menor medida dependiendo del tamaño de la empresa y la sofisticación de los sistemas de información de cada uno.

Petrillo (2016), en la conferencia de Big Data Analytics de IBM y VON DER HEIDE, propone integrar ciertos indicadores como la satisfacción del cliente, los conflictos laborales, la rotación o el ausentismo para conseguir información que nos permita

tomar decisiones desde el mundo de RH. Y además, desarrollar modelos predictivos para anticiparse a los problemas y no actuar de manera reactiva una vez que ocurre la falencia.

Xerox utiliza Big Data para disminuir la deserción de sus empleados en un 20% en sus call centers. Al usar tales técnicas, los gerentes de RRHH pueden saber la razón detrás del bajo compromiso de sus empleados y tomar las acciones necesarias para comprometer más a los mismos. (Verasai, 2016, s.p)

A su vez, VON DER HEIDE (2016) arroja ejemplos de reportes que Analytics podría brindar:

- High Potentials con % de probabilidad de renuncia > 50 % en los próximos 6 meses.
- Drivers de renuncia, ordenados por impacto según área, nivel jerárquico.
- Nuevos Ingresos con buckets de % de probabilidad de renuncia en 6, 12, 18 y 24 meses.

Como modo de ejemplo, Bersin (2015), comentó el caso de una compañía China, la cual, tenían una rotación alta de personal. En este caso, elaboraron un proceso de Análisis, en donde se evaluaban los datos de cada individuo, teniendo en cuenta: los factores de riesgo de salida y las oportunidades de desarrollo. Esta política implementada por la compañía, luego de 6 meses, disminuyó significativamente la rotación.

Para poder elaborar políticas de retención de personal, es necesario primero, conocer las falencias de la compañía e investigar porque los trabajadores deciden abandonar sus puestos de trabajo. Ahora bien, como ya se ha expuesto, los datos en la compañía son elementos que sobran, y gracias a Analytics y Big Data, se podría sacar ventaja, elaborando reportes e indicadores los cuales prevean a futuro cuestiones como,

quiénes son los potenciales trabajadores en dejar la compañía, y qué estilo de candidato debe ingresar para poder retenerlo la mayor cantidad de tiempo posible

SELECCIÓN

La selección de personal es, para De Ansorena Cao (2012), una actividad estructurada y planificada, que identifica a aquellos candidatos más idóneos para el desempeño eficaz y eficiente en un puesto de trabajo determinado.

La selección de personal, es uno de los procesos más implicantes en el sector de Recursos Humanos, ya que define el tipo de trabajador que la compañía adquirirá para el desarrollo exitoso de sus funciones.

El proceso de Selección, según Río (2012), se detalla en 14 pasos: En un principio surge la necesidad de personal de parte de una empresa. Una vez identificada la necesidad, se procede a definir un perfil específico que coincida con los requisitos del puesto a ocupar. Luego, inicia el reclutamiento y la preselección de posibles candidatos que más se adecuen al perfil solicitado. Llevando a estos, a la fase siguiente que consiste en dos entrevistas y una formación de ternas. Por un lado, la entrevista con RRHH, y por el otro, la entrevista con la línea. Estos últimos pasos, dan como resultado la elección del candidato y el feedback a los restantes participantes del proceso que no triunfaron. En esta parte, el reclutador se enfoca exclusivamente al candidato elegido formulando la propuesta definitiva y enviándolo a hacer los exámenes preocupaciones correspondientes. Por último, si se obtienen buenos resultados, se comienza con la inducción del trabajador y se finaliza con un seguimiento periódico de su desempeño en las primeras semanas.

En cada proceso de selección, grandes masas de datos son utilizados y guardados en las bases de datos de la PC para su futura utilización, como por ejemplo, curriculum, perfiles de LinkedIn, datos personales del candidato y referencias laborales. La gran

falencia que radica en este proceso, es que no se aprovecha al 100% todos aquellos datos que tenemos en nuestro alcance.

Gracias al avance de la tecnología y a las nuevas herramientas de Big Data y Analytics, esto pasa de ser una desventaja, a un logro. Según Johnson, en el libro *The New HR Analytics* de Jac Fitz Enz (2010), Big Data y Analytics ayuda a encontrar a las personas más idóneas para un puesto, mejorando el mecanismo de reclutamiento, usando así ésta tecnología para adquirir a los mejores talentos.

Es por eso, que Big Data y Analytics, permiten, pasar de decidir mediante opiniones subjetivas, quien es el candidato ideal para la posición, a poder basar su decisión en datos estadísticos.

Una de las ventajas más grandes que tiene esta herramienta en el proceso de selección de personal, es la optimización del tiempo. Cuando se usa un sistema que integra bases de datos, como lo es Big Data, se reduce no sólo papel, sino el tiempo de filtraje y publicación de ofertas, ya que todo se encuentra centralizado en una única y grande base de datos. (Velasco, 2016)

“Con el uso de los conocimientos disponibles a través del análisis predictivo, los reclutadores pueden convertirse en expertos pronosticadores de las tendencias próximas de contratación y saber cómo y cuándo localizar a los mejores candidatos.”(Staney, 2014, p.31)*

Barnia (2015), según un estudio realizado a Empresas Canadienses que utilizan frecuentemente la herramienta, asegura que:

- Reduce el costo de contratación.
- Reduce el tiempo de selección.
- Ayuda a los reclutadores a contratar más candidatos especializados.

Más allá de los aportes que Big Data y Analytics agregan en el proceso de selección, es de vital importancia que las organizaciones capaciten a sus reclutadores en la

herramienta, con el fin de que evalúen de manera correcta la data que arroje el sistema.

Según un artículo realizado por el IIC (2016), con la ayuda de Big Data y Analytics, si se predice un buen desempeño del candidato en el proceso de selección, entonces, se repetirá ese desempeño cuando ingrese a la compañía. Esta tendencia se da a que con la ayuda de Analytics, el foco sea poder predecir conductas futuras.

Ahora bien, esta tendencia en Recursos Humanos no arroja comentarios positivos en todos, al contrario, al ser una herramienta nueva en el mercado, se cree que estas, reemplazarán en cierta medida al reclutador. Según Gareth (2016), en el mercado recién se está comenzando a dar los primeros pasos en estas aplicaciones, por lo cual, esas suposiciones aún no son verídicas.

En relación a esto, Barnia (2015) aclara, que la Data, mejora el rol del reclutador, pero no lo disminuye ni lo suplanta. Es por eso, que Data Analytics no deshumaniza a Recursos Humanos, sino que, animará a los reclutadores a mejorar su gestión en un futuro, para encontrar a la persona idónea para un puesto, de la manera más eficiente que haya existido.

Otras aplicaciones mediante el uso de la herramienta

Es importante resaltar que la aplicación de Big Data y Analytics, no solo contribuye a selección y retención, si no también, a cuestiones más amplias de recursos humanos como el desarrollo y el rendimiento de los empleados o los riesgos de trabajo, entre otros. La consultora Inostix es un claro ejemplo de la cantidad inmensa de situaciones en las que puede estar presente Big Data y Analytics para ser más eficiente a la organización.

Inostix (2016) trabaja sobre cómo predecir el rendimiento y la duración de los empleados en la organización con la utilización de algoritmos. Estos algoritmos fueron desarrollados para predecir características positivas y negativas del desarrollo de los empleados, y analizar cómo estos, con alto o bajo rendimiento, varían en función de sus características

Una encuesta del estado realizada en el 2014, sobre la Asociación del desarrollo de talento determinó que los empleadores invierten aproximadamente \$1208 por cada empleado en entrenamiento y desarrollo. (Valores desactualizados, que al día de la fecha, indican claramente un alto costo en la incidencia del rendimiento y el desarrollo laboral). A partir de estas capacitaciones, Big Data y Analytics colaboran a determinar qué tan efectivos son los entrenamientos que se realizan y cómo afectan estos en el desempeño de los empleados (Verasai, 2016).

Otro uso importante de Analytics y Big Data puede darse según Inostix (2016), en la predicción del absentismo y los accidentes de trabajo. Ambos indicadores, además de ser costosos, son perjudiciales para la productividad, la satisfacción del cliente, la moral del empleado y principalmente, para los resultados de la organización. De esta manera, utilizando esta herramienta se puede predecir interrogantes como, cuáles son las áreas más propensas a los accidentes de trabajos, o la duración de un posible ausentismo del empleado.

Según Bondenheimer (2016) el ausentismo es un problema crónico que se ve en las organizaciones en un promedio de 4-5%. Además de ser un tema poco tratado, es un síntoma de otros problemas no identificados que generan acciones contraproducentes, como por ejemplo, el costo que implica cubrir esos ausentes, los niveles de productividad no alcanzados o el impacto en la calidad del producto por la ausencia de las personas expertas. Para resolver esto, mediante Analytics se puede elaborar índices de como predecir quién va a ausentarse en el trabajo en un corto y largo plazo y encontrar las causas de esto. ¿De qué manera se logra? Encontrando patrones y factores que permitan predecir. De esta manera, Big Data y Analytics genera un alto retorno de la inversión en el ausentismo, logrando reducirlo en un 0,5/1%.

Todo lo redactado hasta el momento, es solo el principio de este nuevo gran sistema que se aproxima con fuerzas a futuro. Al ser una herramienta tan reciente, todavía resta por descubrir infinidad de beneficios y aplicaciones que puede tener Big Data Analytics. A medida que los descubrimientos sobre estos vayan saliendo a la luz, van a ser más las organizaciones dispuestas y preparadas para aplicarlo.

Capítulo 3: Aspectos a considerar para su ejecución

Obstáculos, riesgos y desafíos.

Big Data y Analytics es una herramienta que, tal como se desarrolló en el capítulo dos, puede generar grandes ventajas en el área de Recursos Humanos, pero también es importante, no dejar de lado los obstáculos que deben enfrentar las compañías a la hora de implementar esta herramienta. Junto a las múltiples oportunidades que ofrece, Big Data y HR Analytics, también plantea problemas aún no resueltos: las series de datos actuales son tan inmensas y complejas de tratar que requieren ideas, herramientas e infraestructuras nuevas.

Según González (2015) explica, algunos de los retos o limitaciones más importantes que las compañías deben hacer frente a la hora de implementar Big Data y HR Analytics, es el riesgo de caer en conclusiones erróneas que nadie revisa, y es por ello que es importante tener en cuenta que en una correlación entre variables, puede haber un factor de azar u otra variable que afecta e influye en la relación, obteniendo de esta manera una conexión de causa y efecto que es equivocada. Es por esto, que debemos a la hora de utilizar esta herramienta, poder verificar si ciertamente existe un patrón entre dos o más factores, que explique una verdadera relación entre ambas o si por el contrario, se trata de una simple coincidencia.

De interpretarse las correlaciones entre variables de forma errónea, el analista puede terminar siendo engañado por los datos. Con respecto a este aspecto a tener en cuenta, McAfee y Brynjolfsson (2012) afirman que es un error muy frecuente confundir patrones que aparentan mostrar una causalidad entre datos, pero en realidad reflejan una mera correlación, generando información falsa que puede llevar a una toma de decisión errónea. Por otro lado, Pentland (2012) sostienen también que muchas de las correlaciones que se dan entre los datos son inútiles y es por esto, que debemos encontrar nuevas maneras de probar la causalidad de las conexiones en el mundo real.

Por otra parte, Arikier y Manuel (2014) plantean que a pesar de que las empresas cuentan con la disponibilidad de grandes volúmenes de datos y saben cómo les gustaría utilizarlo, muchas veces estas no logran que la aplicación Big Data y Analytics funcione de una manera adecuada. Esto se da, porque el obstáculo más grande que tiene que enfrentar el área de Recursos Humanos a la hora del uso e implementación de la herramienta, no tiene que ver con lo racional, sino que, la barrera más importante está relacionada con los comportamientos humanos. Según un estudio realizado por KPMG Internacional (2015), uno de los mayores obstáculos para utilizar Big Data y HR Analytics es la cultura corporativa, dado a que esta puede ser la causa del rechazo en los empleados para aceptar evidencias y datos relacionados con su información personal.

McAfee y Brynjolfsson (2012) explican que las empresas no van a recibir los beneficios del uso de grandes volúmenes de datos a menos que sean capaces de gestionar el cambio con eficacia. La gente confía demasiado en la experiencia y la intuición y no lo suficientemente en los datos. Frecuentemente en las compañías, las decisiones en Recursos Humanos se hacen sobre la base de la experiencia y relaciones que se han observado e internalizado. Las decisiones se suelen tomar en base a la intuición y opiniones acerca de los que deparará el futuro.

Uno de los aspectos más críticos respecto a la adopción de Big Data y HR Analytics es su impacto en la forma en que se toman las decisiones y quién va a hacerlas. Arikier y Manuel (2014) exponen que los profesionales de Recursos Humanos encargados de implementar la herramienta Big Data y HR Analytics en las organizaciones, tienen que comprender y tener presente esta realidad, construyendo en las personas la confianza que se necesita para lograr derrumbar esta resistencia emocional en las personas. De esta forma, se necesita, no solo la formación de los colaboradores para utilizar estas nuevas tecnologías, sino que además se requiere la adopción de nuevos enfoques para crear un nuevo comportamiento. Se requiere un cambio cultural, un cambio en la

mentalidad de la personas, para pasar de preguntarnos ¿Qué pensamos? a ¿Qué sabemos?

Tim McGuire (2013) director de McKinsey del área de Consumer Marketing Analytics especializado en Big Data expone los tres desafíos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para crear valor a las compañías a partir del análisis de datos para tomar decisiones. En primer lugar, este autor explica que debe definirse claramente qué datos vamos a necesitar y cómo estos deben ser usados, dado a que estos deben ser los adecuados para poder responder a las preguntas formuladas. Una vez que se definen los datos a usar, se debe ver como se integran para generar valor.

En segundo lugar, McGuire (2013) define como el segundo desafío a saber, reclutar al personal adecuado que conozca sobre las técnicas matemáticas y analíticas necesarias para poder explotar los datos. El objetivo aquí es formar el mejor equipo posible de data scientists que conozcan de las técnicas analíticas y algoritmos matemáticos, que permitan optimizar el valor de los datos. Sin embargo, aquí encontramos otro de los desafíos que tiene que enfrentar una compañía a la hora de implementar el uso de Big Data y HR Analytics. Según McAfee y Brynjolfsson (2012) argumentan, no es sorprendente que las personas con estas habilidades sean difíciles de encontrar y de gran demanda.

El tercer desafío al que McGuire (2013) hace referencia es al del uso de toda la información que se obtiene con la implementación de Big Data y HR Analytics Menciona que el análisis obtenido carece de valor si uno no está predispuesto a cambiar la forma en que uno toma decisiones y opera, es decir, cambiar la forma en la que se comporta la compañía.

Por otro lado, McAfee y Brynjolfsson (2012) plantean la necesidad de contar con un liderazgo eficaz en el uso y aplicación de Big Data y HR Analytics, ya que las empresas que tienen éxito en la utilización de gran cantidad de datos, no es porque tienen más o mejores datos, sino porque cuentan con un equipo de liderazgo que

establece claros objetivos y hacen las preguntas adecuadas. El gran potencial de datos no elimina la necesidad de visión humana. Debemos contar con líderes empresariales que puedan detectar oportunidades, entender cómo se está desarrollando el negocio y piensen en forma creativa.

Por otro lado, Isson (2016) luego de haber llevado a cabo investigaciones y entrevistas con más de trescientos cuarenta líderes de la industria y expertos en la disciplina de Recursos Humanos, pudo detectar que existen cuatro grandes desafíos para las compañías a la hora de implementar Big Data y HR Analytics. El primer desafío que plantea es que las compañías están ahogadas con grandes volúmenes de datos, ya sean internos o externos, pero que estos se encuentran desconectados unos de otros y utilizan distintas herramientas que no logran que se complementen entre sí. Como segundo desafío que deben afrontar las organizaciones menciona la falta de optimización, dado a que a pesar de que existen una gran cantidad de datos que tenemos disponibles, es necesario contar con la capacidad de detectar la información adecuada. El tercer desafío que se plantea tiene que ver con la falta de capacidad de las empresas para poder traducir la historia de los datos en los resultados del negocio. Finalmente, el último desafío que se expone es la falta de visión para poder determinar las tendencias que puedan predecir el futuro comportamiento de los colaboradores y las necesidades a las que deberá atender la organización.

Otro aspecto que es importante destacar con respecto a la utilización de Big Data y HR Analytics está relacionado con la privacidad de los datos, y saber hasta dónde podemos llegar para obtenerlos. Es fundamental poder plantearse los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes son los dueños de los datos? ¿Los usuarios que los generan o las compañías que lo capturan? Según González (2015) la privacidad y protección de datos no son compatibles con el Big Data y Analytics. La protección de datos y la privacidad se derivan de un derecho fundamental del individuo el cual no puede obviarse.

Según la Universidad Politécnica de Madrid (2015) en el artículo Big Data: el futuro a través de los datos, se necesita tener en cuenta el marco jurídico y las herramientas adecuadas para asegurar la intimidad y la seguridad de los datos. En los procesos de Big Data y Analytics es imprescindible poder equilibrar seguridad y privacidad, por este motivo, encontrar una herramienta que lo haga de modo seguro y en tiempo real, suele ser uno de los principales inconvenientes con los que se encuentran las empresas.

Por otro lado, existen distintas opiniones acerca de la privacidad de datos y comprender las mismas es fundamental, dado a que las compañías necesitan de ciertos datos acerca de los empleados para poder funcionar de una manera eficaz. Sin embargo, ¿Qué tan dispuestos están los trabajadores para compartir su información personal? Las preocupaciones que los empleados tienen sobre la privacidad no puede ser ignorada, por ende es fundamental que al área de Recursos Humanos pueda emplear estrategias de comunicación efectivas, como encuestas o técnicas de sondeo para todos ellos, con el objetivo de poder evaluar los distintos puntos de vistas que tienen sobre la privacidad y garantizar la comunicación más adecuada para cada empleado.

Visto desde otra perspectiva, según González Pedraz (2014), asesora de la Unidad de Apoyo y directora de la Agencia Española de Protección de Datos:

La falta de transparencia y de información sobre cómo se almacenan y usan nuestros datos hace que seamos víctimas de decisiones que desconocemos y no podemos controlar. Los ciudadanos deben ser informados sobre qué datos personales son recogidos, cómo van a ser tratados, para qué finalidades serán usados y si serán cedidos a terceros. Además deben poder conocer sus perfiles y acceder a la información a la que se aplican esos algoritmos para desarrollar los perfiles. Eso implica conocer también las fuentes o bases de datos de las que se han sacado sus datos. (p.4)

Durante la jornada profesional “Big Data y bibliotecas: convertir datos en conocimiento” (2014), la autora anteriormente citada, junto con otros profesionales, debatieron sobre

que uno de los principales riesgos, es que las decisiones basadas en Big Data y Analytics partan de datos inexactos. La información o los datos que se cruzan para realizar el análisis proceden de diferentes fuentes, (no todas son registros públicos y no son verificados), por lo que pueden ser incorrectos. También puede suceder que los datos que se han recogido se utilicen para otro propósito y en un contexto totalmente diferente al cual iban a ser aplicados, por lo que los resultados que se obtienen en muchas ocasiones no van a reflejar la situación real. Al ser el contexto un elemento muy importante, es necesario que las personas tengan acceso a la información que se dispone sobre ellos para poder ejercer su derecho de rectificación o cancelación de aquellos datos personales que sean inexactos.

Jurídicamente, en nuestro país, no tenemos una legislación adecuada que vaya en paralelo con el desarrollo de Big Data y Analytics debido a su reciente aparición. Sin embargo, cuenta con un órgano llamado “Dirección Nacional de Datos Personales”, aunque no aplica en toda la República Argentina, únicamente la Ley de Protección de Datos N°25.326, sancionada el 4 de octubre del 2000.

Algunas de las obligaciones legales que se incluyen son:

- Obtener el consentimiento de los afectados.
- Cuidar la calidad del dato.
- Regular el acceso a los datos por terceros.
- Asegurar el secreto.
- Trabajar con datos anonimizados.
- Destrucción de los datos cuando dejan de ser necesarios o pertinentes a los fines para los cuales hubiesen sido recolectados.
- Prohibición para utilizarlos en fines distintos a los que se obtuvieron.

A la hora de seleccionar un candidato, ya no es suficiente con visualizar los datos del CV. En los procesos de selección 2.0, muchas empresas antes de tener una primera entrevista con el candidato, consultan y analizan ciertos datos en sus distintas redes

sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn; en esta última, el entrevistador puede observar una versión actualizada sobre su historia laboral y otros detalles.

Rodríguez (2012), en una conferencia llamada “My data soul” para TEDxBarcelona, comienza explicando que en las redes sociales, dejamos rastros de lo que nos gusta, lo que no nos gusta, entre otro tipo de información, y que por estos motivos es de suma importancia saber quién los está usando y para qué.

A su vez Martínez (2015), tutora del master en Dirección de Recursos Humanos de IMF Business School, indica que durante el proceso de selección y luego del mismo, el departamento de RRHH debe cumplir con una función: cuidar los datos privados de sus empleados. Es de suma importancia mantener la confidencialidad de la información obtenida. Aquellas organizaciones que realicen esto, serán consideradas más éticas que aquellas que realicen lo contrario (Arvey y Renz, 1992).

Es por estos motivos, que las empresas deben asumir legalmente una mayor responsabilidad, con respecto a la seguridad y la privacidad de todos los datos que son recabados, de manera de poder asegurar un uso responsable de la información y respetar los derechos que los dueños tienen sobre ella, así como también informar que los datos personales van a utilizarse para ser analizados.

Asegurar la máxima protección de los datos es un elemento básico en cualquier proyecto de Big Data y HR Analytics.

¿Cómo prepararnos para un uso eficiente de Big Data y Analytics?

Ahora que ya sabemos cuáles son los riesgos y desafíos que debemos enfrentar y tener en cuenta a la hora de implementar un proyecto de Big Data y HR Analytics, debemos ponerlo en funcionamiento, pero ¿Cómo comenzar un proyecto de Big Data y HR Analytics?, ¿Cómo lo puedo desarrollar?, ¿Qué necesito?, ¿Qué aspectos tengo que tener en cuenta? Estos son algunos de los cuestionamientos principales que pueden llegarle a surgir a los profesionales de Recursos Humanos a la hora de aplicar una disciplina tan joven.

Según el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f) a la hora de aplicar un proyecto de Big Data y Analytics es fundamental poder tener en cuenta cinco aspectos. El primero que este autor plantea es la necesidad de formular las preguntas adecuadas, dado a que sin esto, no llegaremos a lograr buenas respuestas, por lo que debemos elaborar las preguntas fundamentales sobre los aspectos que queremos abordar y plantearnos que deberíamos conocer de nuestros trabajadores para poder tomar decisiones que aporten valor a la compañía. Estas preguntas nos van a ayudar a interpretar los resultados obtenidos del análisis de la información, para ofrecer una respuesta a las mismas. Con respecto a esto, Shih (2014) profesor de management practice en la universidad de Harvard afirma, que no importa cuántos datos existan, se necesita hacer las preguntas correctas para poder crear una hipótesis y determinar con evidencias que la misma es cierta. Lancho (2016) Socio director de Blc Consultoría y Estrategia afirma que es indispensable poder detectar el problema que queremos abordar con un proyecto de Big Data y HR Analytics.

En segundo lugar el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f) plantea que es necesarios conocer cuáles son los datos que nos van a servir para poder responder a todas estas preguntas planteadas. La importancia relativa de los datos dependerá de los objetivos que estamos buscando. Con respecto a esto, Lancho (2016) plantea que es fundamental antes de seguir avanzando en el proyecto de Big Data y HR Analytics

poder identificar con qué datos contamos y cuales vamos a necesitar obtener, para poder resolver los cuestionamientos que elaboramos al comenzar el proceso.

Luego, una vez que tenemos las preguntas adecuadas y sabemos que datos van a ser de utilidad para conseguir las respuestas que buscamos, es importante poder elaborar un diseño de investigación para lograr hacer un análisis de calidad de los datos recabados. El Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f) expone que podemos utilizar tres tipos de diseño de investigación, en primer lugar, podemos utilizar el diseño descriptivo, que busca describir cómo funciona uno o más fenómenos, en segundo lugar, podemos implementar el diseño correlacional, que nos va a permitir conocer el grado de conexión que existe entre variables y en último lugar, podemos elaborar el diseño experimental, que nos ayudará a buscar las causas de las relaciones existentes entre dos o más factores.

Como tercer aspecto a tener en cuenta, el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f) menciona la recolección, procesamiento y análisis de los datos. Es importante considerar de dónde vamos a obtener la información que buscamos y que vamos a necesitar para ello. Luego, una vez que los datos han sido recabados, debemos procesarlos para poder organizarlos de manera de que puedan ser analizados correctamente, ya que esto último depende de la calidad de la información que se obtiene. En relación a esto McAfee y Brynjolfsson (2012) afirman que se necesitan habilidades para la limpieza y organización de los grandes volúmenes de datos, ya que estos no vienen en formatos ya estructurados.

Como elemento final a considerar, el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f) plantea la comunicación y la acción, ya que los hallazgos y resultados que logramos a partir de la implementación de Big Data y HR Analytics es fundamental que sean comunicados al resto de la organización para que este conocimiento obtenido sirva para la toma de decisiones, es decir, debemos convertir ese conocimiento en acción. Según Lancho (2016) es importante informar los procesos de análisis realizado y en

base a esto, dar recomendaciones de acción para una mejor gestión de las personas que pertenecen a la organización.



Figura 1. El proceso de HR Analytics

Figura 3: “El proceso de HR Analytics“. Fuente: Ingeniería de Ingeniería del Conocimiento (s.f)

Analytics Team, un equipo Multidisciplinario

Es fundamental destacar en un proyecto de Big Data y HR Analytics, la importancia de contar con profesionales que sepan trabajar con grandes volúmenes de datos y cuenten con la habilidad de poder organizar los conjuntos de información que se obtienen. Aunque las herramientas disponibles para manejar la tecnología que se requiere para la implementación de Big Data y HR Analytics han mejorado durante los últimos años, se requieren ciertas habilidades en los equipos de trabajos que son nuevas.

Según así lo expone Remy (2016), presidente de Dow en Latinoamérica, en la conferencia Employee Engagement y HR Analytics:

Necesitamos tener a las personas con los skills suficientes para poder hacer inteligente a esa información, ahí hay un gran gap que tenemos que resolver, tener muchísima información puede ser muy bueno o muy malo porque puede llevar a la confusión. (s.p)

Morten Kamp se describe como un apasionado del capital humano, lo que lo lleva a escribir una serie de notas al respecto. En una de ellas, llamada *Six must-have competencias in a world-class Analytics team*, Kamp (2016) inicia explicando que el éxito de la aplicación de Analytics en temas correspondientes al capital humano es difícil. Requiere un mix de habilidades que no se encuentran en una persona sola, ya que todos podemos conocer la mayoría de las cosas, pero somos realmente buenos en unas pocas, por lo que es necesario armar un equipo que tenga múltiples superhéroes, cada uno con su propio súper poder.

Luego, como el nombre del artículo indica, comenta que hay seis competencias necesarias en un equipo de Analytics que menciona y complementa con la siguiente imagen:

1. Fuerte habilidad en gestión de datos
2. Storyteller cautivador

3. Entendimiento del negocio
4. Habilidad para visualizar sus resultados
5. Fuertes habilidades psicológicas
6. Excelentes habilidades en estadística y números.



Figura 4 “A superhero workforce Analytics team must...” Fuente: Morten Kamp 2016

Analytics requiere gran cantidad de habilidades y conocimientos, súper poderes si quieren mencionarlo así. La mejor forma de asegurarte de que tenés a los más adecuados para el trabajo, es formando el mejor equipo” (Kamp, 2016)*

Según (Kamp, 2016) estas seis competencias deben estar presentes en el equipo de trabajo, y si solo uno de estas falta y no logra estar presente, nunca se podrá llegar a los resultados deseados. Es por esto, que es de suma importancia que las compañías puedan trabajar para poder desarrollar estas habilidades en las personas y lograr contratar y retener al personal adecuado.

¹ * Traducción propia

Por otro lado, Bersin (2016) sostiene el pensamiento planteado por Kamp, ya que argumenta que Big Data y HR Analytics requiere de un equipo de personas que para ser exitoso debe estar integrado por colaboradores pertenecientes a diferentes disciplinas, como por ejemplo psicólogos, consultores, profesionales de IT, diseñadores visuales, entre otras áreas, y que todos ellos deberán ser capacitadas para poder trabajar juntos con el fin de lograr conseguir resultados eficientes y poder así aportar valor a los compañías. Con respecto a esto Patil (s.f) afirma que las personas que trabajan con Big Data y HR Analytics no es necesario que tengan una formación en ciencias de la computación, ya que aquellos que van a trabajar en esta área puede provenir de diferentes orígenes.

Patil (s.f) menciona cuatro aspectos que deben tener las personas para formar los equipos de trabajo y sean considerados buenos analistas de datos. En primer lugar, se menciona la experiencia técnica, dado a que se debe contar con vasta experiencia en alguna disciplina científica. En segundo lugar, este autor hace referencia a la capacidad de poder contar una historia utilizando aquellos datos que son recabados y poder comunicar esto de una manera adecuada al resto de la organización. En tercer lugar, menciona la inteligencia, ya que aquellas personas que componen los equipos que trabajan con análisis de datos deben tener la capacidad de ser creativos y poder ver los problemas desde diferentes perspectivas. Por último, Patil (s.f) menciona al sentido de la curiosidad como algo que comparte los mejores científicos de datos, dado a que ellos deben estar interesados en comprender las diferentes áreas que integran las compañías, en entender el negocio y la industria, es decir, ir más allá de sus propias actividades y tareas diarias.

Harris (2012) afirma que todos los datos que tengamos son inútiles si no contamos con las habilidades que se requieren para poder analizarlos, y es por esto que las organizaciones deben asegurarse de que su fuerza de trabajo cuentan con las competencias necesarias para poder implementar con éxito Big Data y HR Analytics.

Metodología de investigación

En el presente trabajo de investigación se desarrolló el tema Big data y Analytics. Este se abordó a través de un paradigma cualitativo. Es importante comprender que no fue un análisis cuantitativo, ya que no se puede medir esta herramienta de manera estadística ni numérica. Lo que preocupó, en cambio, fue poder interpretar los hechos principales en torno al tema, comprendiendo la interacción de la información de manera atributiva. Al parecer, Big Data y Analytics no puede expresarse con facilidad en temas numéricos, hasta no poder comprender de manera cualitativa y aislada el impacto que genera su aplicación en distintas organizaciones.

Como bien plantea Khun (1970), en un análisis cualitativo el interés se centra en la descripción e interpretación de los hechos observados. Para así, poder comprender de manera global los hechos dentro del contexto en el que se desarrollan.

Algunas de las características principales que llevó a determinar que la investigación es cualitativa fueron: la inducción analítica, la actividad dialógica, y los aspectos subjetivos. Estas características son desarrolladas por Jacobs (1987).

Al momento de hablar sobre la inducción analítica, se focalizó en observar la información obtenida de distintas fuentes con el fin de encontrar patrones que fundamenten la hipótesis y lleven a descubrir la verdadera eficiencia de Big Data y Analytics en Recursos Humanos. Además de la observación, resultó importante construir una actividad dialógica con el entrevistado, donde se pudo relacionar, discutir y comprender el problema con los datos recabados en cada encuentro, ya que al ser un tema novedoso, hay muchas opiniones diversas en las organizaciones, por ende, hay que saber y poder comprender cada dato arrojado. Por último, la investigación se enfocó en los aspectos subjetivos, ya que si bien Big Data y Analytics se pudo encontrar en bibliografías, se vio el verdadero efecto de estos en las acciones reales que se desarrollan en el mercado.

Ahora bien, ¿Qué tipo de investigación se llevó a cabo para él problema? Dependiendo de nuestro tipo de estudio, por un lado, la investigación fue exploratoria y por otro, descriptiva.

Comenzaremos a analizar el porqué de la exploratoria dejando en claro el concepto de esta. Según Dankhe (1986) se utiliza cuando se estudia un tema poco conocido o no abordado con anterioridad. De esta manera, la investigación exploratoria en este caso, facilita la familiarización del término Big Data y Analytics. Por ende, es exploratoria, ya que si bien existen casos de éxito en otros países, al momento se podría decir que no pisa fuerte en Argentina. Aquí son solo unas pocas las empresas multinacionales y de gran prestigio que tomaron el riesgo de aplicar esta herramienta. Y además, como motivo principal del porque es exploratoria, la mayoría de los casos conocidos en Argentina, no son desarrollados dentro del área de Recursos Humanos. Fue prioridad descubrir a partir de esta investigación, la verdadera magia que esconden Big Data y Analytics en términos de Recursos Humanos.

Al momento de hablar de un tipo de estudio descriptivo, Best (1988) se refiere a aquello que relaciona y conecta instrumentos existentes con precedentes que influyen en el hoy. Como prácticas, opiniones, puntos de vista, actitudes, procesos y tendencias que se sinergizan arrojando información importante para el análisis de las variables. Hay mucha variedad y volumen de datos disponibles para comprender lo que es Big Data y Analytics, hay gran cantidad de libros editados por autores de otros países y artículos que fundamentan a esta herramienta. Colaborando de esta manera, con la comprensión de la información disponible y obtenida de distintas fuentes. Además, se tratan conferencias y seminarios con especialistas en el área y profesionales abiertos a compartir sus conocimientos sobre el tema y casos de éxito, ya sean publicados o comentados como experiencias por dichos profesionales.

De esta manera, se definió y comprendió que es Big Data y Analytics en términos específicos, cuál es su impacto y qué lugar ocupará en un futuro para el área de Recursos Humanos.

Una vez determinado el paradigma y el tipo de investigación, se focalizó en realizar el trabajo de campo a través de determinados instrumentos que permitieron recabar la información buscada. Los instrumentos seleccionados que aportaron valor a la tesis son, las entrevistas, los cuestionarios y los análisis de documento.

Las entrevistas permitieron reunir con mayor facilidad datos de manera completa y a su vez, específica, logrando cierta empatía con los entrevistados. De esta manera, se pudo guiar la conversación en el momento presente y enfocar la atención hacia la información que se quiso relevar. Además, aunque requirió tiempo, se logró adaptar este instrumento a los contextos de cada organización y persona. La posibilidad de analizar estas entrevistas una vez realizadas ayudó a refutar y armar conclusiones con respecto al uso eficiente de Big Data y Analytics.

Se dividieron las entrevistas en dos tipos, por un lado, la entrevista a expertos y por el otro, la entrevista a empresas que son usuarias, desde algún punto de vista, de esta nueva herramienta. Ambas, compuestas por siete preguntas que pretenden recabar información específica con respecto a: los beneficios de aplicar Big Data y Analytics en una organización, las barreras al momento de su implementación que se tienen que atravesar, el impacto que este genera en distintas áreas de recursos humanos, la preparación que requiere la empresa para desarrollar este sistema, y cómo debe estar compuesto el grupo responsable de llevarlo a cabo, entre otras.

Además, se utilizó cuestionarios para aquellas entrevistas más acotadas que no fueron del todo profundas y extensas.

Las entrevistas se realizaron a las siguientes personas y/o empresas:

- Marcela Petrillo (Country Manager) y Laura Rodriguez (Leadership & Development Manager), VON DER HEIDE.

Profesionales que se dedican a vender, asesorar y acompañar el proceso de implementación sobre Big Data y Analytics.

- Mariana Sozzi (Gerente de Analytics y Research), DIRECTV.

Empresa líder de televisión satelital que no aplica, pero tienen público conocimiento del tema por proyectos planificados pero no llevados a cabo.

- Luis María Cravino (Director general), AO CONSULTING.

Profesional experto en el tema y dictados de congresos sobre Big Data y Analytics como pionero en la Argentina.

- Juan Bodenheimer (Ceo), INSTARE.

Experto en el tema, profesional en el área y orador en distintos seminarios. En el momento, se encuentra llevando a cabo su propia consultora que ofrece servicios sobre Big Data y Analytics.

- Martín Cobe (HRBP staff corporativo), ARCOS DORADOS.

Empresa de servicios de comida rápida, que decidió recientemente aplicar la herramienta en sus procesos de Recursos Humanos.

- Juan Francisco Sola (Jefe de Proyectos de Big Data- BI), TELEFÓNICA.

Empresa de telecomunicaciones, con experiencia de la herramienta en otras áreas e implementando recientemente en Recursos Humanos.

- Alejandro Ciotti (Jefe de BI & Analytics), CABLEVISION.

Empresa de televisión por cable que aplica Analytics en casi todas las áreas de la compañía, inclusive, en recursos humanos.

Los cuestionarios se realizaron a las siguientes personas y/o empresas:

- Sofía Voss De Arteaga (Analista de Estrategia en Recursos Humanos), SANTANDER RIO.

Empresa de banca privada que aplica Big Data y Analytics en el área de Ventas, Finanzas y Recursos Humanos, entre otras.

- Jac Fitz Enz (Escritor estadounidense)

Profesional de People Analytics, considerado como uno de los 5 gurús más relevantes de Recursos Humanos.

Por otro lado, la utilización de los análisis de documentos, sirvió para complementar toda la información recabada en las entrevistas pero desde el punto de vista de un profesional. De esta manera, fue más fácil visualizar y desglosar Big Data y Analytics a los procesos que se llevan a cabo en la realidad de una empresa.

El documento analizado fue, "HR transformed with IBM Watson Talent" realizado por Bob Schultz (Vicepresidente y Gerente General) y Tina Marron (Global for Talent and Engagement), IBM. Enfocado principalmente, en cómo sacarle provecho a los datos a través de Analytics y generar valor en recursos humanos

Cuadro Metodología

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento	Referencia	
				Experto	Empresa
Big Data	Areas de aplicacion	Tipos de fuentes de informacion	Entrevista / Cuestionario	7	7
		Alcance de Big Data	Análisis de documentos		
Analytics en RRHH	Aspectos generales	Beneficios de su aplicacion	Entrevista / Analisis de Documento / Cuestionario	5	5
		Impacto de Analytics en un futuro	Entrevista / Cuestionario	4	-
	Rotación	Impacto en rotación	Entrevista / Cuestionario	5	5
		Variables causantes	Entrevista / Cuestionario	5	5
	Selección	Impacto en selección	Entrevista / Cuestionario	6	6
		Nivel de subjetividad	Entrevista / Cuestionario	6	6
		Variacion en tiempos de proceso	Entrevista / Cuestionario	6	6
	Obstáculos, riesgos y desafíos	Manejo de privacidad de datos	Entrevista / Cuestionario	3 y 7	7
		Nivel de preparación de los datos necesarios	Entrevista / Cuestionario	1 y 7	1 y 7
		Incidencia cultural	Entrevista / Cuestionario	1 y 3	1 y 4
		Probabilidad de suplencia del factor humano	Entrevista / Cuestionario	4	-
	Analytics Team	Tipos de competencias necesarias	Entrevista / Cuestionario	2	3
		Nivel de capacitación requerida	Entrevista / Cuestionario	2	3

Trabajo de Campo

Análisis de entrevistas a expertos

VON DER HEIDE

Marcela Petrillo (Country Manager Argentina - VON DER HEIDE) y Laura Rodriguez (Leadership and development manager - VON DER HEIDE) participaron de la entrevista como expertas y representantes de VON DER HEIDE, que hoy está ofreciendo servicios integrales en los que involucran el trabajo mediante Analytics.

Ambas comentaron sus experiencias trabajando en alianza con IBM y como representantes del proyecto que tienen en conjunto.

Cuando se refirieron a los beneficios de la herramienta, tal como afirma IBM, la velocidad es un factor clave (Capítulo 1.1). Lo asociaron con el trabajo con personas, por ejemplo, en materia de capacitación, ya que si el plan es muy extenso y lento se corre el riesgo de que la persona se vaya de la compañía antes de terminarlo, y más defectuoso aún, antes de generar un retorno de la inversión que se está haciendo en su formación. Tal como mencionan en VON DER HEIDE, hoy en día los jóvenes no piensan en una compañía para toda la vida, por lo que sería importante acortar los tiempos de este tipo de procesos para que terminen siendo fructíferos. La velocidad también impacta en aspectos relacionados con talento. En el capítulo 2.2, se dedicó varias hojas hablando de este tema y en ellas se afirmó que la velocidad también es una variable muy fuerte en el proceso de selección. Al utilizar esta tecnología, posiblemente se podrán acelerar varios momentos del proceso. Además, las empresas se verían beneficiadas, no solo porque no perderían a sus candidatos a causa de que otra compañía actuó más rápido, si no que también, al lograr conocer a la persona en mayor profundidad, se podría ser más asertivos y minimizar riesgos. De la misma

manera, Analytics podría ayudar a optimizar el tiempo en todo tipo de procesos para capitalizar la energía de las personas en tareas más estratégicas.

También se conversó sobre temas de rotación (Capítulo 2.2), donde ambas opinaron que conociendo y entendiendo a las personas, pueden realizarse los planes de acción correctos. Este aspecto, según Laura, es uno de los que más puede impactar en los costos.

Tal como mencionan en la entrevista, el costo es una de las barreras que frenará a algunas empresas a implementarlo en el corto plazo tal como se trabajó en el capítulo 3.1 del marco teórico; aunque afirman que a largo plazo quién no la tenga no sobrevivirá. Piensan que las primeras empresas que se subirán al cambio serán aquellas de gran dotación, que se animan a realizar inversiones y le ven rédito porque eso les va a permitir justificar la inversión que hicieron y la repercusión. Se aprovecha más poder cruzar grandes volúmenes de datos para obtener información relevante, patrones y correlaciones.

Una frase que resaltan en la conversación es que esta es una tecnología revolucionaria y toda empresa que no esté dispuesta a integrarla quedará afuera del mercado en el corto plazo. Tal como se trabajó a lo largo de todo el marco teórico esta nueva tendencia generará cambios en los sistemas y procesos de información (capítulo 1), en los roles de los líderes, en el cambio del área de HR hacia un rol completamente proactivo y predictivo, en las competencias y los perfiles que se buscarán y a los que se intentará llegar a partir de los entrenamientos, en la cultura, en la forma de tomar decisiones, en las leyes sobre la privacidad de datos; según dice Kamp, en los límites entre el trabajo y la vida personal afectando aspectos más allá de lo laboral.

En cuanto a los beneficios redactados en el capítulo 2, Big Data y Analytics afirman que hay muchos lugares en los que va a colaborar y mejorar la gestión, pero decidieron empezar a trabajar en 4 ejes que creen que son los principales que apalancarán grandes cambios: Rotación, Ausentismo, Engagement y Ventas.

En lo que respecta a ventas, creen que la idea es tratar de entender cómo podrían ayudarlos a incrementar las mismas en función de que cosas habría que hacer con la gente, colaborando desde los procesos de HR para que generen una mejora en los resultados de venta que hacen los colaboradores. También cruzar el nivel de atención al cliente brindado, que pasa con su rotación (capítulo 2.2) y como ella impacta en las ventas. No es la misma atención que recibe el cliente si su ejecutivo es siempre la misma persona, que cuando esa cara va cambiando todos los días; eso impacta en la fidelización de clientes. Otro ejemplo mencionado es cruzar el nivel de compromiso de los empleados con el desempeño de los líderes, de manera que de allí resulten temas sobre los cuales HR pueda trabajar y generar valor.

Tal como fue trabajado en el capítulo 2.3 se afirmó que además de en los procesos de rotación y selección, dicha tecnología puede ser aplicada generando valor en muchos otros procesos. Laura y Marcela mencionaron también: comunicación, accidentología, beneficios, compromiso, desempeño, para armar los turnos de trabajo y la distribución de las personas por sucursal según en cuál podría ser más eficiente. Se estiman múltiples usos para los cuales la herramienta puede ser de gran ayuda.

Específicamente en el campo del proceso de selección y alineadas a lo que escribe Barnia (capítulo, 2.2), ellas están seguras de que el primer impacto que genera aplicar Analytics tiene que ver con la optimización del tiempo, pudiendo reducirse mucho respecto de los tiempos que se vienen manejando. También, la posibilidad de contar con mayor cantidad de datos que permitan conocer con mayor profundidad al candidato y a partir de diferentes cálculos predecir si es el indicado tal como afirma Fitz Enz (capítulo 2.2), cuánto tiempo durará en la empresa, qué debe hacerse para que se retenerlo, y otros análisis de ese tipo que asegurarán un grado más alto de asertividad junto con un ahorro de recursos, sabiendo directamente dónde buscar a ese tipo de candidatos y qué expectativas pueden llegar a tener. Además, creen que va a generar una transformación en el proceso tal cual se da hoy en día.

Con respecto al asunto de rotación (Cap. 3.3), no solamente puede evitarse o disminuirse desde el proceso de selección, sino que, según las expertas, puede mejorar en gran escala entendiendo las expectativas y las particularidades de las personas que trabajan en la compañía. Se debería trabajar sobre los beneficios, los sueldos, el clima, la comunicación según las características de los colaboradores y el valor que le encuentren a estos aspectos a la hora de elegir en dónde ofrecer su tiempo.

Las profesionales opinaron que, como en todo proceso de cambio, hay que sensibilizar a los líderes que apalancarán ese espíritu de transformación en todas las personas de la compañía (Cap. 3.2). Acompañar el proceso de cambio desde el ámbito de las personas es fundamental, así también como será necesario generar una nueva cultura de registro de información, accesibilidad y de importancia que tendrá la información en la compañía; transmitir que la responsabilidad en este sentido es de todos, y que gracias al apoyo del resto de los colaboradores va a ser más sencillo el almacenado y el acceso a los datos que se adquieren todos los días en los sistemas que correspondan, logrando las especificaciones que menciona el capítulo 1 para poder trabajar eficientemente con la riqueza de datos con que se cuenta. Mencionan también, que es imprescindible para la cultura de la organización que las personas entiendan el PARA QUÉ de esto. Para ello, sugieren encontrar sponsors internos que sean influenciadores de este nuevo paradigma cultural.

En el capítulo 3.3 se investigó el tipo de perfiles que son necesarios, ya sea en un equipo específico que se dedique a Analytics y Big Data o en puestos de diferentes áreas, tales que su propósito del puesto fuera colaborar a partir de la aplicación de este tipo de herramientas. En este sentido, las expertas comentaron que tanto en el equipo multidisciplinario o en un puesto único, van a necesitarse perfiles que sepan un poco de todo, porque van a tener que sentarse con el gerente general a hablar de números, de margen y de costos, deberán pensar en acciones parados 100% desde una mirada de negocios, pero también deberán estar a la vanguardia en temas de tecnología,

entenderla. Creen que en el futuro no se va a estudiar más solo RRHH por ejemplo, sino que se va a estudiar 3 materias de ingeniería, 3 de RRHH, 3 de diseño industrial y se apuntará hacia el perfil del business partner, ese que entiende un poco de todo, puede tomar la decisión y no tiene que hacer la parte operativa porque la tecnología ya lo va a hacer.

Se les preguntó sobre las barreras que encuentran a la hora de comenzar a trabajar con esta herramienta en una compañía (Cap. 3.1). Como respuesta, ellas comentaron que una de las barreras puede tener que ver con la cantidad de datos registrados que tengan las compañías; muchas compañías no la van a poder usar hasta que no asuman la cultura de registrar. RRHH tiene ese “problema” histórico en muchas de ellas. Tanto la registración como el orden y la consolidación de esos datos en un mismo sitio, hoy son una barrera que pospondrá la posibilidad de que pueda aplicarse en muchas empresas. Hay muchas compañías, algunas muy grandes, que no tienen los procesos lo suficientemente aceitados, y la tecnología les queda grande, podría ser un riesgo. Otra traba, según explican, tiene que ver con la cultura. Hay compañías que son naturalmente innovadoras y la cultura es acorde a este tipo de transformaciones, pero hay otras que no, y son la gran mayoría, y esperan a que a otros les vaya bien para recién en ese momento proponerse el desafío y comenzar a prepararse (cap.3.2). Para muchos la traba es el temor a equivocarse, a invertir, porque también esto es algo muy nuevo y muchos no terminan de entenderlo o ver el valor tan grande que puede generar.

Luego mencionan que el otro talón de Aquiles que tiene es el costo. Como toda nueva tecnología es muy costosa, pero a la larga se vuelve más accesible. Si se lo correlaciona con cómo va a contribuir eso que se compre o con la posibilidad de modificar un problema o reducir otro costo, probablemente no sea caro, pero si se lo compara con los presupuestos que habitualmente maneja RRHH si va a verse alto. Lo importante es poder demostrar el retorno de esa inversión, lo cual es un punto de inflexión con una tecnología que permitirá demostrar eso en un área dónde no ha podido demostrarse anteriormente. La posibilidad de conocer el retorno de las

inversiones que realiza HR, será un beneficio para el área, pero también un cambio de paradigma. Smith (Cap. 2.1) cuenta que solo el 6,9% de los encuestados en su estudio además de ser eficiente en esos sectores, logran impactar en la estrategia y el negocio generando excelentes resultados.

El último tema conversado tiene que ver con las fuentes de información (cap.1.2) y la privacidad (cap. 3.1). Laura y Marcela afirmaron haber discutido mucho sobre estos temas con su equipo de trabajo y comentan que hay una disputa entre la confidencialidad y el anonimato del manejo de la información. A pesar de que Universidad Politécnica de Madrid (Cap. 3.1) afirma que se necesita tener en cuenta el marco jurídico y las herramientas adecuadas para asegurar la intimidad y la seguridad de los datos, en el campo de las leyes argentinas hay un gran vacío legal. Pero no obstante, ellas analizan la intención con la cual se accede a la información de las personas, pensándolo desde el lado de la ética de quienes impulsen este tipo de acciones. Compañías grandes como IBM tienen certificaciones que contemplan estos temas y dan una sensación de seguridad a los usuarios de sus servicios, por lo que este no será un problema complejo. El problema más grande tiene que ver con las personas que manejen dentro de la empresa esos resultados y los fines para los cuales los utilicen. Dicen tener la suerte de no haber escuchado ningún cliente que quisiera usar esa información para generar acciones de impacto negativo en las personas, por el contrario, siempre escuchan posibilidades de aplicación para el bien de los colaboradores que son quienes hacen posible el funcionamiento de las compañías. En el capítulo 3.1 se comentó que RH debe cumplir con la función de cuidar los datos privados de los empleados, y creemos que es posible que parte de ese cuidado tenga que ver con conocer los fines para los cuales se usarán, quiénes tendrán acceso y con tomar decisiones desde una mirada ética.

Las fuentes de información que pueden usarse no están 100% estipuladas, son ad hoc para el objetivo que tengan y lo que quieran trabajar. En el caso de rotación (Cap. 2.2) ellas le pedirían al cliente la siguiente información: Todos los datos demográficos (edad, género, zona dónde vive, datos familiares), los datos de payroll, los movimientos

o rotaciones internas que han hecho los colaboradores, si hicieron proceso de inducción, evaluaciones de desempeño, horas de entrenamiento que han recibido. Por otro lado, quiénes ya no están es importante conocer los motivos de salida y encontrar patrones comunes en esas personas, encuestas de liderazgo y clima si hay, políticas de incremento salarial y datos salariales de la industria. En una instancia de evolución un poco más avanzada y si las leyes no lo prohíben, pueden nutrirse de información de las redes sociales, características de la zona en la cual vive y otros aspectos externos a lo laboral. ; hay gran cantidad de datos que pueden servir en esta causa (cap. 1.2).

JUAN BODENHEIMER

Juan Bodenheimer es CEO de la consultora Instare, la cual presta servicios de Analytics a las organizaciones del mundo.

Según lo conversado con él, Analytics es una práctica que se utiliza últimamente, en mayor medida en las organizaciones. Expresa que en Argentina son muy pocas las empresas que lo utilizan en Recursos Humanos, y esta tendencia a su utilización va de la mano con el tipo de perfil que poseen aquellos trabajadores que lo aplican. Esto se ve reflejado en la encuesta realizada por Smith (2010) en el Capítulo 2.1.

En este punto, Juan expresa que ese es el primer obstáculo que tienen las organizaciones al momento de decidir si aplicar o no la herramienta. Actualmente los profesionales de Recursos Humanos en Argentina, están parados en un paradigma en donde Analytics y Big Data resulta un mundo desconocido para ellos, ya que requiere de conocimientos matemáticos y estadísticos para su uso, que los trabajadores de rrhh no están dispuestos a entender y compartir. En este caso, queda en evidencia que este obstáculo no está solamente relacionado a que el profesional de Recursos Humanos no quiera comprender de esta aplicación debido a los conocimientos numéricos, sino más bien, porque no conocen los resultados eficientes que genera esta herramienta en el sector, y por tal motivo, no lo aplican.

Es por ello que, Juan expresa que es necesario poder formar un equipo de Analytics Team compuesto por: matemáticos/ estadísticos; perfil de un hacker (creatividad, desafío, constancia) y por último, ser un experto en cuanto a conocimiento del área y del negocio, tal como también lo evidencia Morten kamp (2016).

Como segundo obstáculo, expresa que aunque las organizaciones están inmersas en un mar de datos, el profesional de Recursos Humanos no tiene en su agenda diaria sistematizar y ordenar esa información. Bersin (2012) lo nombra como un desafío la sistematización de los datos del sector al momento de aplicar Big Data, ya que está fuera del alcance del profesional y de sus tareas diarias.

Más allá de una buena aplicación de Analytics, Juan analiza y comprende que aunque pueda cambiar la gestión y la eficiencia en las organizaciones, ésta nunca sustituirá a las personas. En sí, habla de los dos puntos (máquina y persona) cómo complementarios, tal como lo evidencia Barnia (2015) en el Capítulo 2.1. En el futuro, muchas posiciones serán reemplazadas por la automatización y el avance tecnológico, y será el desafío de cada uno, volverse competente y ser un trabajador simbólico, el cual generará valor desde la creatividad, la innovación, y no tanto desde la tarea rutinaria.

Al momento de conversar sobre los procesos de Recursos Humanos, en primera instancia se abordó la Selección y Rotación de personal. En su opinión, Juan comenta que son procesos que están o deben estar altamente ligados unos con otros. Una buena selección tendrá como consecuencia, la permanencia de la persona en la organización con un desempeño adecuado, por lo que esto, reduce la rotación. Esto se vincula con el artículo realizado por IIC (2016), ya que con Analytics, se podrá predecir conductas futuras.

Hablando particularmente del proceso de selección, Juan establece como beneficios de la aplicación y uso de Analytics, la aceleración y optimización del tiempo del proceso, similar a lo expuesto por Barnia (2015), y a su vez, el retorno de la inversión con personas con buen desempeño a futuro.

Con respecto a rotación, relacionado a lo expuesto por Branham (2005) en el capítulo 2.2, las organizaciones adjudican a estos fenómenos una causa general que ellos creen aplicable. En cambio, el gran asombro con este descubrimiento es que aquellas causas que se creen correctas no lo son, y además, estas están vinculadas con fenómenos transversales a toda la organización, cómo puede ser, el clima laboral o el liderazgo. Es por esto, que podemos evidenciar que un uso apropiado de Analytics, quebraría aquellos supuestos que la organización tiene sobre las causas y los procesos

de Recursos Humanos, para dar lugar a fenómenos más objetivos y medibles mediante la aplicación de variables.

Por último, pero no menos importante, se menciona que para la utilización de Big Data, se obtiene información de fuentes que se originan desde que la persona ingresa en la compañía, hasta información previa a su ingreso, que esté al alcance y englobada en el marco normativo del país. Tal cual como expone Martínez (2015), en las organizaciones debe prevalecer el cuidado de los datos del empleado.

Por otro lado, Juan desacuerda con el uso de las redes sociales ya que cree que no son fuentes de información enriquecedoras para los problemas que se puede resolver con Analytics, y también que, al utilizar ésta herramienta, no se analiza dentro de la variable a las personas en particular, sino que se las ve como un número, y por ende, no es necesario saber de sus datos personales. Menciona un caso en particular de un colega que utiliza Analytics para un proceso de selección en donde, una fuente para armar las variables, eran blogs públicos de las personas, las cuales estaban permitidas analizar debido a que son de uso público. (Ver Capítulo 3.1)

LUIS MARÍA CRAVINO

Luis María Cravino, Director AO Consulting - Doctor en Sociología del Trabajo, fue entrevistado en el trabajo de campo como un profesional experto y con una vasta experiencia y conocimiento de la herramienta de Big Data y Analytics.

Según revela Luis María, es importante poder diferenciar Big Data de Analytics. Al igual que así lo afirman Fitz Enz y Mattox (2014), para el entrevistado, el primer concepto, es el tratamiento de una gran cantidad de datos, y el segundo, se trata de la disciplina para poder abordar toda esa información. Para él, no es necesario tener Big Data para poder aplicar Analytics, ya que la misma puede ser aplicada con Small Data.

Este profesional cuenta, al igual que se expone en el capítulo 1.1, que Analytics no solo permite hacer un análisis predictivo analizando datos que son del pasado y actuales para poder predecir lo que va a pasar en un futuro, sino que también con esta herramienta, se puede hacer un análisis prescriptivo, ya que permite saber qué es lo que tenemos que hacer, para obtener los resultados deseados.

Al igual que expone Ocqueteau (2016), para Luis María, hoy el área de Recursos Humanos todavía se sigue manejando con la intuición y la subjetividad. No hay una gestión basada en la evidencia, aspecto que él menciona como una barrera a la hora de aplicar Big Data y Analytics. A su vez, alineado a lo desarrollado en el capítulo 2.1, Este experto afirma que el área de Recursos Humanos tiene que pasar al mundo de la evidencia, dejando a un lado la intuición y lo subjetivo, para poder tomar decisiones basadas en el análisis de los hechos. Además, al igual que afirma Arikier y Manuel (2014), se da a entender durante toda la entrevista sobre la importancia de adoptar nuevos enfoques para crear un nuevo pensamiento y un cambio en la mentalidad de las personas, que permita llevar al equipo de Recursos Humanos al mundo de los hechos, cuando se menciona que muchas veces las personas que trabajan en esta área piensan que los números no son parte de su gestión y no los incorporan en el día a día, siendo esto una dificultad que debe afrontar toda organización a la hora de comenzar a aplicar Big Data y Analytics.

De todas maneras, al igual que plantea Coolen (2016), el profesional menciona que la intuición no debe ser eliminada, sino que por el contrario, debe combinarse con el análisis basado en los datos, para que la información pueda ser comprendida, generando así una combinación que genera un valor agregado a la hora de utilizar esta herramienta.

En la entrevista se afirma, alineado con lo expuesto en el capítulo 2.1, que Big Data y Analytics aplicado a los procesos de Recursos Humanos, logra una valoración del área, y que esto es así, dado a que le permite a esta hablar en el idioma común de todas las organizaciones, es decir, el lenguaje de los números, basarse en evidencias y ser objetivos, consiguiendo así ser tenida en cuenta en las decisiones estratégicas de la compañía.

A su vez, durante la entrevista, se encontró también un pensamiento similar con Barnia (2015), cuando el experto afirma que Big Data y Analytics genera valor agregado al área y le permite lograr mejores resultados.

Por otro lado, podemos encontrar una similitud con lo planteado por Coolen (2016) con respecto a los cuestionamientos que se plantean sobre si esta nueva tecnología reemplazará en el futuro a las persona, y lo que se revela durante la entrevista sobre este tema, dado a que para Luis María, no sólo que esta nueva tendencia en las organizaciones no reemplazará a el factor humano sino que por el contrario, generará más puestos de trabajo. La máquina sola no sirve, esta no hará nada si no hay una persona detrás que analice los datos y le diga que es lo que se debe analizar.

Para el profesional, al igual que lo desarrollado en el capítulo 2.2, con la aplicación de Big Data y Analytics en el área de Recursos Humanos, se puede llegar a reducir la rotación no deseada de los empleados, dado a que mediante el análisis de situaciones del pasado yo puedo conocer el motivo y la causa por la cual la gente decide irse de la

compañía. A su vez, según él, esto se logra mediante la información de los procesos de Recursos Humanos, los cuales son mencionados, como la principal fuente de información de todo proyecto de Big Data y Analytics en el área de Recursos Humanos.

Durante la entrevista se menciona, alineado con lo planteado por el capítulo 2.2, que con la aplicación de la herramienta en los procesos de selección, se va a permitir reducir los prejuicios que se tienen a la hora de seleccionar un candidato y decidir si será bueno o no el desempeño de éste en una determinada posición. Con el uso de esta herramienta, para decidir quién es la persona ideal para poder cubrir un puesto, se podrá basarse en datos y contar con evidencia fáctica, y esto a su vez genera, la obtención de mejores resultados.

También, Luis María nos revela, que Big Data y Analytics no solo nos permite bajar los prejuicios, la subjetividad y lograr mejores resultados en los procesos de selección y rotación de personal, sino que también, esto se podrá lograr en todos los procesos del área de Recursos Humanos como compensaciones, capacitación, clima laboral, gestión del talento, desempeño, entre otros, siempre y en cuanto contemos con sistema de recursos humanos bien establecidos y tengamos los datos requeridos para poder hacerlo, tal como se menciona en el capítulo 2.1.

Luis María, al igual que plantea McGuire (2013) cuando comenta el perfil que se necesita para poder trabajar con Big Data y Analytics, hace alusión a que la persona debe tener una formación básica en matemática o estadística, con capacidad de elaborar y probar hipótesis.

Por último, el entrevistado afirma que para prepararse una organización para poder aplicar Big Data y Analytics, es fundamental que cuente con los datos necesarios de cada uno de los procesos de recursos humanos en lo que los quiera aplicar, ya que de lo contrario, no podrá hacerlo. Esta afirmación, se encuentra alineada con lo expuesto por Lancho (2016) quien expone que antes de avanzar con cualquier

proyecto de Big Data y Analytics, necesitamos saber con qué datos contamos y cuales vamos a necesitar recabar, para poder responder las preguntas planteadas.

JAC FITZ ENZ
(Cuestionario)

Jac Fitz Enz, uno de los 5 gurúes en temas de People Analytics y autor de algunos de los libros utilizados como fuente del marco teórico de esta tesis, también ha respondido el cuestionario como experto en el tema abordado.

Allí, asegura que lo importante para iniciar un proyecto de este tipo es preparar a RH para que piense más allá de su área, pudiendo contrarrestar el histórico hecho de que RH no utiliza un lenguaje común a las demás áreas de negocio para así poder colaborar en la toma de decisiones estratégicas y críticas (Cp. 2.1).

Este es el claro ejemplo que también abordamos en el marco teórico con los autores McAfee y Brynjolfsson (2012) de como Recursos Humanos mediante decisiones subjetivas no se amolda a los demás sectores del negocio. Esta sería la cuestión primordial en la que Analytics puede generar gran valor.

A través de la posibilidad de volver objetiva la información, RH cuenta con otro tipo de seguridad o respaldo de las propuestas que lleva a la mesa del equipo directivo, pasando de ser un área de staff a ser una parte fundamental de las decisiones que van a afectar directamente al negocio, tal como afirma McGuire (2013). Por esa razón, Jac menciona que la primer competencia necesaria en el equipo que trabaje con Analytics será la comprensión del negocio de manera integral, ya sean sus productos o servicios, la contabilidad, el mercado en el que la empresa está inmersa, la competencia, los consumidores. RH debe enfocar su mirada hacia el contexto y los factores externos al área y dejar de concentrarse 100% en sí misma, de manera tal que logre dicho rol y aporte valor significativamente.

El experto opina que Recursos Humanos deberá mirar más el entorno de la organización y al resto de las áreas. El hecho de que RH sea visto como staff es mera consecuencia del tipo de aporte que viene generando. Si sus decisiones empiezan a ser más objetivas, fundamentadas y abarcan una mirada integral podrán virar de ese estadio de staff a ser un área clave de la empresa, contribuyendo directamente con los resultados y volviéndose un actor fundamental.

El entendimiento del negocio es uno de los súper poderes (o habilidades) necesarios según explica Kamp (2016) en el capítulo 3.3. En este, puede observarse que Patil (s.f) está de acuerdo con ello cuando menciona a la curiosidad como competencia clave, dado que esas personas deben estar interesados en comprender las diferentes áreas que integran las compañías, en entender el negocio y la industria, es decir, ir más allá de sus propias actividades y tareas diarias.

El entrevistado comenta que hay dos barreras principales a la hora de enfrentar la aplicación de estas tecnologías; la primera es el apoyo de la alta dirección, que será de gran importancia ya que HR necesitará de su información para poder trabajar las iniciativas de Analytics y poder mostrarle el valor que generará no solamente en términos del área sino también en los resultados del negocio. La segunda barrera tiene que ver con el apoyo de los gerentes de línea. Rh puede obtener su cooperación a veces trabajando con algún gerente que crea en ellos, mostrándole el éxito a pesar de que trabajen bajo alta presión y no quieran invertir tiempo en programas de recursos humanos.

Esto se relaciona con encontrar en ellos el punto de apalancamiento de estos proyectos que deben empezar a transmitirse como una gran oportunidad para más de un área o para que la utilicen a través de los procesos de HR, generando impacto en los demás. La figura 3 que se encuentra en el capítulo 3.2 contiene a la comunicación como un proceso crítico en HR Analytics, haciendo referencia a lograr mayor fluidez en los procesos de comunicación sobre lo que se va a hacer, lo que se hizo, lo que se

recomienda y el intercambio constante de datos e información, cosa que generalmente se debe realizar con la línea.

Con respecto a los datos Jac cita varios que pueden pertenecer al área de recursos humanos, como por ejemplo: El costo, el tiempo, la productividad, la calidad y las reacciones de los empleados, pudiendo ser comparadas con las de otras compañías.

Él cree que el secreto de un programa de People Analytics, al igual que todas las otras iniciativas, es construir una relación personal con otros jugadores, tales como los directores de línea, para lo cual será de gran importancia contar con la competencia de Storyteller cautivador y habilidades psicológicas que trabaja Kamp (2016) en el capítulo 3.3.

El cambio en la cultura va a ser indispensable, permitiendo una comunicación fluida y bidireccional, confianza, eliminación de prejuicios y apertura a las diferentes opiniones. Así se generarán relaciones más fructíferas que permitirán al área de RRHH apoyar y aportar valor con estos proyectos a todas las demás áreas.

Jac Fitz Enz afirma que, considerando que el talento es el recurso más importante de cualquier organización, HR está en la posición perfecta para contribuir generando mejoras y, por ende, agregando valor a la organización, tal como se investigó en el capítulo 2.2, cuando él mismo en uno de sus tantos libros publicados menciona que Analytics ayuda a encontrar a las personas más idóneas para un puesto, mejorando el mecanismo de reclutamiento, usando así ésta tecnología para adquirir a los mejores talentos. Los apoya también Stoney (2014) en esta cuestión, comentando que a través del análisis predictivo, los reclutadores pueden convertirse en expertos pronosticadores de las tendencias próximas de contratación y saber cómo y cuándo localizar a los mejores candidatos (Capítulo 2.2), por lo que nos hace llegar a la conclusión de que verdaderamente tiene gran potencial esta herramienta, acompañando y sustentando las decisiones de las personas, además de volverlas más asertivas.

Análisis de entrevistas a profesionales

DIRECTV

Mariana Sozzi, Gerenta de Analytics y Research en la empresa de DIRECTV, participó en la entrevista para el trabajo de campo, representando a una empresa que aplica Analytics a través área que ella define como cross dentro de la organización, ofreciendo sus servicios a los diferentes sectores que componen la compañía.

Según lo conversado con ella, Analytics no puede definirse como una herramienta, sino más bien como una práctica que utiliza herramientas de software que ayudan al análisis de datos.

Mariana, contó su experiencia en la aplicación de Analytics en DIRECTV y aportó casos concretos a modo de ejemplo, en los que se utilizó Analytics para responder a preguntas puntuales del negocio y agregó valor.

Cuando Mariana cuenta cómo implementan la herramienta Big Data y Analytics en la organización, hace referencia al análisis de situaciones pasadas para encontrar patrones o tendencias y poder predecir escenarios futuros, al igual que expone Sullivan (2014) cuando enuncia este uso, entre los diferentes tipos de utilización que se pueden dar Analytics. Esto se puede observar en casos concretos de aplicación de la herramienta que ella revela, como uno referido a una campaña de clientes prepagos, en donde se buscó a partir del análisis de datos previos de los clientes, predecir cuáles de ellos estarían dispuestos a aceptar la promoción ofrecida, generando una mayor eficiencia, dado a que no solo se envió la promoción a los clientes correctos obteniendo de esta manera mejores resultados, sino que además, disminuyeron los costos por ser más asertivos.

Por otro lado, alineado a lo expuesto por Bersin (2012) como un desafío, Mariana hace foco en la dificultad de contar con todos los datos de los empleados para poder aplicar Analytics en el área de Recursos Humanos (o en cualquier otra), para tener las variables que son necesarias a la hora de crear un modelo y abordar la problemática

que se quiera resolver. Se menciona este aspecto en la entrevista, como una de las principales causas por la cual hoy no se está trabajando con esta tecnología en dicha área, dado que no se sabe que tan prolijo pueden llegar a tener los datos de los empleados que forman parte de esta empresa o si se cuentan con los suficientes para poder llevar a cabo un proyecto de este tipo, tal como se aborda en el capítulo 1.1 que menciona a la variedad como una de las dimensiones fundamentales que debe tener Big Data para ser fructífero para el análisis.

Además, Mariana menciona que esta herramienta no podrá reemplazar al recurso humano porque es necesario alguien que la sepa utilizar y cuente con la inteligencia de poder interpretar los datos obtenidos a través del modelo estadístico, teniendo el grado de análisis requerido para poder abordar la problemática que se quiere resolver. Los números solos no sirven si no hay una persona que pueda darle un sentido y sepa cruzar las variables que se necesitan para responder las preguntas planteadas, tal como así lo expone Coolen (2016) , cuando hace referencia a Analytics como una herramienta que genera eficiencia pero que no reemplaza el trabajo de las personas. También se menciona en el capítulo 3.2 que el gran potencial de datos no elimina la necesidad del factor humano, y esto se puede observar claramente en el caso que la profesional expone a modo de ejemplo: cuando ella realizó el primer proyecto de Analytics en DIRECTV necesito de la inteligencia de ciertos profesionales para cruzar dos variables con el objetivo de resolver una problemática. El sistema podía arrojar resultados pero fue la persona quién sugirió y detectó la posible influencia de las variables en el problema en cuestión para poder invertir el tiempo en analizar esas y no otras que pudieran no generar ningún resultado importante.

A su vez, en relación a los procesos de Recursos Humanos, en la entrevista se mencionó la rotación como un proceso que podría llegar a abordarse a través de Big Data y Analytics, y al igual que expone Branham (2010) cuando habla de que se debe tener diferentes datos de los empleados para disminuir la rotación del personal, Mariana afirma que con la data completa de los colaboradores, se podría llegar a determinar y predecir cuál es la propensión que tiene la nómina de empleados a irse, y

saber y conocer quiénes son candidatos potenciales a dejar la organización, para luego poder tomar una decisión en base a esta información y obtener como resultado una disminución en la tasa de rotación de la compañía. Además, se menciona que se puede lograr retener a los empleados, si se conocen las causas por las cuales ellos deciden irse de una empresa, los beneficios que deberían otorgarse a cada uno para que quieran quedarse en la compañía y se sientan más comprometidos con ella, alineándose a lo que asegura Benenson (2016), cuando argumenta que el proceso de retención sería más fácil si se tiene la información de cuáles son las principales causas por las cuales los empleados deciden cambiar de empleo.

Esto actualmente lo está haciendo DIRECTV con sus clientes, ya que calcula la propensión que tienen cada uno de ellos a dar de baja el servicio, generando eficiencia por ejemplo, en el trabajo de los telemarketers, que son quienes se encargan de contactar a cada uno de ellos para ofrecer un determinado servicio.

También, al igual que expone Inostix (2016) cuando habla de otras aplicaciones en el área de Recursos Humanos con la herramienta Big Data y Analytics, ella también habla de la posibilidad de utilizarla para calcular ausentismo y poder predecir qué empleados van a tener una mayor propensión a ausentarse en el empleo.

Por otro lado, al igual que menciona Pentland (2012), Mariana cree que muchas de las relaciones que se dan entre los datos puede ser inútiles, explicando esto mediante un modelo de Data Mining que expone como variable relevante para la rotación de personal, que una persona cumpla el 1 o el 5 de Julio (variable que no debería influir en la decisión de un empleado a irse de la empresa). Es aquí, en donde cobra importancia el factor humano, para poder entender esto y realizar un correcto análisis e interpretación de la información que se obtiene, evitando ser engañado por los números. (Capítulo 3.1)

Podemos encontrar también, una similitud entre la mención de McGuire (2012) sobre que encontrar personas con habilidades para poder aplicar Big Data y Analytics es un

desafió y la afirmación de la profesional sobre la dificultad de encontrar colaboradores que sepan cómo implementar esta herramienta y la escasez que tiene el mercado con respecto a estos perfiles, asegurando que hoy en día forman parte de un nicho muy pequeño. Además, cuando habla del equipo necesario para manejar estos proyectos, cree que es fundamental trabajar con personas que no solo tengan un perfil numérico y gran capacidad de análisis, sino que a su vez, estén orientadas a carreras más humanísticas y puedan complementar ambas competencias. Esto se ve alineado con la idea de equipo multidisciplinario desarrollada en el capítulo 3.3, que remarca la importancia de contar con perfiles proveniente de diferentes áreas y que tengan distintas habilidades.

A su vez, se detectó una relación entre la importancia que menciona Lancho (2012) de poder comunicar los resultados obtenidos con Big Data y Analytics, y lo que nos cuenta Mariana sobre el funcionamiento de su área de Analytics y Research, la cual, en base a lo obtenido a través del uso de la herramienta, comunica a las distintas áreas y realiza sugerencias para cada caso utilizando presentaciones, descentralizando las decisiones finales y participando a los diferentes departamentos en ellas.

Cuando Mariana cuenta cómo opera el área de Analytics y Research en la organización, lo primero que remarca, es que se comienza a partir de algún problema o pregunta puntual que tenga un determinado sector dentro de la compañía, y a partir de esa necesidad de resolución, se inicia el trabajo mediante un proyecto de esta tecnología que culminará cuando se responda al cuestionamiento planteado. Esto que ella menciona, muestra gran relación con lo expuesto en el capítulo 3.2, que desarrolla la importancia de detectar cual es la problemática que se quiere abordar antes para que esta herramienta sea utilizada eficientemente y basándose en una necesidad concreta.

Por último y no por ello menos importante, se puede analizar que la privacidad de datos es un aspecto muy presente en DIRECTV, ya que tienen especiales cuidados a la hora de utilizar datos sensibles de los clientes, como pueden ser el número de tarjeta y de

celular, y su política de no compartir información de su cartilla de clientes con otras empresas. Mariana comenta la importancia de la confidencialidad de la información que se obtiene tanto de los clientes como de los empleados, y que la privacidad de los datos es un aspecto que no puede dejarse de lado a la hora de elaborar un proyecto de este tipo. (Capítulo 3.1)

CABLEVISIÓN

Alejandro Ciotti es el Actual Jefe de BI & Analytics en Cablevisión, tiene a cargo un equipo con perfiles muy diversos que llevan a cabo los proyectos de Analytics que son cross a toda la compañía.

En la entrevista, se pudo relevar como primer punto importante, que al momento de comenzar a utilizar tanto Big Data como Analytics dentro de una organización, es indispensable contar con buena información y grandes volúmenes de datos, cumpliendo con una de las cuatro V de Big Data caracterizado por IBM (2012). Por otro lado, y en contraste a IBM (2012), aquellas organizaciones que no generen un gran volumen de datos, les será inservible aplicar Big Data, ya que esto es un requisito excluyente para justificar el gran costo de su aplicación. En lo teórico podemos ver que tanto Analytics como Big Data es indispensable para las organizaciones, pero en la realidad, no todas las compañías pueden gozar de la herramienta si no están lo suficientemente preparadas para un uso óptimo y así, justificar su costo.

Específicamente en Cablevisión, cuentan con una amplia base de datos de los clientes que consumen sus productos. En cambio, según Alejandro, en contraste con Bersin (2012) en el capítulo 2.1, los datos de los empleados no son muy amplios en las organizaciones. Para poder aumentar el volumen de datos de los trabajadores, ellos aplican una “base de conocimiento”, en donde deben comentar cuáles son sus gustos, sus hobbies, sus intereses, entre otros datos personales, y estas fuentes de información son luego utilizadas para procesos de Recursos Humanos.

Vinculado a lo anterior, Alejandro comenta que con respecto a la privacidad de datos que utilizan tanto de los clientes como de los empleados, siempre piden el consentimiento de los mismos, para poder utilizar esa información sin ser publicada ni comercializada. A su vez, tienen una política interna en la que sólo determinados puestos pueden acceder a determinada información. Este argumento es contrastado por González (2015) en el capítulo 3.1. Según nuestra experiencia con las entrevistas, podemos ver que el tópico “privacidad de datos” es polémico a la hora de hablar de

Analytics, pero en la práctica distinguimos qué las organizaciones son bien conscientes de las políticas que deben cumplir, y no ven necesario, el uso excesivo de información de los empleados que no les concierne, como las redes sociales.

Una de las barreras mencionadas por el profesional, relacionada al manejo de los datos en las organizaciones, es que gracias a Big Data y Analytics, el poder y concentración de los datos no será responsabilidad de aquellas personas que se encarguen de las métricas únicamente, sino que se debe realizar un change management, en donde se consiga una democratización de los datos, un uso colaborativo de los mismos, como consecuencia de la aplicación de estas herramientas.

Otra barrera mencionada en la entrevista y explicitada por Bersin (2012), relacionada con el área de Recursos Humanos, es que la información que genera el sector son Excels cargados a mano, con la amplia posibilidad de que tengan datos erróneos, y esto generaría resultados equívocos en la utilización de Analytics. Además, Alejandro ve que Recursos Humanos genera su propia barrera para no aplicar la herramienta debido a que es desconocida por ellos, y elijen seguir solucionando sus problemas con lo que tienen al alcance de la mano. Es por esto que no sólo se debe cambiar la cultura del área, como afirma KPMG (2015), sino que también, para poder aplicar estas herramientas, es necesario tener una mayor concientización de la carga de los datos del sector. Podemos ver que Recursos Humanos es uno de los pocos sectores que están ajenos a estas prácticas, y no son conscientes de los eficientes resultados que puede generarle.

Cablevisión es una de las pocas empresas que están aplicando Analytics en Recursos Humanos, aunque están recién en la fase de inicio. Tienen diversos casos en construcción enfocados a: ausentismo, rotación, comportamientos y segmentación de empleados con el fin de otorgar beneficios customizados.

Con respecto a rotación, él comenta que es necesario trabajar con diversas variables todos los meses para poder obtener buenos resultados. Estas variables son por

ejemplo: si hay alto ausentismo o si aquellas personas que se fueron de la organización están ligadas a un aumento de sueldo que no fue dado. Esto se relaciona con lo expuesto por Branham (2010). Analytics permite predecir la rotación y ligarlo con el desempeño. Para ilustrar este caso, Alejandro cita como ejemplo que si la empresa tiene alta incidencia de rotación en perfiles primordiales dentro de la compañía, se deberá, mediante Analytics, generar un plan de acción para que esta rotación disminuya, con variables como las anteriormente mencionadas. (Capítulo 2.2)

En el caso de selección, y contradiciendo a lo expuesto en el Capítulo 2.2, Alejandro opina que no se puede utilizar Analytics como modelo predictivo para este proceso, sino que es un análisis expos, en donde no se puede obtener información para predecir a quién seleccionar. Pero, en este caso, él afirma que, según las causas de rotación obtenidas mediante Analytics en una compañía, estas sí pueden utilizarse para tenerlas en cuenta a la hora de seleccionar a los próximos ingresantes. Debemos aclarar que, más allá de alinearnos a que la rotación incide directamente en mejorar el proceso de selección, y en relación con lo expuesto por Staney (2014), el uso de Big Data cómo de Analytics pueden ser herramientas para predecir la selección de personal. Con datos obtenidos del futuro ingresante (como LinkedIn, cv, referencias laborales, geografía) comparándolos con las expectativas de perfil que tenga la compañía, se puede prever si hay un buen matching entre la posición a cubrir, la cultura organizacional y el perfil postulado.

También afirma que para poder aplicar herramientas como Analytics y Big Data, en el caso de cablevisión y altamente relacionado con los otros análisis de entrevistas y a lo expuesto por Morten Kamp (2016), se da que ellos poseen puntualmente expertos en varias disciplinas para conformar un equipo con competencias diversas, ya que según Alejandro, nadie sabe mucho de todo. Se observa la importancia de la combinación de varios perfiles diferentes para poder complementar las competencias requeridas en este tipo de proyectos.

Para concluir, es importante destacar un comentario de Alejandro en el cual dice que Analytics debe estar en todas las organizaciones debido a que, reduce costos, y unifica conocimientos (ver Capítulo 2.1), y que Big Data, sólo será apropiado aplicarlo para aquellas empresas que posean el volumen y complejidad necesaria de datos.

TELEFÓNICA

Juan Francisco Solá, Jefe de proyectos de Big Data - BI de Telefónica, fue uno de los profesionales entrevistados.

En un primer momento Juan comentó formar parte de un equipo Big Data y Analytics compuesto por aproximadamente 40 personas, que funciona de una manera similar al Analytics Team (capítulo 3.3) y se encarga de trabajar transversalmente a las otras áreas de la empresa, apoyándolas con la implementación de esta tecnología en el tema que le corresponda a cada una. Es por eso que en el equipo cuentan con perfiles bastante técnicos, provenientes de carreras de sistemas, estadística, matemática, también cuentan con perfiles que deberán estar en contacto con las personas de negocio y responder a sus necesidades desde su expertise técnico pero con cierta cercanía, teniendo una mirada más integral y entendiendo los principales factores que influyen en el negocio, algunos de estos perfiles son estadísticos, actuarios y también un sociólogo, que lo que hacen es trabajar con modelos. Tienen fuerte habilidad en la gestión de datos por la presencia de abundante tecnología y un numeroso equipo para administrar la enorme cantidad de datos que reciben de cada uno de sus clientes, entienden del negocio, tienen habilidad para visualizar resultados que son los que le ofrecen al cliente interno como solución a sus necesidades, tienen perfiles provenientes de una gran diversidad de carreras lo que le da variedad de habilidades ya sean técnicas o psicológicas, y cuentan también con expertos en estadística y números. De esta manera, contemplan las competencias necesarias para llevar adelante proyectos de gran impacto de manera eficiente como superhéroes de Analytics (Capítulo 3.3 Figura 4).

Cómo se observó hasta acá, la importancia de un Analytics Team dentro de una organización no es de vital importancia para llevar a cabo este proyecto, pero si ayudará a las empresas más grandes a gestionar esta tecnología de una manera transversal, apoyando a las áreas a través de personas expertas y capacitadas en ello. Telefónica, es una de las pocas empresas que cuenta con un equipo formado con tanta

variedad de perfiles y solidez que los ayuda a transformar el negocio y a crecer en innovación y tecnología, que es la base de su existencia.

El hecho de que este equipo fuera trabajando a la par y en equipo con las personas de otras áreas de negocio generó una especie de cultura, asegura Juan. Esa cultura tiene que ver con el entendimiento entre los roles que cumplen y los objetivos de cada uno, con la confianza en el asesoramiento del área de Analytics y con la comunicación constante y fluida que debió generarse, pudiendo hacer frente a una de las barreras que mencionan McAfee y Brynjolfsson (2012) en el capítulo 3.1 cuando hacen referencia al exceso de confianza en la intuición y experiencia, y escasez de confianza en los datos y en las áreas que tanto trabajan sobre ello.

Es por eso que la confianza, la comunicación, el respeto por el asesoramiento de quienes manejan tan compleja y completa información son factores clave.

Con respecto a los ámbitos de aplicación, él comenta que ya están trabajando en todas las áreas de la empresa con Analytics y Big Data, pero cree que en Recursos Humanos todavía tienen mucho por hacer.

Un proyecto muy interesante que iniciaron en RH (aunque no fue finalizado todavía) consta de conocer las zonas de residencia de cada empleado y la distancia o tiempo de viaje a su lugar de trabajo, buscando oportunidad de que, mediante cambios de sucursal, las personas viajen menos, se estresen menos, estén más motivadas y rindan mejor. Definitivamente eso podría generar gran impacto en temas de productividad pero también podría disminuir la rotación, que es un tema de gran importancia para los números de la empresa, que hemos abordado en el Capítulo 2.2.

Juan comenta que de la misma manera que se tiene acceso a gran cantidad de información de los clientes, se puede conocer profundamente también a los colaboradores. La disponibilidad de información permite el conocimiento integral de las personas que componen los equipos de la empresa, más allá del ámbito laboral

(capítulo 1.2), por lo que propone hacer muchas más cosas para que el empleado esté contento. Otra propuesta que planteó fue aplicar testmining para ver qué es lo que opinan los empleados en las redes sociales de la empresa y entender un poco más quienes lo que piensan, cómo son y quiénes son, con el objetivo de testear su satisfacción y ver los asuntos que más se mencionan. Hay muchos aspectos en el área de RH en los que pueden generar valor a través de su servicio (Capítulo 2.3). Si se puede predecir los aspectos que generan que los empleados se vayan y los aspectos que los hacen felices, se puede evitar la rotación y generar niveles más altos de productividad tal como menciona Inostix en (2016) el mismo capítulo.

Se comprendió, luego de realizar el marco teórico y el contacto con tantos profesionales, que HR siempre está un paso atrás en estos temas porque está acostumbrado a basarse en intuición en la mayor parte de sus procesos. Por esa razón, no solamente tienen un gap muy grande a la hora de objetivar el área, sino que también tienen información despareja, dispersa, incompleta y en diferentes formatos; con lo cual hay más de una causa que influye en el hecho de que a Analytics Team en este caso, o a quien fuera el responsable de este tipo de procesos, le fuera más complicado y lento empezar a trabajar en conjunto para transformar y mejorar a la función de Recursos Humanos. Sin embargo, Telefónica es ejemplo de aquellas compañías que trabajan fuertemente en las cuestiones mencionadas.

Con respecto a las barreras que pueden presentarse a la hora de comenzar a involucrar esta tecnología en áreas en las que no se hacía (Capítulo 3.1) cree que la cultura es una de las principales. Telefónica trabajó en la creación de conciencia a través de varias acciones, entre ellas el Big Data Day que se basaba en stands con actividades para explicarles a los empleados que es lo que hacen desde el área de Big Data y generando el conocimiento de la cantidad de aspectos en los que pueden colaborar para que cuando Recursos Humanos, por ejemplo, tuviera una necesidad pudiera evaluar y contar con la ayuda de dicho equipo. Bersin (2016) afirmó que es cada vez más frecuente la posibilidad de aplicar estas herramientas en el área de RH (Capítulo 2.1).

Al igual que lo han resaltado las expertas entrevistadas en VON DER HEIDE, Juan también está seguro de que es una transformación muy grande pero las empresas que no hagan esto, en unos años se quedan afuera de un montón de cosas; afirmación que da respaldo a la hipótesis y motivo de nuestra tesis. Luego continúa diciendo que es toda una transformación cultural y hay que hacerla, Telefónica está convencida de eso y lo está haciendo para no “quedar afuera”.

Dentro de los posibles Beneficios, el profesional cree que en Recursos Humanos puede ser muy útil, nombrando como primer instancia de trabajo el tema de Rotación y luego con la posibilidad de tomar un rol proactivo en procesos de Selección, apuntando directamente al contacto de candidatos que pudieran interesarse y tuvieran un perfil acorde a las necesidades y cultura de la compañía, tal como fue desarrollado en el capítulo 2.2. En Telefónica están incorporando aproximadamente una persona por mes al equipo de Analytics, ya que la tecnología facilita muchas tareas operativas pero incrementa fuertemente el trabajo de estrategia y análisis que es necesario de las personas, eso está generando una expansión progresiva y por eso es visto como otro de los beneficios de incorporar esta tecnología, tal como se investigó en el capítulo 2.3.

Juan cree que este tipo de áreas explotan y en el futuro van a generar muchísimo más empleo. De hecho, la relación de gente que hoy trabaja en IT va a disminuir y va a pasar a formar parte de Big Data, luego cuenta que se estima que en los próximos 10 años, el ingreso generado por Big Data va a alcanzar el 50%, por lo cual cree que estaría bueno generar y fomentar la idea de que el perfil de HR entienda de Analytics, porque de esa manera se podrían hacer gran cantidad de acciones que agreguen valor al negocio.

Esta herramienta va a transformar la mayoría de los negocios (para no decir todos), según lo que nos comentan varios de los entrevistados.

En cuanto a los datos, Telefónica tiene acceso a infinidad de datos. Tanto del uso de celulares, horarios y zonas, como de uso de internet, frecuencia, motivos y otros más que permiten conocer en profundidad al cliente. La privacidad es un tema de vacío legal todavía para este tipo de usos, pero las empresas actúan bajo el concepto ético que decidan mantener. En este caso, no pueden trabajar con clientes individuales a partir de toda la información explorada, lo que si hacen es segmentar a los clientes en grupos con ciertos criterios similares para poder trabajar de una manera más personalizada y puntual, pero siendo compatibles con el criterio ético que toman ante la privacidad de los datos, más allá de que González (2015) opine que la privacidad y protección de datos no son compatibles con el Big Data y Analytics (capítulo 3.1). Sin embargo, Juan cuenta cual es el límite hasta el que llegan en este sentido y afirma que si a la empresa no le importa que todo el mundo sepa los datos de sus clientes, en algún momento va a tener algún problema. Hay clientes que nos les importa, pero a otros si y eso los hará ir a buscar a un competidor que sea más delicado con su información.

ARCOS DORADOS

A partir de la entrevista con Martin Cobe (Jefe Capital Humano y HR Business Partner para el Staff Corporativo en Arcos Dorados) y Bárbara Wadströmer (Responsable de Comunicaciones Internas), queda en evidencia que Arcos Dorados es una de las empresas pioneras que decidieron afrontar el desafío de implementar Analytics en Recursos Humanos.

Cómo lo especificado en el capítulo 2.1, según Ocqueteau (2016), el aporte de RRHH siempre fue a partir de perspectivas subjetivas y cualitativas, a diferencia de las otras áreas que solo se basan en procesos y resultados numéricos. Por lo que es momento de que RH comience a alinearse a estos sectores y pueda ser valorado también en términos objetivos. Por ende, si Recursos Humanos no toma la decisión de profundizar su visión aún más, ni ampliar su manera de pensar, interpretar, y trabajar; se verá estancado en una situación en la que no atribuirá un valor agregado suficiente que coincida con las expectativas de las organizaciones del futuro.

Por otro lado, Jac Fitz Enz (2010), en el capítulo anteriormente nombrado, comparte la teoría de que recursos humanos debe renovarse en términos de manejo y contabilidad de datos dejando a un costado los sistemas tradicionales que rigen en el área desde tiempos inmemorables. Una de las barreras que tienen que afrontar en Arcos Dorados es justamente, que los sistemas que utilizan como empresa son muy antiguos y van quedando obsoletos y lejanos a esta tecnología. Por ejemplo, las encuestas las realizan a papel, ni siquiera a través de la utilización de páginas web y esto es información que no se podría absorber correctamente para su análisis.

Por lo tanto, es necesario que se mejoren los sistemas de recolección y prolijidad de datos para un uso eficiente de la herramienta, ya que como lo vimos en el capítulo 3.1 hoy en día, hay una acumulación grande de datos, pero en su mayoría, están mal organizados, desparramados y descentralizados. Muchos datos están desconectados entre sí y no logran complementarse.

Algunos de los motivos más importantes que llevaron a Arcos a tomar esta decisión de aplicar Analytics, fue la posibilidad de poder predecir el futuro y trabajar de esa manera como un socio estratégico del negocio desde su expertise. Y por otro lado, los impulsó principalmente su encuesta de clima, en la que encontraban una falencia al momento de poder conocer de una manera más profunda a los empleados, y mejorar el compromiso de ellos con la compañía. El problema era no sabían cómo interpretar y trabajar con el personal sobre los resultados que les arrojaba la encuesta.

Por ende, Analytics toma fuerza en los procesos de análisis e interpretación de los datos (Capítulo 2.1) y cómo lo determina Bersin (2012), Big Data facilita que esta información sea realmente acertada y consolidada. De esta manera, se podrán tomar decisiones más pertinentes y generar valor desde el área de RRHH de Arcos Dorados para fortalecer e incentivar el compromiso de los empleados.

Uno de los focos principales para llevar a cabo la implementación de esta herramienta, consiste para Arcos Dorados, en comprenderla para así poder capacitar y entrenar a la gente que lo realice de manera que resulte exitoso.

Hay que tener en cuenta que no se podrá aplicar esta herramienta en ninguna organización, si no se tiene el personal necesario y preparado para llevarlo a cabo. Según lo expuesto por Remy (2016) en el capítulo 3.3, la presencia de personas con conocimiento del tema y algunas otras competencias será de gran importancia, de modo que logren hacer inteligente la información para generar valor a través de una mirada técnica, pero también global del negocio. Para Morten Kamp (2016), capacitar a las personas requiere de reunir un mix de habilidades como, la facilidad en la gestión de datos, comprender el negocio, visualizar y entender resultados numéricos y estadísticos, como así también conocimiento psicológico. (Figura 4).

Por otro lado, otra cuestión inquietante para Bárbara y Martín es cómo poder cruzar ciertas variables de la gestión de RRHH con variables estratégicas del negocio.

Se debería determinar en un primer momento que tema se desean abordar para tener en cuenta, siempre, los intereses de los trabajadores y lograr que las decisiones generen un impacto positivo en la compañía a nivel estratégico y que agreguen valor en materia de personas cómo lo visto en el Capítulo 3.2.

Para McAfee y Brynjolfsson (2012) uno de los mayores riesgos de las compañías es lograr un cambio cultural con un enfoque más corporativo. Aquí surge la necesidad de tener un liderazgo eficaz con una visión humana, que establezca area por area objetivos claros y sepa detectar oportunidades y comprender al negocio para así poder reconocer sus fallas y actuar en torno a eso. Justamente, este es uno de los temas que preocupa a Arcos Dorados. El rol de los líderes resulta imprescindible para que el compromiso de aplicar estas herramientas no quede exclusivamente centralizado en el área de Recursos Humanos. De esta manera, cada responsable de su área deberá estar capacitado para afrontar estos cambios y trabajar con su propio equipo, contando con el apoyo del área de Recursos Humanos.

Al momento de hablar de rotación según Branham (2010) en el capítulo 2.2, es importante poder identificar los signos de los trabajadores que son propensos a abandonar a la compañía, para evitarlo con antelación. Arcos Dorados considera que contando con cierta información derivada de este sistema, podrían entender qué es lo que origina la rotación en Argentina para poder tomar decisiones que disminuyan el problema; dejando de lado conclusiones instintivas e intuitivas con las que se manejaban antes de implementar esta nueva herramienta. Por lo tanto, los datos más importantes a recabar son por ejemplo, en el caso de Arcos Dorados, los datos demográficos de los empleados, y las encuestas de climas realizadas por ellos, además, el desempeño y el ausentismo de cada empleado. De este modo, procesando toda esta información a través de Analytics, no solo se contribuirá a conocer las causas que provocan que un empleado decida abandonar la compañía, sino que, sabiéndolo con anterioridad a que suceda, se podrá disminuir en gran medida la rotación sabiendo quien es propenso a dejar la compañía en un lapso de tiempo corto.

A diferencia de todos los casos analizados y de la teoría explorada, en Arcos Dorados RH va a ser quien inicie la transformación, posicionándose como área estratégica e innovadora y marcando el rumbo que seguirán los demás actores.

SANTANDER RÍO (Cuestionario)

Sofía Voss De Arteaga - Analista de Estrategia en Recursos Humanos del banco Santander Río, participó del trabajo de campo completando un cuestionario con sus opiniones y experiencias.

Con respecto a las capacidades que son requeridas por la persona para poder utilizar esta herramienta (Capítulo 3.3), Sofía explica que se necesitan conocimientos sobre el uso de Excel, así como también tener la capacidad de poder interrelacionar y analizar los datos para luego así sacar las conclusiones correspondientes, tal como lo afirma Kamp (2016) en el Capítulo 3.3.

En este tipo de trabajo, es sumamente beneficioso contar con estas competencias ya que a través del análisis y utilizando determinados datos, se pueden detectar tanto oportunidades como problemas existentes o futuros en la organización.

Para aplicar Big data y Analytics en la empresa, tal como lo indican Arikier y Manuel (2014) en el Capítulo 3.1 del marco teórico, debe haber un consenso por parte de los directivos, se debe contar con una estructura confiable de datos tal como lo expone el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y la carga de estos debe estar sistematizada.

Sin embargo, Sofía, menciona la existencia de tres barreras a la hora de la implementación.

En coincidencia con Isson, la principal barrera para analizar los datos es la calidad y la cantidad de los mismos, ya que para poder realizar predicciones es necesario contar con una gran cantidad de datos y eso no suele ocurrir en los procesos de RRHH. En este punto, Shih (2014), difiere justificando que no importa cuántos datos existan, lo que sí importa es realizar las preguntas correctas.

Otra barrera se relaciona directamente con los altos costos para aplicar los distintos sistemas, así como también menciona el cambio en el paradigma de sistemas de la organización, por lo que es necesario estar alineados con la dirección. Sofia, en coincidencia con Mcguire (2013) en el Capítulo 3.1, también destaca la dificultad de contar con personal que esté capacitado para poder analizar datos a través de programación.

Por último lugar, es importante entender el fin que tienen las conclusiones: si se va a trabajar con las mismas o van a ser simplemente ilustrativas de la realidad. Lo ideal sería poder tomarlas como inputs para generar planes de acción que le den sentido a la inversión realizada en análisis, tal cual lo indica Pomares (2015) en el capítulo 2.1, las conclusiones que deriven los mismos deben servir para realizar planes de acción y hacer seguimiento de los mismos.

Pese a las barreras nombradas anteriormente, IBM (2012) el capítulo 1.1 al igual que Sofía, destacan que Big Data y Analytics se está aplicando en distintas áreas como por ejemplo áreas comerciales, en riesgos e incluso en RRHH.

En RRHH por ejemplo se realizó un análisis de los egresos voluntarios para predecir la potencialidad de los mismos. Sin embargo, dado a la poca cantidad de datos el modelo no logró ser predictivo sino de carácter descriptivo. Es en este punto vemos que es importante comprender la diferencia entre la respuesta que brinda un indicador o los kpi's y la respuesta que puede brindar Analytics si es alimentado con gran variedad de información, o directamente con sistemas de Big Data. (Capítulo 1.1)

Particularmente en RRHH, la aplicación de estos sistemas generó grandes beneficios, tales como conocer mejor la realidad en la cual se trabaja, brindando soluciones más personalizadas a cada empleado en cuanto a gustos, necesidades, etc.

En cuanto a rotación, poder entender las causalidades de la misma e identificar quienes son los empleados críticos que están por abandonar la empresa, al igual que para Benenzon (2016) y Branham (2005), resulta muy beneficioso.

Por nuestra parte pensamos que esto permitirá llevar a cabo acciones más segmentadas enfocadas en la retención del talento que es clave para la organización, evitando de esta manera que aquel empleado que es idóneo se termine yendo. (Capítulo 2.3)

Con respecto a selección, los procesos se acelerarían y las decisiones, en coincidencia con John Boudreau (2016), serán tomadas respecto a datos y no basadas en la percepción del selector (Capítulo 2.1). Entonces, aplicando esto, no solo ayudaría en la reducción de tiempos a la hora de cubrir una búsqueda como afirman Velasco (2016) y Barnia (2015), sino también en elegir el perfil adecuado para ocupar la posición. Jac Fitz Enz (2010).

En relación a los fuentes de información que se utilizan, (en el marco teórico Bersin (2012) las denomina “diccionario de datos”), se utilizan datos que están dentro del banco. El empleado por su parte, carga sus datos en una especie de intranet llamada “Mi Perfil”, en la que cualquier otro empleado puede ver lo que cargó. También se utilizan los registros de entrevistas realizados por las gestoras de desarrollo y los registros de participación en actividades de formación.

Con respecto a esto y coincidiendo con González Pedraz (2014) en el Capítulo 3.1, al existir un vacío legal muy grande o leyes que no cubren la totalidad de los casos que pueden darse con esta tecnología, creemos que cada empresa debería crear a su medida alguna política interna en la que se aclare (entre algunas cosas) que se hará con estos datos y quienes tendrán acceso a los mismos. De esta manera, se podrán evitar conflictos de este aspecto.

Conclusión entrevistas y cuestionarios

Luego de concretar y analizar todos los cuestionarios y entrevistas, se encontraron conceptos que surgieron como patrones comunes y de gran impacto en la mayoría.

Las competencias más mencionadas que debería tener la persona o el equipo que trabaje Analytics (Cap. 3.3) son: el conocimiento técnico de las herramientas tecnológicas que se van a gestionar, el conocimiento integral del negocio y otras habilidades relacionadas con el análisis, la estadística y la correlación de posibles variables.

Con respecto a rotación, la gran mayoría lo nombró en primera instancia como un proceso en el que se beneficiarían con la implementación de dicha tecnología. Todos aseguran que le ven gran potencial y que será en este aspecto en el que esta nueva tendencia genere más impacto dentro del área de Recursos Humanos, alineándose con Versai (2016) que trabaja con Big Data y Analytics en conjunto, para reducir la deserción de sus trabajadores de call center (Cap. 2.2).

Con respecto a Selección, hay dos tipos de opiniones: algunos creen que podría generar valor en una segunda instancia y otros todavía no le encuentran una aplicación tan beneficiosa o transformadora, como Cablevisión o DIRECTV. No es el primer proyecto en el que aplicarían Analytics; algunos le ven potencial tal como afirman los diversos autores en el capítulo 2.2. Sin embargo, otros todavía no lo pueden ver con claridad, posiblemente porque no están informados en profundidad sobre el uso y las ventajas de la herramienta en cuestión.

Otro aspecto muy mencionado del área en este sentido es Beneficios. Varios de los encuestados creen que será una herramienta muy útil para determinar paletas de beneficios mucho más customizadas y efectivas, generando ahorros por ser más asertiva y dejando afuera a aquellos beneficios que no generan gran impacto en la felicidad de los colaboradores.

El clima también fue un tema crítico. Muchos comentaron que el cambio cultural va a ser lo que permitirá la correcta implementación. De lo contrario, será una gran barrera que puede influir negativamente.

Ambas complementan el trabajo del capítulo 2.3 que menciona otras aplicaciones mediante el uso de la herramienta, y le da relevancia a través de la experiencia y el conocimiento de los profesionales y expertos que opinaron al respecto.

Otro aspecto importante que mencionaron la mayoría de los entrevistados, es la importancia de contar con el apoyo de la alta dirección para poder aplicar Big Data y/o Analytics en cualquier compañía. Es fundamental contar con la aprobación y el apoyo de la dirección, y que esta entienda y comprenda el valor que le agrega la nueva tecnología al negocio. Si esto no sucede, será muy difícil y una barrera importante que debemos enfrentar en primer lugar, para poder emprender cualquier proyecto vinculado con Big Data y/o Analytics. Es imprescindible un cambio en la mentalidad de las personas que gestionan la organización, para poder dejar a un lado la toma de decisiones basada en la intuición y la subjetividad, y pasar a dar resultados o respuestas basadas en evidencia y en datos. (Cap. 3.1)

Por otro lado, otro aspecto en común que se arribó luego de las entrevistas, es que Big Data y Analytics no reemplazará en un futuro al factor humano, sino que por lo contrario, generará más puestos de trabajo. Esta herramienta necesita a alguien que la sepa utilizar, cuente con la inteligencia para poder interpretar aquellos resultados que se arrojen y tenga capacidad de análisis para abordar cualquier problemática que se quiera resolver. Los números solos no sirven, se necesita la visión humana para que se les dé un sentido. (Cap. 2.1)

Por último, la conclusión más importante e impactante que afirman algunos expertos y profesionales es que ven a la aplicación de Analytics como un cambio revolucionario en el mundo de los negocios, como en tantos otros ámbitos: la medicina, la educación,

etc., asegurando que quien no se adhiera y se adapte a dicha transformación podría fracasar y hasta quedar afuera del mercado.

Cuadro de entrevistas y cuestionarios

	VON DER HEIDE	Arcos Dorados	DIRECTV	Cablevisión
Tipos de fuentes de información	Hay muchas fuentes de información disponibles, las empresas deben registrar más como una costumbre	Cruce de variables duras y blandas del negocio con las de RH	Datos de clientes. La información con la que no se cuenta, se investigan mediante el área de Research	Linkedin, geografía, edad y base de conocimiento (gustos, intereses, hobbies)
Beneficios de su aplicación	Seguir el ritmo de la "revolución", adaptarse a la velocidad de los cambios bruscos y constantes	Predecir el futuro, lograr una posición más estratégica, más participación en la organización, medición del compromiso del empleado.	Eficientiza costos y tiempo. Agrega valor a la compañía y mejora resultados.	Mejora procesos, reduce costos, unifica conocimientos y segmenta beneficios.
Impacto en rotación	Va a disminuir por conocer en mayor profundidad a los colaboradores. Disminución de costos	Mayor posibilidad de atraer talento y retenerlo	Disminución de la tasa de rotación	Predecir la rotación y cruzarlo con la matriz de desempeño.
Variables causantes	La industria, felicidad, relación con el jefe, las inquietudes de la nueva generación, productividad son factores clave.	Posibilidad de entender los motivos que generan la rotación para disminuirla a través de la información obtenida	Clima laboral, beneficios, salarios, relación con el jefe, como el jefe baja los objetivos	Aumento de sueldo que no fue dado, excesivo ausentismo, pedir mayor cantidad de horas para ausentarse, estudios académicos que no son aplicados en el trabajo.
Impacto en selección	Optimización de tiempos. A más rapidez, mejores talentos. Asertividad y predicción de escenarios.	Una mayor cantidad de información sobre empleados actuales facilita la elección de posibles candidatos futuros.	No responde	No ve un impacto, ya que es un análisis expós, no se puede predecir. Variables de rotación inciden en mejorar la selección.
Nivel de subjetividad	Disminuirá. Incremento de toma de decisiones a partir de datos duros y visibilidad del ROI.	No responde	No responde	Democratización de la información, disminución del poder y subjetividad de los datos
Variación en tiempos de proceso	Optimización de tiempos, principal consecuencia.	No responde	No responde	Aceleración de procesos
Manejo de privacidad de datos	Zona gris. Manejo a través de la ética y las buenas costumbres	No responde	Política de privacidad de los datos regulada por la ley de Habeas Data. Los datos de los clientes se tienen de maneras impersonalizadas, se identifican con un número.	Poseen política de acceso a la información, donde personas específicas obtienen determinados datos de empleados/clientes.
Nivel de preparación de los datos necesarios	Registro, consolidación, unificación de criterios y disponibilidad.	Colaboración de los líderes para la recolección y prolijidad de los datos necesarios. Actualizar sistemas viejos de RH para la reunión de datos.	Historia de datos de los clientes/empleados prolija y completa.	Campañas de concientización de carga y actualización de los datos del empleado. El 80% del trabajo de una organización es el manejo, construcción y disponibilización de los datos.
Incidencia cultural	Innovación, posibilidad de equivocarse, actuación ética, confianza, adaptación, flexibilidad, comunicación transparente y abierta	Lograr que la herramienta no sea exclusiva de RH. El rol de los líderes es que apoyen y entiendan su uso.	El CEO debe entender que es necesario y que agrega valor al negocio para aplicarlo.	Trabajo cultural en lo que son las buenas prácticas de Analytics. Se debe romper con el change management sobre el poder de datos, para tener una cultura colaborativa.
Tipos de competencias necesarias	Saber un poco de todo, conocer el negocio, aprender constantemente, adaptarse.	Competencias técnicas. Necesidad de visión global del negocio.	Perfiles orientados a carreras numéricas y humanísticas. Alto grado de análisis y conocimiento en sistemas,	Perfiles Técnicos con conocimientos de herramientas de integración, explotación de datos y conocimientos de negocio (híbridos).

	Telefónica	Juan Bodenheimer	Luis María Cravino	Jac Fitz Enz	Cuestionario Santander
Tipos de fuentes de información	Datos de clientes y empleados	Edad, historial, información del ingreso, gestión de desempeño, perfil del jefe y del equipo	Los procesos del área de Recursos Humanos	Información sobre Recursos Humanos y datos contables/duros del área. Ejemplo, costos, tiempos, productividad, y datos de los empleados.	Datos internos, registro de entrevistas y registros de participación en actividades de formación
Beneficios de su aplicación	Permite trabajar transversalmente a todas las áreas, brinda apoyo y genera valor	Mejora la toma de decisiones, permite segmentar beneficios, predecir accidentes de trabajo, ver la persona de influencia para la comunicación.	Genera valoración del área de RH, ya que se tendrán argumentos cuantitativos.	Contribuye a mejorar y agregar valor a la organización	Mejor conocimiento de la realidad brindando soluciones personalizadas a los empleados
Impacto en rotación	Relación de variables para poder entender las causas de rotación y de esta manera reducirla.	Reduce y predice la rotación, mejora la selección, el desempeño futuro y el tiempo de permanencia. Entender objetivamente la causa de la rotación	Reducir la rotación no deseada	No responde	Comprensión de causas sobre empleados críticos que estén por abandonar la empresa
Variables causantes	No responde	Relaciones entre jefes, entre equipos	Analytics me permite conocer las causas por las cuales se van los empleados de la compañía.	No responde	No responde
Impacto en selección	Optimizar las búsquedas haciéndolas más proactivas	Reducción de costos, mejorar los resultados con respecto al ROI, entender quien el mejor reclutador, acelera procesos, anticipa cuanto dura la persona en la compañía.	Se logran menor los objetivos. Selección del personal idóneo en menor tiempo. Disminuye la subjetividad	No responde	Los procesos se acelerarían y las decisiones se tomarán respecto de datos y no basadas en la percepción del selector
Nivel de subjetividad	No responde	No responde	Se reduce el prejuicio del selector durante el proceso	No responde	Las decisiones se toman respecto de datos y no en base a la percepción
Variación en tiempos de proceso	Optimización en los tiempos de procesos manuales y en las búsquedas	Aceleración de procesos	Al tener al selector idóneo, se reducen los tiempos de selección	No responde	Los procesos se aceleran
Manejo de privacidad de datos	No existe ninguna ley que regule el tema. Se comportan de manera ética y se cuidan los datos de los clientes	Depende de la normativa de cada país, en Argentina hay una ley particular de privacidad de datos. No cree útil el uso de redes sociales para Analytics.	No responde	No responde	El empleado carga sus datos en la intranet y cualquier empleado puede verlos
Nivel de preparación de los datos necesarios	No se trabajan con datos individuales, sino que se agrupan datos que tengan criterios en común .	En las empresas hay datos disponibles y mediante Analytics se debe cruzar variables para obtener datos que no están disponibles.	Procesos estabilizados de Recursos Humanos e información de estos.	Necesidad de tener una estrategia y un propósito para aplicar Analytics	Se debe contar con una estructura confiable de datos y la carga de estos debe estar sistematizada
Incidencia cultural	Existencia de una burocracia muy grande en la empresa que demora a la hora de trabajar	Depende de los aspectos culturales del país que influye en la formación de las personas, haciendo más propenso la aplicación de Analytics.	Dejar la intuición y basarse en la evidencia. Incorporar a los números en la gestión de RH. Cuantificar los resultados que queremos alcanzar.	RRHH como socio estratégico del negocio. Construcción de relaciones personales con las demás áreas. Lograr el apoyo de la gerencia	Consenso por parte de los directivos
Tipos de competencias necesarias	Perfiles que tengan competencias técnicas y analíticas	Perfiles con conocimientos matemáticos y estadísticos, otros con conocimientos de hacker (creativo, constante y desafiante) y perfil de experto (conocimiento del tema)	Pasión por el análisis y formación básica en matemática y estadística	Entender el negocio y el mercado. Vision global fuera del área de RH	Conocimientos sobre el uso de excel. Capacidad de poder interrelacionar y analizar los datos para sacar conclusiones

Análisis de Documento

HR Transformed with Watson

El siguiente análisis corresponde a un documento en formato de video en el cual *Bob Schultz (Vicepresidente y gerente general de IBM Kenexa)* y *Tina Marron (Global for talent and engagement de IBM)* exponen sus comentarios acerca de las tecnologías *Big Data y Analytics* aplicadas específicamente en los procesos de *HR*.

La tecnología cognitiva hace referencia a aquel nuevo tipo de sistema que entiende el mundo de la manera que lo hacen los humanos: a través de los sentidos, el aprendizaje y la experiencia. Estos Aprenden por el ingreso y acumulación continua de datos y conocimiento de cada interacción. Los sistemas cognitivos son capacitados; no programados. Tal es así que será de suma importancia revisar la veracidad de los datos que le proveemos a dicha tecnología, de la misma manera se refiere el capítulo 1.1 mencionando las características que tiene Big Data: Volumen, Variedad, Velocidad y por último, Veracidad.

En el video también comentan la necesidad de migrar los sistemas de información a la nube, de manera tal que pudiera consolidarse en un mismo espacio gran volumen y variedad de datos, y también logrando un cambio en la velocidad de acceso y manejo de dichos datos (capítulo 1.1). Es importante generar un cambio de mentalidad en el que se adquiera la costumbre de registrar todos aquellos datos que sean relevantes para el negocio y guardarlos de una manera estipulada para el acceso de todos y el análisis que pudiera generar propuestas de diferentes tipos, alineándose con lo que exponen Arikier y Manuel en el capítulo 3.1 acerca de que las personas deben comprender esta nueva realidad y derrumbar esa resistencia emocional.

Lancho (capítulo 3.2) afirma que es indispensable poder detectar el problema que queremos abordar, de manera que podamos definir el propósito del análisis en el que

se va a invertir tiempo y otros recursos. Todo análisis lleva aparejado no solamente un gasto monetario y de otro tipo de recursos, sino también la expectativa de generación de cambios. Aquello que fuera a analizarse debería tener un propósito que responda a una necesidad y el compromiso de realizar planes de acción, tanto por el uso de recursos como por el hecho de que genera expectativas en quienes hayan transitado como protagonistas o simplemente desde el entorno el proceso.

Este documento audiovisual hace foco en la importancia de la utilización de tecnología cognitiva, como pueden ser algunos de los módulos de Analytics, en los procesos de HR y la implicancia que tienen estos en el rendimiento del negocio. Tina Marron menciona los procesos de talent acquisition como proceso clave, en el que debe incorporarse este tipo de tecnologías en pos de atraer a los mejores talentos y conocerlos para poder retenerlos con mayor eficiencia, tal como se comenta en el capítulo 2.2, el cual menciona como una de las ventajas más grandes que tiene esta herramienta en el proceso de selección de personal, la optimización del tiempo. Hoy en día un proceso de selección, según el puesto que se busque, puede tardar meses pero, ¿quién sabe qué cantidad de cosas pueden pasarle a los candidatos en esos meses?, puede contratarlo otra empresa y ganarle a la primera por haber sido más rápida, puede cambiar de carrera, puede mudarse a otro país. Definitivamente, el tiempo es una variable clave en este tipo de procesos y es necesario poder reducirlo y a su vez aumentar en ese tiempo reducido, el nivel de asertividad; aspectos que la herramienta permite trabajar (Capítulo 2.2). Con el avance de la tecnología y de otras tantas cosas, los perfiles también sufren transformaciones, en la entrevista a VON DER HEIDE han asegurado que en adelante los perfiles van a seguir cambiando y quien no pudiera adaptarse a esos cambios perderá la capacidad de trabajar en una compañía agregando valor. Sin duda, muchos de los trabajos que existen y deben cubrirse hoy no existían hace 10 años. Allí es donde el selector se encuentra con el desafío de encontrar al indicado para cubrir el puesto y estas tecnologías pueden ayudarlo a encontrar a ese grupo de personas entre los cuales se encuentre su candidato a ingresar. Por ejemplo, ¿qué hubiera pasado si el selector que tuvo que buscar al primer

Community Manager hubiera tenido acceso a tecnologías que le faciliten la búsqueda o la decisión de la estrategia de reclutamiento, llevándolo a realizar avisos publicitarios en las redes sociales para sus usuarios y no en los diarios?

Es verdad que los líderes de HR tienen que repensar sus estrategias. Todo estuvo cambiando en últimos años: la tecnología, los clientes, las estrategias de venta, los procesos de producción, la relación con los proveedores y, como mencionamos en el párrafo anterior, hasta los roles de las personas se han redefinido en las empresas. Recursos humanos no ha tenido grandes cambios, y si quiere tomar un rol estratégico y protagónico en el negocio deberá agregar valor, para lo cual tiene disponible una gran cantidad de recursos. En el capítulo 1.2 Figura 2, se mencionan datos que permitieron, a quienes ya transitaron dicho cambio, poder hacerlo. La cantidad de datos con la que se puede contar es abrumadora, el mundo está rodeado de datos que, siendo procesados de forma correcta, podrían hablar de los gustos de los clientes, de lo que piensan los empleados, de la reputación de la empresa y la valoración de los productos que se comercializan en el mercado, de las tendencias y costumbres de la sociedad, etc. Aquellas empresas que se comprometan con la construcción de ese rol, serán las más innovadoras y líderes en el mercado (capítulo 1.2) a diferencia de aquellas otras en las que el área de HR involucre hacia el modelo de staff que cumplió tantos años.

Cuadros de Osgoog

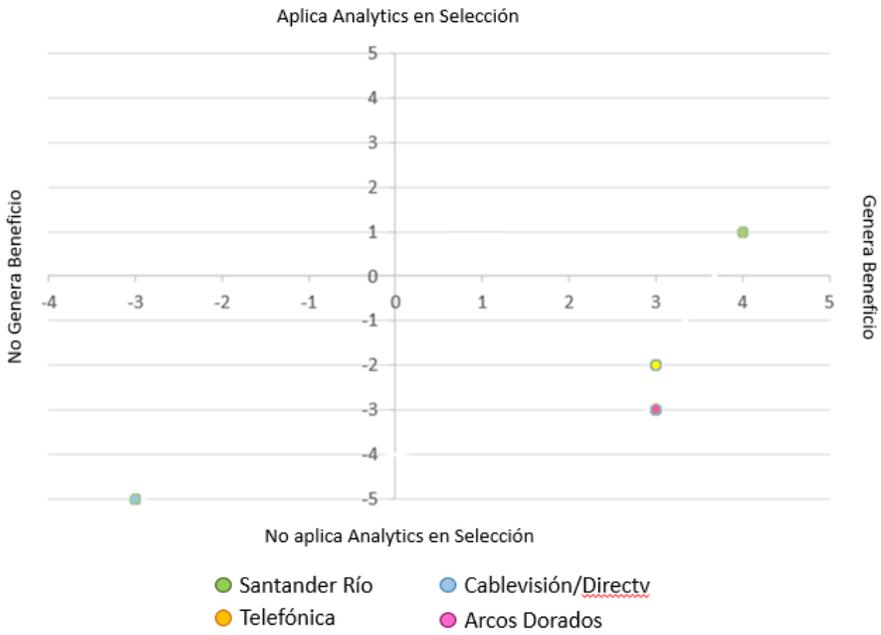


Figura 5. Fuente: Elaboración propia

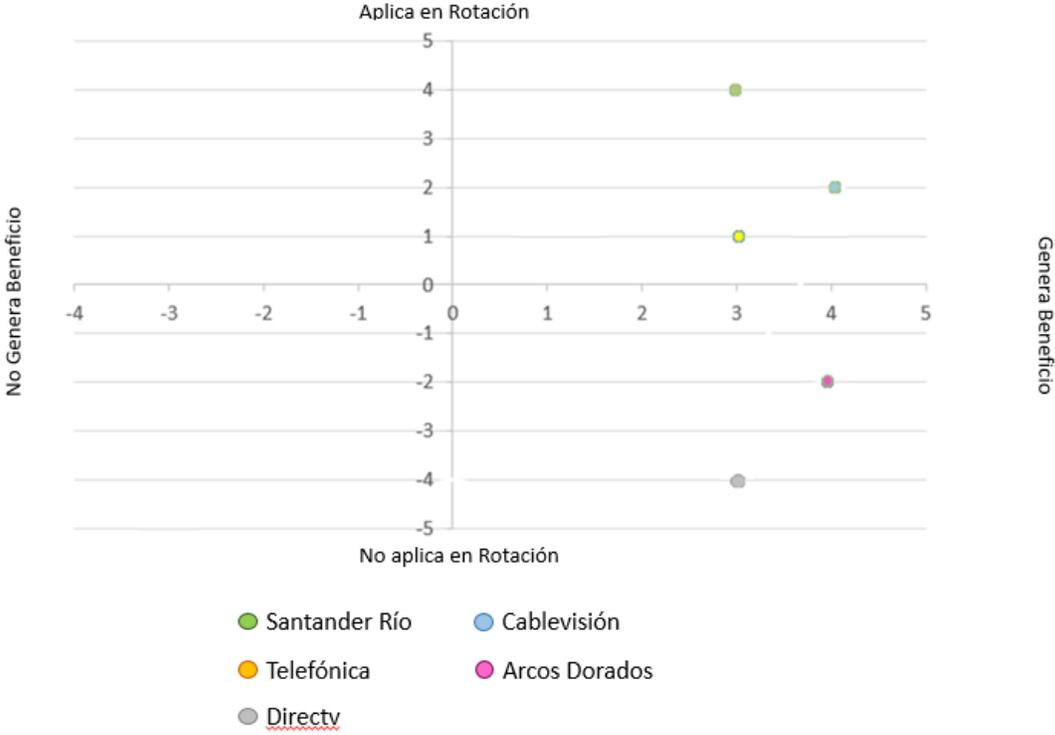


Figura 6. Fuente: Elaboración propia

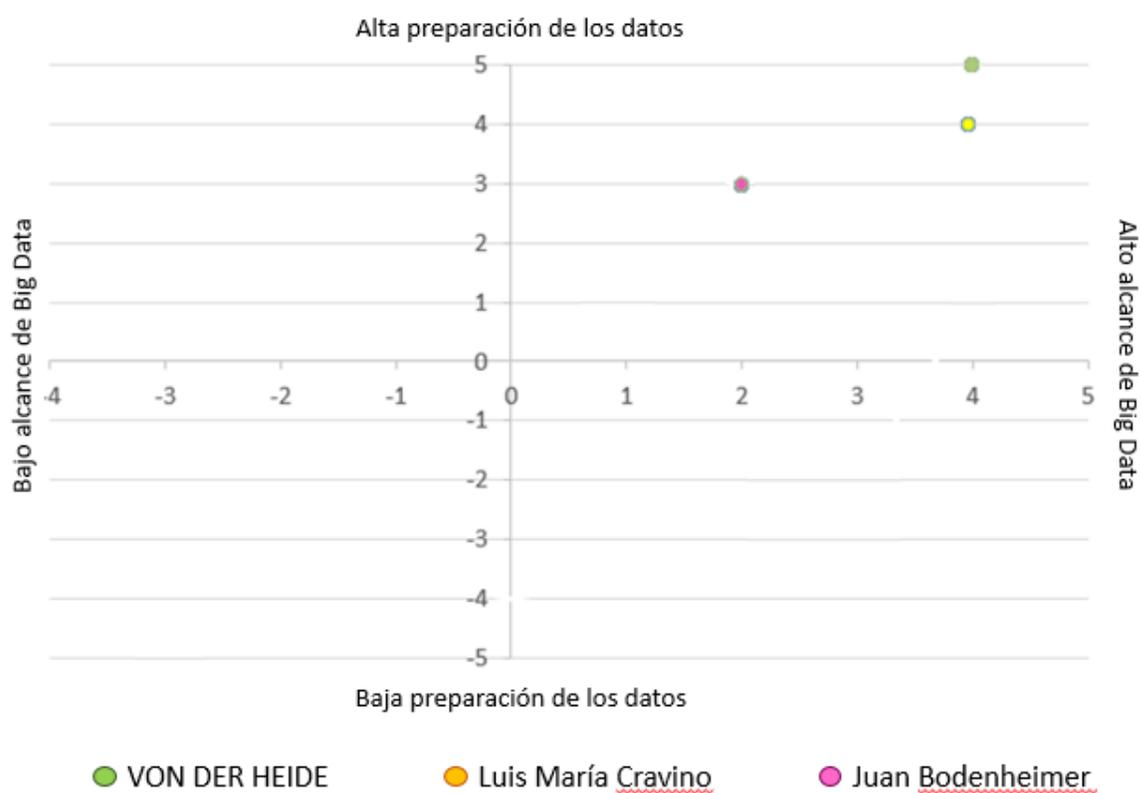


Figura 7. Fuente: Elaboración propia

Conclusión

La primera conclusión, que responde a la pregunta de investigación es que tanto Analytics como Big Data pueden generar un impacto positivo en los procesos de Recursos Humanos.

El primer objetivo consta de detectar los desafíos y beneficios del uso de esta tecnología. Con respecto a los beneficios, Big Data y Analytics aplicado a los procesos de Recursos Humanos le permitirá a este área incrementar su credibilidad, aportando valor en las decisiones estratégicas como un actor clave, alineándose con las demás gerencias y basándose en datos concretos en vez de la intuición, lo que le permitirá demostrar el retorno, el valor agregado y la importancia de sus inversiones en capital humano.

Más allá de estos beneficios, el área de Recursos Humanos debe enfrentar los siguientes desafíos: debe disminuir la intuición y la subjetividad a la hora de tomar decisiones, para poder basarse en evidencia fáctica e incorporar en la gestión diaria nuevas herramientas para ayudar al negocio a mantener una posición de liderazgo. Se requiere un nuevo enfoque para crear nuevos comportamientos en las empresas, un cambio en la mentalidad y en la cultura de aquellas personas que forman parte de esta, y no todas las compañías están dispuestas a realizar este cambio.

Otro desafío que se debe afrontar es contar con el equipo adecuado que conozca sobre las técnicas matemáticas y analíticas necesarias para poder explorar los datos, pero también entienda en profundidad el negocio. No es fácil encontrar en el mercado perfiles con tal combinación de habilidades y conocimientos, por lo que podrá ser una barrera importante para las compañías. A su vez, es necesario poder contar con los datos y las variables de información que responden a las preguntas o problemas planteados. Si no se cuenta con ellos, la herramienta no se podrá aplicar efectivamente.

El segundo objetivo fue estudiar el uso de Big Data y Analytics en los procesos de Recursos Humanos. Se hizo foco en dos procesos: rotación y selección de personal.

Con respecto a rotación, esta nueva tecnología logra, no desde la intuición si no con datos objetivos, predecir los factores que van a hacer que la gente quiera quedarse en la organización y conocer cuáles son los patrones comunes de los trabajadores que están más propensos a dejar la misma, antes que sea demasiado tarde. Será posible anticiparse a los problemas y no actuar de manera reactiva una vez que estos ocurren. De esta manera, se logrará disminuir la tasa de rotación de los empleados, generando un valor agregado en los demás procesos del área.

Dentro de las entrevistas realizadas se encontraron opiniones adversas respecto del proceso de selección. Si bien hubo muchos que apoyaron la aplicación de Analytics en este proceso, otras de las compañías no creen que esto sería tan beneficioso y tampoco comprenden cómo poder aplicarlo en esta cuestión, eso se debe a la falta de información y estudio del tema. Quienes lo apoyan, mencionan que mejorará la gestión del reclutador. Mediante el análisis predictivo, Analytics permitirá encontrar a las personas más idóneas para un puesto de trabajo, es decir, adquirir a los mejores talentos, mejorando todo el mecanismo de reclutamiento. Además, se optimizarán los tiempos del proceso de búsqueda. Los reclutadores se convertirán en expertos, ya que sabrán cómo y cuándo localizar a los candidatos requeridos.

Esta nueva tendencia, no impacta únicamente a estos dos procesos, sino que también puede contribuir dentro de otros, tales como accidentes de trabajo y ausentismo.

El tercer objetivo fue Analizar la ejecución de la herramienta Big Data y Analytics en Recursos Humanos, mediante opiniones de expertos en el tema. En ese sentido se develó que Big Data y Analytics no son necesariamente complementarios, es decir que este último, puede estar presente y llevarse a cabo en las organizaciones sin el nivel de complejidad de la primera herramienta. De hecho, la gran mayoría de las compañías no operan en la gestión diaria con Big Data, ya que es muy costoso, sofisticado y requiere

de un gran volumen de datos con los que no todos cuentan. No obstante, la cantidad de información no determina respuestas más completas, sino que es la calidad de ésta la que asegurará planes de acción mejores y más efectivos.

Por otro lado, se comprendió que si bien Big Data y Analytics son herramientas que le aporta mayor eficiencia al área RRHH para la toma de decisiones, no reemplazarán al factor humano en un futuro, si no que por el contrario, esta tecnología generará mayores puestos de trabajo al mismo tiempo que otros desaparecerán. Será responsabilidad de cada persona prepararse para hacer labores diferentes a las que hace hoy en día y lograr flexibilizar sus tareas para poder seguir siendo valorado en el mundo del trabajo.

La gerencia y la línea serán actores clave en el cambio que se genera cuando una empresa incorpora Big Data y Analytics, siendo los responsables de apalancar el cambio cultural y trabajar con sus equipos en pos de un correcto registro y uso de los datos, así como también en apoyar el proyecto y brindar la información que sea necesaria.

Se pudo concluir, según lo relevado en el trabajo de campo, que las organizaciones priorizan la aplicación de Analytics en rotación. A medida que puedan ver los resultados que ésta tecnología genere allí, posiblemente comiencen a evaluar su aplicación en otros procesos, como por ejemplo selección de personal.

Analytics podrá transformar a las organizaciones, ya sea a través de Big Data o sin necesidad de contar con ella. Quien no se adapte a esos cambios y no decida involucrarse en esta revolución a tiempo, podría salir afectado o quedar afuera del mercado.

Implicancia

Para que Big Data y Analytics pueda ser más utilizado en las empresas es conveniente:

Enseñar en las empresas sobre que es Big Data y Analytics y cómo puede agregar valor en el área de Recursos Humanos, especialmente en el proceso de selección de personal.

Trabajar en la generación de valores tales como el orden y actualización de datos, que sirvan como input para la toma de decisiones.

Demostrar el impacto de Analytics en cuestiones de Beneficios para conocer más profundamente a los colaboradores y brindarles una propuesta asertiva y de bajo costo.

Bibliografía

Libros

- Fitz Enz J. & Mattox J.R. (2014). *Predictive Analytics for human resources*. Cary, North Carolina, USA: SAS Institute Inc.
- Cravino L.M (2007). *Medir lo importante* (1ra ed.) Buenos Aires, Argentina: Temas
- Gil González, E (2015). *Big Data, privacidad y protección de datos*. España: Boletín Oficial del Estado.
- ARVEY, R.D y RENZ, G.L. (1992). *Fairness in the selection of Employees*. Journal of Business Ethics. Vol 11: 333-340
- Cardozo, A. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. (1a ed). Buenos aires, Argentina: Temas.
- Ansorena Cao, A. de. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Recuperado el 27 de agosto de 2016, de https://books.google.com.ar/books?id=NV_zVOrP510C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Patil D. (2011) *Building Data Science Teams*. United States of America: O'Reilly

Artículos/Informes/Páginas Web

- Ulrich D. (2015). HR Analytics? That's Peeling from the Outside! en *HR Analytics Insights*. Recuperado el 3 de septiembre de 2016 de <http://www.inostix.com/blog/en/dave-ulrich-hr-Analytics-peeling-from-the-outside/>
- Pomares, A. (2015). *¿Cómo afecta el Big Data a la gestión de los Recursos Humanos?* Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://www.edenred.es/blog/big-data-recursos-humanos/>
- KPMG (2015). 82% de las compañías prevé utilizar Big Data en RRHH en *Notas de Prensa*. Recuperado el 3 de septiembre de 2016 de <https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2015/09/evidence-based-hr.html>
- Taburet L. (2015) La capacidad de predecir y comprender comportamientos humanos con Big Data en *Publicaciones LinkedIn*. Recuperado el 5 de septiembre de 2016 de <https://www.linkedin.com/pulse/la-capacidad-de-predecir-y-comprender-comportamientos-laura-taburet?trk=prof-post>

- Bersin J. (2014). *Talent Analytics Maturity Model*. Recuperado el 27 de Agosto de 2016 del <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=19650&mode=search&p=Human-Resources>
- IBM (2012). *El uso de Big Data en el mundo real*. Recuperado el 20 de agosto de 2016 del sitio web de IBM. Escuela de negocios, Universidad de Oxford <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03519ESES&appname=skmwww>
- SAS (s.f.). *Las soluciones de SAS ayudan a DIRECTV a entender mejor a sus clientes*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de http://www.sas.com/es_ar/customers/local/directtv.html
- SAS (s.f.). *Nielsen*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de http://www.sas.com/es_ar/customers/local/nielsen.html
- Isson J (2016). *The 7 Pillars of Successful People Analytics Implementation*. Recuperado el 01 de Septiembre de, <http://www.eremedia.com/ere/the-7-pillars-of-successful-people-Analytics-implementation/>
- Barcos F. (2016, Septiembre). *HR Analytics, Impact your business results, scientifically*. Potencia o documento presentado en Employee Engagement + HR Analytics, Buenos Aires, Argentina.
- CEDESEN. (2013). *Big Data en los entornos de defensa y seguridad*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014, de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/DIEEEINV03-2013_Big_Data_Entornos_DefensaSeguridad_CarrilloRuiz.pdf
- Sullivan J. (2016). *Talent Analytics Are Business Analytics*. Recuperado el 24 de agosto de 2016 de <http://www.eremedia.com/ere/talent-Analytics-are-business-Analytics/>
- Domo (2015). *Data never sleeps*. Recuperado el 15 de agosto de 2016 de <https://www.domo.com/blog/2015/08/data-never-sleeps-3-0/>
- Infoleg (2000). Protección de los datos personales. Ley N° 25.326 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento (s.f). *Seguridad en Big Data, privacidad y protección de datos*. Recuperado el 12 de Julio de 2016 de, <http://www.iic.uam.es/innovacion/seguridad-big-data/>
- IBM (2016). *My data or your data?* Recuperado en Abril del 2016 de, <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=LOW14329USEN>
- Martínez M. (2015), *8 claves de la protección de datos en Recursos Humanos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016 de, <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/normativa-3/8-claves-proteccion-datos-en-recursos-humanos/>

- González Pedraz J. (2014). Desafíos que implica Big Data para la privacidad y protección de datos. *IV Jornada profesional de la red de bibliotecas del Instituto Cervantes: Big Data y bibliotecas: convertir datos en conocimiento.* (pp.2-5). España, Madrid
http://www.cervantes.es/imagenes/File/biblioteca/jornadas/jornada_7/judith_gonzalez_ponencia_7_jornad_rbic.pdf
- Ariker, M. y Manuel, N. (2014) *Want Big Data sales programs to work? Get emotional.* del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/want-big-data-sales-programs-to-work-get-emotional>
- Shaw J. (2014) *Why “Big Data” Is a Big Deal* del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://harvardmagazine.com/2014/03/why-big-data-is-a-big-deal>
- McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution* del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- Harris, J. (2012). *Data Is Useless Without the Skills to Analyze It* del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <https://hbr.org/2012/09/data-is-useless-without-the-skills>
- Pentland, S. (2012). *Big Data’s Biggest Obstacles* del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 27 de Agosto de 2016, de <https://hbr.org/2012/10/big-datas-biggest-obstacles>
- Gareth. (07 de Junio de 2016). *Recruiters and Algorithms: Separating fact from fiction.* [Blog Post]. Recuperado de http://blog.hrn.io/recruiters-algorithms-separating-fact-fiction-2/?utm_content=buffer0370c&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer
- Bersin. (17 de noviembre de 2012). *BigData in HR: Why it's Here and What it Means.* [Blog Post]. Recuperado de <http://www.bersin.com/Blog/post/BigData-in-HR--Why-its-here-and-what-it-means.aspx>
- Bania, M. (2015). *Big Data Applications in recruitment.* Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://documents.tips/documents/hrprofessional-big-data-applications-in-recruitment-55cf99c4ad01d.html>

- Instituto de ingeniería del conocimiento. (2016). *HR Analytics: Usando Big Data para tomar Big Decisions*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/hr-Analytics-usando-big-data-big-decisions>
- Lancho, M. (2016). *El proyecto HR Analytics*. Recuperado el 01 de Septiembre del Sitio Web de Blc Consultoría y Estrategia, de <http://www.grupobl.com/el-proyecto-hr-Analytics/>
- Kamp, M.(2016) Six must-have competencies in a world-class Analytics team. Recuperado el 03 de Septiembre de 2016, de <https://mortenkamp.com/2016/06/06/six-must-have-competencies-in-a-world-class-Analytics-team/>
- Bersin, J. (2016) *People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2016, de <http://joshbersin.com/2016/07/people-Analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (s.f) *HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor*. Recuperado el 03 de Agosto de 2016 de, <http://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>
- Green, D. (2015). *6 Steps To Getting Started With Analytics In Recruiting*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015, <http://www.eredia.com/ere/6-steps-to-getting-started-with-Analytics-in-recruiting/>
- Von Der Heide (2016, septiembre). *People Analytics Solutions*. Documento presentado en conferencia Employee Engagement + HR Analytics, Buenos aires, Argentina.
- *Big Data, la nueva tendencia en la gestión de Recursos Humanos*. (2016, mayo 31). Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/big-data-la-nueva-tendencia-en-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Inostix (2016). *Predict employee performance*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/>
- Inostix (2016). *Predict "time-to-performance"*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/solution-predict-time-performance/>
- Inostix (2016). *Predict organisational effectiveness*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/solution-predict-organisational-effectiveness/>
- Inostix (2016). *Employee engagement Analytics*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/solution-employee-engagement-Analytics/>
- Verasai, A. (s.f). *Tecnologías en RRHH le abrirán los brazos a la Analítica de Datos Masivos [Big Data]*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de

<https://www.hcmfront.com/blog/2016/08/30/el-2016-las-tecnologias-en-rrhh-le-abriran-los-brazos-la-analitica-de-datos-masivos-big-data>.

- Inostix (2016), *Predicting absenteeism or work accident risks*. Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/solution-predicting-absenteeism-work-accident-risks/>
- Bodenheimer, J. M. (2013). *¿Cómo disminuir el ausentismo usando Data Mining y Analytics?* [Video]. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=b1pJMxpnou>
-
- Coolen, P. (2016). *The Human Factor in HR Analytics*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de https://www.linkedin.com/pulse/human-factor-hr-analytics-patrick-coolen?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_POST
-

Videos/Conferencias

- Petrillo M. (2016). Escuchar, Analizar y Actúen *Employee Engagement + HR Analytics*. Buenos Aires, Argentina
- Remy G. (2016). Visión HR 2020 en *Employee Engagement + HR Analytics*. Buenos Aires, Argentina
- Benenson D. (2016). Visión HR 2020 en *Employee Engagement + HR Analytics*. Buenos Aires, Argentina
- Berges R. (2016). Visión HR 2020 en *Employee Engagement + HR Analytics*. Buenos Aires, Argentina
- McGuidere T. (2013) *Making data Analytics work: Three key challenges* del Sitio Web de McKinsey & Company. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de <http://www.mckinsey.com/videos/video?vid=2448291043001&plyrid=2399849255001&Height=270&Width=480>
- Rodríguez P (2012). *My data soul* del Sitio Web de TED. Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxBarcelona-Pablo-Rodriguez-My>

Tesis

- Bril A. (2015) *Análisis de Big Data en empresas Argentinas*. Tesis de Grado. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina

Anexos

Entrevistas a Expertos

VON DER HEIDE

Pregunta introductoria: ¿Nos podrían contar sobre la alianza y el servicio integral que brindan? ¿Por qué decidieron involucrarse en este tema?

Hace 2 años, en una reunión regional con los country managers y líderes del área, el equipo de HR trajo la preocupación (luego de una investigación) de que el 78% de los número uno de las compañías encuestadas tenían entre sus temas de agenda engagement y Analytics, y que de alguna manera, esos eran temas que ya no eran sólo propios de HR como área (que es nuestro cliente tradicional), sino que en realidad eran temas que ya preocupaban a los número uno de la compañía porque tenían mucho más que ver con el negocio.

En ese proceso de investigación y de búsqueda, surge (a partir de un evento al que fueron dos personas del equipo) la posibilidad de empezar a hablar con IBM, y a partir de hablar con ellos surge la posibilidad de generar una alianza en la cual se vinculan nuestros intereses y conocimiento en temas de HR y especialmente en los interlocutores de esa area, junto con el recorrido que había hecho IBM con programas de software para Recursos Humanos. En ese encuentro, nosotros estábamos buscando un partner tecnológico para poder volver más científica al área y ellos estaban buscando a alguien que los ayudará a interpretar los resultados. IBM compró una compañía que se llama KENEXA (hace 4 años) que tiene un software para HR (distintos módulos de todo el ciclo de vida del profesional dentro de una compañía) pero lo que le faltaba era el QUE había dentro de los resultados, digamos, ellos tienen todos los números pero les costaba después decirle al cliente: “Bueno, este es tu plan de acción, esto es lo que puedes hacer para cambiar tus números”. Cuando nosotros vimos toda la paleta y el panorama completo que tenía KENEXA, nos enfocamos totalmente en el módulo de encuestas de engagement y ahí empezamos a trabajar con ellos. Entonces la alianza consiste en: ellos hacen toda la parte de tecnología y

nosotros toda la parte de plan de acción, digamos que ellos te hacen el análisis de sangre y te dicen: “Tenés tanto nivel de colesterol” y nosotros intervenimos y te decimos qué podes hacer para sanarlo.

KENEXA viene trabajando hace varios años en Estados Unidos y les estaba costando mucho entrar a Latinoamérica, por eso fue que ellos buscaron un partner de consultoría.

Lo que nos pasó, a medida que nos íbamos sentando con los número uno de las compañías, es que encontramos que para ellos o para los vicepresidente de HR son importantes estos temas. Y también nos encontramos, que a medida que fuimos escalando en las empresas, la gente te decía: “Si, nosotros tenemos Analytics, no lo usamos para HR pero lo tenemos”. Entonces, lo que pasa es algo que IBM nos había adelantado, que las áreas de finanzas y las áreas de marketing ya usan Analytics, hay industrias que operan su gestión comercial con Analytics, la banca por ejemplo, los bancos gestionan la segmentación de sus clientes con Analytics hace años y entonces de alguna forma eso está empezando a decantar y se va derramando al resto de las áreas, por lo que va a llegar tarde o temprano. Ya está llegando en algunas compañías, hay algunas que te dicen: “Desde el 2006 yo segmento a mi población interna siguiendo los mismos criterios como lo hace el área comercial, con el mismo proveedor”, hay estadios muy diferentes, todavía puede pasar que lleguemos a un cliente que está muy lejos de ocuparse de esto, lo que no quiere decir que no va a tener que subirse al tren en algún momento.

Un número uno, el presidente de DOW, nos contaba: “Yo hace 20 años estoy en reuniones de directorio y me encontré con que en estos últimos años cuando la persona de HR trae información, es la misma que hace 20 años. El negocio cambió, la compañía cambió, los clientes cambiaron, la tecnología se incorporó, pero los indicadores de HR siguen siendo los mismos”. Entonces, ya cambio todo, por ejemplo: todavía hay compañías que tienen una paleta de beneficios única para todos los empleados y otras tienen beneficios flexibles en función del momento vital de cada

empleado. De la misma manera que han cambiado esas cuestiones, como ha cambiado también el modelo de reclutamiento, está cambiando la manera en que el área de HR contribuye hacia adentro, al negocio, respecto de cómo contribuía antes.

Lo que nosotros le hacemos saber a nuestros clientes, es el riesgo de no subirse a la ola a tiempo, porque probablemente lo que no termine haciendo HR lo va a terminar haciendo otra área, nosotros creemos que HR es estratégico, el tema es que el área se suba a esos temas estratégicos.

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar la herramienta?

Para aplicar Analytics, hay que sensibilizar a los líderes, no solamente para recibir la información después, si no primero para poder acompañar el proceso, que implica un cambio. Y probablemente, también va a requerir, que los líderes respondan o entreguen información que hoy está descentralizada. Así como uno dice, que no es responsabilidad del área de HR que los empleados estén motivados y que eso le corresponde a los jefes, hay muchas responsabilidades operativas que antes eran de HR, como es llenar la evaluación de desempeño, y que hoy le corresponde a los jefes.

Yo creo que es clave que entiendan el para qué, porque en muchas de las reuniones que tuvimos, escuchamos: “Hay que hacerlo porque esto es lo que se viene”, pero no entienden el propósito de esto. Entonces, es imprescindible que la cultura de la organización entienda el PARA QUÉ se hace esto. Y una vez que lo entiendan, esto va a permitir que se suban al barco, y que no sea solamente el: “Hay que hacerlo porque ahora se usa Analytics”. Y ahí, me parece también, que hay que encontrar sponsors internos, que de alguna manera, sean como los vehículos que hablen de las ventajas y las bondades, que sean influenciadores del resto.

Uno de estos clientes que mencionamos recién, le paso que su área de HR se había subido rápido a la ola de Analytics y decía: “Acá es al revés de lo que pasa en la mayoría de los mercados, nosotros de HR compramos rápido la idea, y le llevamos al

negocio propuestas, que están sostenidas”. Analytics dice: Me parece que la solución es ir por acá; y el negocio responde: Pero si así estamos bien, dejémoslo así. Entonces, ellos se encontraban frente a la dificultad de ver quiénes del negocio pueden apalancar, o ayudar a que el resto de las áreas entiendan.

2- ¿Qué perfiles se necesitan para llevar adelante un proceso de este tipo?

Las compañías van a tener que migrar sus perfiles (para poder ser analíticas), que no quiere decir eliminar los que tienen hoy, sino complementarlos. Vinimos haciendo un camino. Nosotras dos puntualmente, que somos psicólogas de la UBA, el anteaño pasado hicimos un master y ahora estamos introduciéndonos en el mundo de la tecnología. Para este tipo de perfiles, se van a necesitar que sepan un poquito de todo, porque van a tener que sentarse con el gerente general a hablar de números, de margen y de costos (que eso nosotras no lo vimos en la universidad, no se ve hoy en la UBA en la facultad de psicología). En el futuro, no vas a estudiar más HR, vas a estudiar 3 materias de ingeniería, 3 de HR, 3 de diseño industrial y vamos hacia el perfil del business partner, del que entiende un poco de todo, puede tomar la decisión y no tiene que hacer lo operativo porque la tecnología lo hace.

3- ¿Con qué barreras se pueden encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

Este sistema es muy ad hoc para cada cliente, depende del estadio en el que tengas la información, porque tampoco es magia, es una plataforma en la que pones información y la cruzas. Es rápida y tiene un montón de pros, pero si vos no tenés la información necesaria, no vas a poder hacer mucho. Muchas compañías no la van a poder usar hasta que no asuman la cultura de registrar. HR también tiene como ese “problema” histórico. Muchas han dejado de registrar, tienen los legajos en papel o tienen una parte de la información en Excel, un poco en SAP y otro poco en un sistema operativo que la compañía tenía de antes. Entonces, hay muchas cosas que algunos las completan y otros no y esto lleva a tener información desapareja.

Hay muchas empresas, algunas muy grandes, que no tienen los procesos lo suficientemente aceitados, y la tecnología les queda grande, ese es un riesgo: el nivel de atomización que tiene la información hoy. El estadio de evolución que tienen las empresas con respecto a la información, puede ser un talón de Aquiles.

Yo creo que una gran traba va a ser, que todas las compañías tienen su intuición, por ejemplo el: “Yo creo que la gente se me va por tal cosa” y cuando tengan que comprobarlo, no tienen la información necesaria. Es como querer ver con Analytics un tema de liderazgo, pero que nunca hayan hecho una encuesta de liderazgo por ejemplo. Entonces, ahí es cuando van a tener que, antes de poder sacar conclusiones, hacer acciones previas de manejo de información.

Otro problema que hay, es que en algún momento se empoderó a los líderes con el manejo de la información de sus equipos (desde la intención estuvo bueno), pero fue una intención que los líderes no la agarraron y HR no la siguió, entonces comenzó a perderse gran cantidad de datos.

Otra traba tiene que ver con la cultura, porque hay compañías que son naturalmente innovadoras y otras que van a esperar a que a los otros les vaya bien porque requiere de una inversión. Que te digan: “Vale la pena invertir para equivocarse”, de esos hay pocos, nadie quiere invertir en equivocarse, pero al que le va bien, le va bien, porque el que va a salir en los diarios diciendo que fue el primero es ese. Para muchos la traba es el temor a equivocarse, a invertir, porque también esto es algo muy nuevo y puede ser que no encuentres las correlaciones que estás buscando.

El otro talón de Aquiles, es el costo, ya que todavía el número final parece alto. Si uno lo correlaciona con cómo va a contribuir eso que compres para modificar un problema o para reducir otro costo, probablemente no sea caro, pero si uno lo piensa respecto de los presupuestos que habitualmente maneja HR (maneja poca plata), sí. Creemos que

eso pasa porque no pudieron demostrar para qué usan esa plata, acá si se va a demostrar.

4- ¿Qué lugar crees que tomará Big Data y Analytics en el futuro de las organizaciones? ¿Pensás que esta herramienta podría llegar a reemplazar a los HR?

Este tipo de tecnologías, primero la van a aplicar las compañías que tienen grandes dotaciones, porque como todavía es caro, probablemente quienes le encuentren más rédito a operar con esa información que brinda Big Data, son las de grande dotación, porque eso les va a permitir justificar la inversión que hicieron y la repercusión. Además, permite también sacar estadísticas y patrones comunes con grandes volúmenes de información, que no todas las empresas tienen registrados y disponibles. Creemos que el primer paraguas, va a abarcar a compañías grandes que ven muy difícil procesar la cantidad de datos que tendrían sobre esa gente, si tendrían que ir a hacer pequeños colectivos de gente.

Para nosotras, esto en unos años va a ser como Google, no vas a poder vivir sin eso, las compañías que no se suban morirán en el intento, la que no se suba, se va a quedar afuera, es una tecnología revolucionaria.

Está la duda de: “¿No va a estar quitando trabajo también?”. El otro día salió una nota que decía que en Argentina, el 87% de los trabajos, son susceptibles de desaparecer en los próximos 10 años. Es cierto, nosotros tenemos todavía, el que se pasa todo el día levantando el teléfono y entendiendo lo que la tecnología sola puede ayudarte a entender, no reemplaza al ser humano en la decisión, pero sí en lo operativo. El que no pueda flexibilizarse, muere en el intento, va a quedar afuera. Si vos querés crecer en una organización, vas a tener que aprender de otras cosas y si no, alguien lo va a aprender y te va a pisar. Es un tema de controversia social, como en la revolución industrial, que generó un montón de empleo nuevo pero también mucha gente que dejó de necesitarse en caso de tareas puramente manuales. El otro día, buscábamos

las carreras del futuro y había “diseñador de cuerpo humano”. No va a existir más un carpintero, porque vas a tener el robot que lo haga por él, pero va a tener que existir culturalmente un dolor que pasen quienes deban adaptarse y va a haber un montón de gente que va a quedar en el camino.

Bueno ahora les voy a comentar los temas en los cuales creemos que puede contribuir. Y al mismo tiempo te digo, son los cuatro por los que vamos a arrancar nosotros, pero la verdad es que vemos muchos más, incluso por las cosas que los clientes nos han pedido. Nosotros, vamos a empezar por ofrecer a los clientes, cruzar la data para poder ayudarlos a reducir la rotación de personal, para entender y reducir el ausentismo. Primero hay que entender las causas de lo que pasa, luego ver que impacto tiene eso que te pasa en tu estado de resultados para entender cuánta plata estamos pudiendo perder o no ganar. Entonces, rotación, ausentismo, engagement y ventas.

Ventas en realidad es un título muy grande, lo que podemos ver es cómo de alguna manera se conecta lo que vos puedas saber sobre tu gente, con las ventas como tal. Tratar de entender, como podemos ayudarlos a incrementar las ventas en función de que cosas habría que hacer con la gente. Se trata de cruzar el nivel de atención al cliente brindado, que pasa con su rotación y como ella impacta en las ventas. Porque por ejemplo, si te cambia la gente todo el tiempo y vos tenés una cara visible frente a tu cliente y todos los días es alguien distinto, empezás de nuevo todo el tiempo con el cliente y nunca vas a saber que necesita; el cliente se va a terminar cansando. Se va a tener que dedicar mucho más tiempo, para poder volver a captar lo que el cliente realmente quiere, encontrando lo que necesita y venderle eso y no cualquier otra cosa.

Ahora, además de esas áreas, nosotros escuchamos otras preguntas que tienen que ver con la visibilidad de las redes de comunicación. ¿Yo puedo darme cuenta si la gente habla de lo que tiene que hablar y cuantas veces habla?, porque si tienen proyectos en común y no se están hablando, me tengo que preguntar ¿Qué está pasando?

Tenemos un gerente general que nos dijo: “A mí me gustaría tener un Watson arriba del escritorio para yo poder todos los días, medir los sentimientos de una planta y saber cómo están los sentimientos de la gente hoy.”

Otra nos preguntó: “¿Puedo cruzar el nivel de productividad que tiene la compañía con la evaluación del desempeño de 35/40 líderes? Para poder entender como están ellos performando y eso cómo impacta en la productividad de toda la compañía”. Además, nos dijo: “¿Puedo saber en estas 5500 personas que forman parte de mi compañía, en dónde está el futuro CEO?”. La verdad, es que si puedes, teniendo la información que tenés que tener y cruzándola puedes.

En Ternium por ejemplo, nos contaron que ellos tienen un nivel de accidentología alto en plantas, y que en realidad, todos los años un muerto tienen y accidentes ni hablar, muchísimos. Entonces, ¿Cómo pueden hacer para reducir el nivel de accidentología? ¿Cómo Big Data les puede ayudar a trabajar sobre ese punto? Esa es la pregunta. Ahí tendrías que vincular la cantidad de horas extras, porque después puedes descubrir que en realidad, hay mayor nivel de accidentes los domingos a las siete de la tarde. Entonces, vos decís: “Bueno, que el supervisor se vaya a las cinco y esté fresco el próximo turno”.

Yo escuche hablar también de otro cliente (Cablevisión), acerca de cómo correlacionar el nivel de satisfacción del cliente con las cuadrillas que tienen geográficamente en una zona determinada. Quiere decir, de esta zona, cuantos llamaron a Cablevisión por primera vez, y cuantas veces más los llamaron después de la primera visita y fue la misma cuadrilla. Todo esto, para poder relacionar, qué pasa con el nivel de entrenamiento que tiene esta cuadrilla para poder resolver los problemas que tienen los usuarios de esa zona determinada y saber si las demás cuadrillas, van las mismas cantidad de veces a visitar a las personas. Una solución, por ejemplo, es correlacionar la edad del cliente con la edad de la persona que lo visita.

Otra cosa que escuche, es como podían evaluar mediante Analytics, la zona geográfica en la que estaban ubicados los empleados versus el nivel de productividad que tenían

en un call center. Entonces, puedes ver como redistribuir a tu población de manera tal que tengan menos carga horaria de viaje, para mejorar de alguna manera, la experiencia de atención al cliente.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de HR como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto crees que tendrá en Rotación?

Una variable clave, que va a impulsar a las compañías a transformarse, tiene que ver con la velocidad que ofrece esta tecnología. Vos antes podías apostar a invertir en desarrollar a un profesional durante 5 o 6 años, ahora tienen que aprovechar el talento de esa persona el tiempo que esté. Entonces si vos vas a tardar dos años en armar el plan de capacitación y a los 6 meses se va, no funciona; que es lo que pasa hoy, ya que los jóvenes no piensan en una compañía para toda la vida. Entonces, es tratar de acortar los tiempos de todo, las compañías que tardan 4 meses en un proceso de selección por las aprobaciones y demás, una que es más rápida les gana. Es verdad que la tecnología te permite hacer en 8 segundos lo que antes necesitabas un equipo de 20 reclutadores una semana, entonces esa velocidad es clave, porque hoy los negocios cambian todo el tiempo, tienen un ritmo en el que quien no es veloz, pierde competitividad. Se lleva los mejores talentos la empresa que es más rápida. Si pueden conocer a la gente de manera rápida, también pueden dar el beneficio que ellos quieren.

Otra cosa en la que va a contribuir Big Data, es a reducir los tiempos operativos, y eso supuestamente optimiza los costos porque a la larga te va a permitir capitalizar la energía de las personas para tareas más estratégicas.

En rotación, muy vinculado a selección, si vos pudieras identificar quien es la persona, si puedes hacer ese casamiento, la verdad es que va a disminuir bastante la rotación. De todas maneras, la rotación por industria va a seguir estando: Mc Donald's por ejemplo, siempre va a seguir siendo el primer trabajo, lo que tiene que hacer la

compañía es saber cuánto me va a durar la gente en promedio, cuánto quiero que me dure y cómo podemos hacer para hacerlos más felices y los más productivos posibles a mis empleados, durante lo que dure el ciclo, para que no se vayan antes. La rotación va a disminuir un montón, porque vas a poder entender más y mejor a la gente. Lo que se supone, es que trabajar con Big Data sobre rotación, en unas de las cosas donde va a impactar es en los costos. Tanto en el costo de lo que significa tener la silla vacía durante mucho tiempo porque se te va la gente y tenés que volver a buscarla, como en los costos de tercerización del servicio, (lo que nos pagan por buscar a la persona para reemplazar) y como así también, en los costos de entrenamiento, porque aunque la gente se vaya como en Mc Donald's en el mismo año, igual hay que entrenarlos para que sean productivos. Acá para poner a punto a una persona desde que entra hasta que decís: "Listo entendió todo", en promedio, son cuatro meses. Imaginate si se va al año, no te rinde nada. Ahí es donde puedes ser más asertivo en el proceso de selección, buscando al que más pueda durar, para no perder plata.

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

Al momento de trabajar con empresas con problemas de rotación, les hacemos algunas preguntas que tengan ver con el proceso de selección. Para poder entender si la rotación de la persona es por alguna causa relacionada a que estuvo mal elegida. Entonces, una de las preguntas es por ejemplo: ¿De qué compañía proviene la persona? porque tal vez, sabes que toda la gente que viene de X compañía fracasa por venir con una cultura que no se alinea con la de esa empresa. Por ahí, muchas veces se piensa que ahorran tiempo trayendo a alguien de la misma industria y el negocio resulta ser totalmente distinto. En realidad, es preferible alguien ingenuo en la industria, o sea, que aprenda de cero, a que se saque vicios de la anterior.

Saber cuánto duró el proceso de selección es clave, para saber si te apuraste en elegir a alguien que por ahí no conoces la mejor versión posible del candidato en el mercado. Además, que proveedor lo trajo, porque por ejemplo: "Toda la gente que entra por x empresa, se va a los seis meses". Entonces mejor invierto, más plata o menos plata en

otro proveedor o varios. Por ahí ese proveedor que tenés, te resuelve rápido en el momento, pero compraste un problema a largo plazo por intentar apagar rápido el incendio.

Lo primero que se me viene a la cabeza cuando hablo de selección, es que va a impactar en el tiempo. En los últimos años, la tarea de selección paradójicamente se volvió muy artesanal, porque antes la gente respondía a un cuestionario, a un aviso en el diario, y tenías un montón de gente esperando que vos la llamas porque se había postulado en una búsqueda. Esto en vez de evolucionar para que sea más fácil, mediante las redes y la apertura de diferentes herramientas tecnológicas, se descentralizo.

Si antes cubríamos una búsqueda solamente con la gente postulada al aviso, ahora se considera gente en otras fuentes. Eventualmente había poquita gente en el aviso si estaba publicado, había gente en tu base de datos, o en tu motor de búsqueda, otros en Zona Jobs o Bumeran, si publicabas ahí. Aparte en la base de datos propia de la empresa y la que tenías en LinkedIn. Eventualmente, en la asociación o consejo de ciencias económicas e ingenieros o universidades, también publicabas. Y a medida que se fue consolidando LinkedIn como la herramienta que hoy en día es, se volvió una vidriera: “Yo estoy acá, no me postulo, si me querés acá estoy”, “Estoy buscando, pero no estoy perdiendo tiempo”.

Eso implicó, que pese a la tecnología, (LinkedIn es tecnología básicamente) al principio y hasta hace muy poco tiempo algunas compañías te diría, le dediquen más tiempo al research. Nosotros antes no hacíamos research, publicabas un aviso el viernes, filtrabas, el lunes llamabas a la gente y el viernes ya tenías la terna. Ahora, nosotros tenemos tres semanas para presentar la terna, porque la primera semana o los primeros diez días, los dedicamos a buscar a la gente.

Entonces en principio, creemos que el Big Data o Analytics como tal, va a permitir correlacionar la información que hoy está desparramada por miles de lugares, como la

identidad pública del candidato, para barrer más rápido y muchos más datos de los que barremos hoy, y poder llegar más rápido a una muestra representativa . Esa es la primera hipótesis, que nos va a permitir reducir los tiempos del research.

¿Eso va a impactar en cómo se estructura hoy un proceso de selección? Seguro. Porque básicamente, a esa información puede acceder una consultora como también mismo un área de empleos de la compañía, por lo cual, ¿Para qué voy a contratar? Para una compañía, la parte más tediosa no es hacer las entrevistas, es encontrar a las personas a entrevistar.

Creo también, que Big Data en HR va a lograr el mismo estadio en el que hoy está la publicidad, por ejemplo, vos hoy te metes en un portal a buscar una posición y al otro día no te aparece como te puede aparecer un palo de hockey, te aparece un cartel de bumeran solo. Yo creo que cuando el área pueda realmente tener en un solo lugar toda la información, vos vas a prender tu PC y te va a decir, este es el lugar para vos.

Yo no creo que con las tecnologías que hay hoy, puedas reemplazar al ser humano, pero si puedes tener sentada a la persona que es indispensable para tu compañía. Vas a poder minimizar así también tu rotación. En cambio, ahora tenés que hacer miles de entrevistas para llegar a esa persona. Hoy en marketing, eso está bastante desarrollado, porque a partir de lo que uno sube, te va sugiriendo los productos que son mejores para vos. A futuro, como HR, vas a poder estar más cerca del propósito de la gente y linkear más a la compañía con las personas correctas.

Si HR no agrega valor de otra forma, estamos al horno, es una amenaza para quien hace selección, si vos te quedas en yo te consigo los nombres y te llamo a la gente, todo eso lo hace un sistema.

Hablando de la evolución, y como uno se va transformando, yo cuando recibía los curriculums en las primeras búsquedas, no los recibía en un motor de búsqueda, los recibía en papel, y parte de mi mes de trabajo, de mi sueldo, estaba destinado a abrir

en una semana sobre por sobre, leerlos y marcar lo que me interesaba, y separar en una mesa larga cual si, cual no y cual archivar. Había distintas carpetas que se llamaban ventas, HR, comerciales, etc. Mira el tiempo que perdías en el año 2004, donde recién ahí, se empezó a implementar la base bumeran. Hasta ese momento, muchas consultoras no tenían base de datos. Esa gente tuvo que convertirse o de lo contrario, se perdió así como tuve que aprender bumeran, después tuve que aprender LinkedIn, y ahora habrá que aprender Analytics. Lo ideal, sería transformar a la que hoy hace research para que pueda hacer análisis de información, incluso es más divertido. De toda la gente que este cerebro cognitivo identifico, ahora se debe analizar esa información.

Hoy la compañía nos pide muchas veces ese que decís, ¿Dónde está? Para poder ser ese perfil, debería haber estudiado por ejemplo HR e Ingeniería, y no existe eso en el mercado. Hay solo 3 o 4 personas. Big data no es una fábrica de clones, lo que hace lo hace con la información que existe, si no hay personas adecuadas lo que te acelera es la frustración y eso te permite reducir los tiempos de espera también.

Además, las compañías cada vez más se están flexibilizando, antes eran más rígidas, y siendo así, no tenían a las personas que buscaban. Quien busca a perfiles específicos, no solo busca la gente, si no que la inventa, va al secundario y desde la secundaria les dicen mira qué lindo sería trabajar acá, como Coca-Cola con programas desde primaria por ejemplo. Eso lo hacen para conseguir esa gente que ellos están buscando y necesitan. Hay que flexibilizarse, los jóvenes hoy no quieren trabajar más nueve horas, entonces tengo que aceptarlo, pero no puedo tener dos trabajadores que trabajen 4,5. Hay que generar procesos más optimizados y que en menos horas las personas sean más efectivas. Así, podríamos trabajar mucho menos y disfrutar mucho más.

7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en HR?
¿Cómo manejan la privacidad de los datos?

Otro tema que estamos viendo y todavía no viralizamos tanto tiene que ver con la disputa entre la confidencialidad y el anonimato del manejo de la información. Si bien no lo viralizamos, lo hablamos mucho internamente y han empezado a aparecer seminarios o jornadas que hablan de los riesgos vinculados con el uso de Big Data para ver cómo se va a utilizar esa información, a qué deducciones uno puede llegar, con que fines las vas a usar.

La tecnología te permite saber mucho más de lo que uno cree y compilar información que uno cree que es privada, entonces ahí, hay una situación de zona gris respecto de cómo manejarse. Compañías como IBM, tienen muchísimas certificaciones que hacen que puedas confiar, ese tipo de confiabilidad no va a ser un problema, son compañías muy respetadas en eso. En la empresa, así como puedo usar la información para el bien (por ejemplo, conociendo los intereses para personalizar los beneficios) también puedo ver lo que estás diciendo o haciendo, que a mí no me gusta. Lo puedo usar como cualquier tecnología, como todas, para muchas cosas buenas y para otras que no. No hemos escuchado un cliente que quiera usarlo para el mal por suerte, ni creemos escucharlo. Los hemos escuchado, por lo contrario, más preocupados por el anonimato de las encuestas y por no conocer quién dice qué.

La tecnología pareciera contestar que todo es posible, que puedes cruzar cualquier información. Lo que pasa, es que todo depende de los datos que la compañía tenga para poder volcar. Porque esa información no se puede inventar. En general los sistemas están pensados para HR, pero todavía hay compañías que recién ahora están implementando un sistema de gestión que les permita tener todo en un mismo lugar. Imaginate el recorrido que todavía le falta a esas empresas para acceder a Big Data y Analytics. Quizás si vos tenés implementados todos los módulos de SAP y funcionan bien hace cinco años, tenés toda la información que necesitas. Pero incluso las compañías que tienen SAP, te dicen que algunos módulos no se usan y quizás ese es el que justo tenés que cruzar para obtener la información que querés.

Para mí, aunque todavía no llegamos al cascadeo, Analytics al ser como cualquiera nueva tecnología, al principio va a generar resistencia, como por ejemplo cuando haces por primera vez la encuesta de clima en la organización, nunca es bien recibida.

Esta tecnología, te permite conocer mucho más a la gente, y ahí ante la duda, esto es más local, más de nuestro país y Latinoamérica, en general cuando conocemos mucho no lo usamos para el bien. Por ejemplo, el Servicio de Inteligencia, no sirve para ayudar, sirve para perjudicar y perseguir. Tenemos culturalmente, una historia de que cuanto más me conoces, más daño me puedes hacer. Por eso culturalmente, también le cuesta mucho más a la gente asumir estas tecnologías. En otros países, donde está todo tan reglamentado, nadie se pasa ni se abusa. Acá en cambio, el trabajador en líneas generales, tiene mucha desconfianza.

Sacar datos de una red social puedes hacerlo, digamos, Big Data tiene como complementos un montón de tecnologías distintas que permiten vincular información estructurada, que es la que te brinda la empresa, con la no estructurada que va dando vueltas por el mundo.

La verdad, es que los datos no estructurados en publicidad y marketing, hace años que se usan. Y para HR por ejemplo, si yo sé que te quiero dar un beneficio particular y absorbo de las redes sociales algo que vos likeas y seguís mucho, como un viaje a Tailandia, te lo doy gracias a verlo en tu red social. Por ejemplo, si yo sé que el 10% de mi población pasa las vacaciones en Mar del Plata, todos los restaurantes de ese lugar, van a tener descuento para mi gente entre tal fecha y tal fecha.

Si, sería súper útil y se puede hacer, es un estadio bastante más avanzado y debe barrer un poco lo público y lo privado. Hace años cuando surgió Facebook, se pensaba desde reclutamiento, si nosotros no íbamos a tener el riesgo de buscar al candidato de la entrevista para poder ver cosas de su vida privada. De hecho existieron desvinculaciones que llegaron a juicios y hay jurisprudencias por ese motivo. Lo importante, es poder disociar la vida privada de la laboral. En esa época también

hacíamos psicotécnicos y si vos decías, que tal candidato es una persona agresiva, el cliente capaz no lo quería, solo porque decía agresivo. Y agresivo, se refería a alguien activo, no pasivo. Entonces, se comenzó a poner que la persona era comercialmente agresiva de otra forma. Pero en realidad Facebook nunca se usó para eso, no se usa, capaz solo para poder acceder a la gente si no me contesta por LinkedIn, y tal vez contesta por Facebook y no por LinkedIn y se llega a la gente más rápido. Es un estadio, y todo lo nuevo genera mucho miedo en para que lo vaya a usar.

Volviendo otra vez al tema del anonimato y la confidencialidad, en México hace dos años, surgió una ley por la cual las empresas que manejan datos de las personas, por ejemplo las consultoras, tenían que poner en su pie de e-mail un extracto de información legal, donde hace responsable a la persona de los datos que proporciona y se hace cargo de compartir con esa persona información privada, porque era muy probable que en las casillas de e-mail lleguen CVs de personas.

Hasta en la radio, había spots donde incitaban a las personas a no dejarse usar y preservar datos personales. Entonces, es entender cómo confronta una ley como esta, en donde los tiempos van al revés y más lentos, versus Big Data. Y entender el uso que se puede hacer de la información, y como las áreas de HR van a tener acceso mediante la tecnología a mucha más información de la que se tiene hoy y por lo menos, poder correlacionar, porque la información la tienen, pero la tienen tan desparramada que en realidad no saben qué hacer con eso, entonces no hacen nada en particular.

Si hablamos de rotación, lo que tenemos que pedirle al cliente antes de comenzar a trabajar es lo siguiente:

- Todos los datos demográficos: O sea edad, género, etc. Hay compañías que no tienen estos datos actualizados. Capaz entraste hace cinco años y vos en el medio, te recibiste, te casaste, tuviste hijos, y seguís siendo la misma porque mucha información de tu vida no está actualizada y el legajo quedo como en el

momento del ingreso original (los hijos, las licencias, se actualizan porque entran automáticamente, pero por otro sistema).

- Todos los datos de payroll.
- Las rotaciones internas que las personas puedan haber hecho, por ejemplo, si entraste como pasante y hoy estas como gerente.
- Si hicieron o no hicieron el proceso de inducción, si lo completaron o no lo completaron.
- La evaluación de desempeño de todos los años, y los resultados de todas estas.
- Las horas de entrenamiento que las personas hayan hecho.
- Si las personas salieron, porque todo esto incluiría gente que ya no está y gente que está.
- Los motivos de salidas de las personas que ya no están.
- Todo tipo de encuestas: climas, engagement, liderazgo.
- Políticas de incremento a ver si las personas siguen la misma lógica, si te aumentó a vos, si le aumentó a toda la gente, si aumentaron o no.
- Y otro dato es el salario medio de la industria, y el nivel medio de rotación de la industria también. Como para poder entender, qué pasa habitualmente. No puedo llevar mi nivel de rotación al 20% si el de la industria es un 50%. Tenés que acercarte siempre lo más que puedas al promedio de la industria.

1-¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar la herramienta?

En las organizaciones la están aplicando más, va en aumento. Algunas van más rápido, otras más lento. Tengo varias empresas, una particularmente de un colega, él es Director de RRHH de una compañía, que me llamó hace dos años para hacer un proyecto que quedó en la nada, y ahora nuevamente me llamaron diciendo que el tema le había quedado dando vueltas y quieren hacer algo. En las empresas están trabajando en ver que es Analytics y cómo empezar.

2- ¿Qué perfiles se necesitan para llevar adelante un proceso de este tipo?

Los tipos de perfiles para llevar a cabo Analytics están compuestos por una combinación de conocimientos matemáticos y estadísticos, con tener la habilidad de un hacker (ser constante, desafiante, creativo) y el otro punto es contar con conocimiento de un experto (tener conocimientos del área y del tema, del asunto que voy a abarcar con Analytics).

Gente con todas estas cosas y que tenga estas herramientas no hay, entonces se forman equipos de trabajo para poder complementar y combinar todo esto. Para ejemplificar, en Perú, aplican este tipo de equipos para poder combinar los tres puntos. A su vez, en Google, formaron un equipo que se llama People Analytics, conformado por doctores en matemática y doctores en psicología.

No hay gente que tenga las tres partes porque son poco compatibles en una misma persona, y a su vez, no les gusta.

3- ¿Con qué barreras se pueden encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

El primer obstáculo es la gente misma, es el tema de la formación y el paradigma en el que los profesionales de RRHH están parados, porque ellos no lo entienden, no les interesa. No es la falta de dato, ya que las empresas tienen variedad de datos, ni de costo porque hay mucho Software gratuito. Sino que a las personas les cuesta entenderlo y odian la parte estadística. No tiene que ver con las herramientas.

El enfoque a su vez, de la carrera de RRHH está muy orientado a los procesos, y en cambio, el enfoque de Analytics es una actitud diferente, se revisa qué dicen los datos de algo puntual. Por ende, estas nuevas tendencias van en contra de los supuestos mentales que los mismos licenciados en RRHH tienen.

El lema que trae Analytics es una forma nueva de pensar, por ende, ese es el principal obstáculo.

En Chile hay varios casos interesantes ya que los perfiles de los trabajadores que aplican Analytics son Ingenieros Comerciales, como Licenciados en Administración, pero su formación en estadística es más profunda, por lo que les brinda más conocimientos para esta herramienta.

Muchas veces la ejecución de estos proyectos viene dado por los directores de RRHH que entienden del tema y del negocio.

En Perú hay más casos conocidos de Analytics, debido a aspectos culturales de la formación de la gente. Hay muchos Ingenieros en RRHH, lo que hace que sea más deseado, más esperado y más impulsado. También, hay más perfiles estadísticos.

Otra barrera muy común en el área de RRHH para aplicar Analytics, es que, aunque los datos del sector estén disponibles, ésta información está muy desorganizada en

sistemas como Excel, y no es tarea cotidiana de un profesional de RRHH sistematizar u organizar esta información.

4- ¿Qué lugar crees que tomará Big Data y Analytics en el futuro de las organizaciones? ¿Pensás que esta herramienta podría llegar a reemplazar a los recursos humanos?

Analytics te da mejores herramientas para tomar decisiones. La gente sigue siendo la gente. Analytics no reemplaza las emociones.

Lo que si va a cambiar en un futuro son las posiciones, ya que varias serán imprescindibles en un futuro por el mismo avance de la tecnología, y también, el rol que ocupe el profesional de RRHH en la organización. Un ministro de Clinton decía que el futuro es el de los trabajadores simbólicos, esto quiere decir que el trabajo va a estar más vinculado a generar valor, a la innovación y la creatividad que tenga la persona más que a las tareas rutinarias. Las máquinas son muy buenas combinando datos, pero son muy malas siendo creativas. No entienden lo que están analizando, eso sí lo pueden hacer las personas. La máquina te puede leer el libro, pero no entiende lo que está leyendo, no sabe interpretar. Nosotros vamos a tener que hacer la diferencia. Las máquinas nos van a facilitar dónde ponemos el foco y de esta manera, las cosas rutinarias nos las vamos a poder sacar de encima.

Con respecto al futuro de Analytics, ésta misma, va en aumento en las organizaciones. Existe una tendencia de crecimiento de su aplicación. Depende la organización, su velocidad de avance. En un futuro con Analytics se va a entender qué está pasando con la gente sin necesidad de preguntarlo. El punto de Analytics es ver la conducta y no lo que te están diciendo. Con esto el foco va a cambiar.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto crees que tendrá en Rotación?

Los beneficios serían justamente, bajar la rotación. Selección y rotación van de la mano. Parte de la rotación se basa en la mala selección, y esto genera que aquellas personas que ingresan y no son las adecuadas, se vayan rápido.

Con Analytics empecé a entender lo estancos que son los procesos de RRHH. Todos los procesos están por separados. En la actualidad, los procesos se deben mirar todos juntos, los datos no deben estar por separado porque parte de la rotación pueden ser malas decisiones de selección.

Tuve un caso con un cliente, en un banco, donde la idea era armar un modelo que lo que haga es juntar todos los datos de la persona trabajando (por ejemplo, psicotécnicos, o todos los datos que hay disponibles desde que la persona ingresó en la compañía), y relacionarlos, para ver qué factores son los que generarán un buen desempeño futuro en el puesto. Esto te permite ver las diferencias de aquellos que tuvieron buenos desempeños con los que no. Por ende, al selector le facilita tener un ranqueo de qué perfiles elegir de los candidatos postulados.

De esta manera, se reduce el tiempo de la persona llamando a gente que saben que se va a ir rápido. El modelo predictivo en base a esta información, me puede predecir el desempeño futuro o tiempo de permanencia.

Más allá de selección y rotación, también se puede sacar jugo de esta herramienta en desempeño, ausentismo, beneficios. Lo mismo que se hace en segmentación con los clientes, se puede hacer en RRHH con los empleados, para entender qué necesidades diferentes tiene cada uno y así, aplicar diferentes beneficios según sus expectativas. Conozco una empresa que lo aplico en accidentes de trabajo y se descubrió que la mayor cantidad de accidentes suceden en la primer semana de trabajo después de las vacaciones.

También se puede aplicar en el área de comunicación, para ver cómo son las redes de operaciones y trabajar en mejorar el cambio, ver cuáles son las personas de influencia para ver quién es la persona que mejor comunica en la empresa.

Por último, el modelo de encuesta de clima va a cambiar. No es raro que Analytics ayude en un futuro a que se genere un indicador diario para ver cómo está el clima en ese mismo día de la empresa.

Muchos de los beneficios que tiene la herramienta en los procesos de RRHH se los puedo comentar con casos. A una empresa le hicimos un modelo predictivo de ausentismo que consistía en entender que cosas permitía predecir que la persona iba a faltar más, o qué aspectos del perfil hacían que faltaran más. Y encontramos muchas cosas interesantes que eran contrarias a los supuestos que ellos tenían.

Entonces, a la empresa le costó mucho entender esa idea. Incluso no entendía que en toda la planta había un fenómeno transversal que explicaba el ausentismo. Y encontramos que estaban totalmente equivocados, que en verdad si trataban al ausentismo como a un problema en general no iban a llegar a nada, ya que encontramos problemas vinculados a las relaciones con los jefes, entre los equipos. A veces con Analytics te pasa que encontrás cosas que no entendés y tenés que averiguar y ver qué pasa.

Otro proyecto fue trabajar con información sobre gestión de desempeño para entender qué cosas no estaban viendo de todos los datos que se tenía, y encontramos muchos problemas en la consistencia del modelo de competencias, que estaba mal estructurado, que el modelo de competencias era más grande de lo necesario.

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

En sí, este punto estaría vinculado con lo que les expliqué anteriormente. En resumen, los beneficios con respecto a selección pueden ser: reducción de costos llamando a

personas que no tiene sentido llamar, mejorar los resultados en relación al retorno de la inversión con personas que tengan buen desempeño a futuro, entender qué herramientas tiene sentido utilizar para selección y cuáles no, optimizar quien es mejor seleccionando determinados perfiles, pero más que nada el impacto que tiene eso en términos económicos. Se acelera el proceso de selección; mismo se puede anticipar cuánto tiempo va a durar la persona en la empresa entonces te anticipas a la vacante que se abriría. No es una reacción activa ni proactiva, Analytics te permite saberlo y diseñarlo antes de que suceda.

7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?

Para utilizar esta herramienta se vinculan ciertos datos, siempre teniendo en cuenta cuál es el problema. Se parten de datos que ya están disponibles. Hay una parte adicional que tiene que ver con ser creativo con los datos. Puede que no tengas cierta información, pero cruzando variables se puede conseguir ese dato que te falta. Entonces también hay un trabajo, que cuando uno empieza a entender del tema, te das cuenta que el equipo es un punto importante, creas datos y jugas con ellos. Cuando se tiene un Excel con 20 datos, no significa que vas a tener 20 variables, tal vez tenés 40. Entonces ahí empezás a jugar con todo esto. A veces se utiliza edad, historial, historial de los puestos por los que pasó, salario, información del ingreso, gestión de desempeño, como es el perfil del jefe, como es el perfil de la gerencia, del equipo. En verdad hay muchos datos, el foco está en saber aprovechar estas herramientas y ver cosas que antes no veías. De por sí, cualquier dato que tenga la compañía es factible de ser usado para esta práctica.

Con respecto a la privacidad de datos, depende de la normativa de cada lugar. En España cuando terminas un proceso de selección los datos se deben borrar, al menos que se haya notificado lo contrario. O mismo no se pueden pasar datos entre empresas de un mismo holding. En Argentina no tenemos ese tipo de restricciones pero sí entendemos que corresponde y que no, en qué marco se obtiene la información.

También por otro lado, al candidato se le debe avisar que los datos serán utilizados para el modelo predictivo.

Sin embargo en ciertos proyectos yo no conozco datos específicos de cada persona, sino que son anónimos. Por ejemplo, vos sabes que el dato pertenece al empleado 3344 pero no es necesario saber quién es la persona a la que le corresponde. También se tiene que ser cuidadoso con el tipo de decisiones y en qué contexto se evalúan esos datos.

Con respecto a las redes sociales, no tengo conocimiento de gente que haga selección y Analytics usando esto. Pero se puede usar. Tengo conocimiento de un colega que tiene un proyecto donde navegando por redes sociales rastrea y puede llegar a predecir a quién le interesaría participar de una búsqueda/oferta laboral. Es un proyecto interesante pero de información pública, como por ejemplo, blogs. Yo particularmente, siento que no es útil sacar datos de redes sociales, que no se sí generará mucha utilidad en esto.

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar la herramienta?

No es lo mismo Analytics que Big Data. Big Data, es el tratamiento de grandes volúmenes de datos. Analytics, es la disciplina para tratar esa información y sobre todo generar explicaciones, causaciones, correlaciones, predicciones y prescripciones. Yo también trabajo con el concepto de Small Data, donde puedes hacer Analytics con menos datos. Para trabajar con Big Data, necesitas herramientas muy sofisticadas de tratamiento de información, pero para trabajar con People Analytics, se puede trabajar con Small Data.

Que tiene que tener una empresa para hacer People Analytics? Tener información sobre algunas cuestiones de Recursos Humanos, donde la fuente más importante es la de performance management, que es la gestión del desempeño, es decir, como trabaja la gente, quien trabaja mejor o peor, etc. Después, tenés que tener algunos indicadores básicos que tienen que ver con los principales rubros en los que vos decidas dividir People Analytics, como talent Analytics, performance Analytics, engagement Analytics, learning Analytics, etc.

Prepararse es solamente tener datos, y los datos necesitan tratamiento y sistemática en el tiempo. Con pequeños datos, puedo hacer Small data y People Analytics. Con grandes volúmenes de datos, necesito un HRBP, para trabajar People Analytics y Big Data.

Lo primero que necesitas para aplicar Analytics, es tener en la compañía algunos procesos estabilizados. Por ejemplo, si yo no mido el clima, no puedo hacer engagement Analytics, si no tengo gestión del desempeño no puedo hacer performance Analytics, si no tengo talent Review o estimación del potencial no puedo hacer talent Analytics, si no tengo programas de capacitación no puedo hacer learning Analytics, o sea, tener alguna información sobre el proceso. Por lo menos, tengo que tener un proceso de gestión del desempeño, de talent management, de evaluación de

la capacitación, de engagement. Puedo no tener otro, por ejemplo, se puede no contar con encuesta de clima, entonces no hago engagement Analytics.

2- ¿Qué perfiles se necesitan para llevar adelante un proceso de este tipo?

Las personas tienen que tener un mínimo de pasión por el análisis. Esto es actitudinal.

El otro punto es, contar con una formación básica en matemática o estadística paramétrica como causaciones, correlación, relación lineal y no lineal, prueba e hipótesis. Tengo también que tener algún manejo de teorías de investigación y saber formular hipótesis, como probarlas, es decir, técnicas de metodología de investigación.

También, se debe contar con manejo de herramientas informáticas.

Por otro lado, puedo ser social Analytics, o sea tengo que tener Google Analytics o Facebook Analytics.

3- ¿Con qué barreras se pueden encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

Las mismas barreras que para implementar tableros de comando, que alguien crea que la intuición es valiosa y que nada tiene que tener números.

Hay que incentivar la tesis fundamental de John Boudreau, que dice que Recursos Humanos tiene que dejar la intuición y trabajar con evidencia. Hay todavía mucho manejo intuitivo, y Boudreau dice que en realidad la gestión de los recursos humanos tiene que pasar al mundo de la evidencia.

Hay una palabra que casi reemplaza a People Analytics pero que es previa, que es el concepto de management by evidence, que es basar el management en evidencia.

La intuición es valiosa, pero no puedes ser solo intuitivo. No puede ser que la intuición mate al análisis. La combinación entre el análisis y la intuición, es una combinación ganadora.

Como barrera, podemos mencionar, que a veces la gente del área de Recursos Humanos puede pensar que los números no son parte de la gestión. Hay una frase de Jac Fitz Enz, que dice que el lenguaje de las empresas son los números y el dinero. Tengo que usar números. Si digo que las cosas están mejor, tengo que saber cuánto mejor, si digo que la gente está feliz, tengo que saber cuán feliz, si digo que la capacitación ayuda a la gente, tengo que saber cuánto ayuda, es decir, se debe cuantificar.

4- ¿Qué lugar crees que tomará Big Data y Analytics en el futuro de las organizaciones? ¿Pensás que esta herramienta podría llegar a reemplazar a los recursos humanos?

No creo que Big Data y Analytics reemplace a la persona, al contrario, creo que va a generar cada vez más puestos de trabajo. El software no hace la parte más importante que es interpretar los resultados. No importa que una computadora procese los datos, alguien los tienen que analizar y decirle a la computadora aquello que se debe analizar.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto crees que tendrá en Rotación?

Primero, valoración del área. Hace poco, en el negocio de una refinería de petróleo muy importante en la Argentina, el director industrial decía "si cambiamos este proceso, la productividad del cracking catalítico de la refinería petrolera va a aumentar del 98% al 98,5%, hagamos la inversión porque va a ser así" Este director había probado que si se hacía una inversión el cracking catalítico aumentaba la productividad y nadie le discutió. Luego, el director de Recursos Humanos dijo "si aumentamos el

bonus va a aumentar la motivación” y todos le discutieron. ¿Porque? Porque no tenía ningún argumento de evidencia en matemática para hacerlo. Qué pasa si este director de Recursos Humanos hubiera dicho que de acuerdo a los algoritmos, la experiencia previa, podemos predecir que aumentando el bonus un 10% baja el absentismo un 5% y la productividad aumenta un 8% y así sucesivamente? La gente le hubiera dicho que sí. Lo que cambió fue la forma.

Cuando alguien del área de Marketing dice que si gastamos un millón de pesos en publicidad las ventas aumentan diez millones de pesos, esto se probó haciendo focus groups, una encuesta de clima o prueba piloto. Ahora, si decimos que vamos a hacer un curso de liderazgo para que baje la rotación de personal, ¿cómo lo sabemos?

Yo conozco muchas empresas que están haciendo People Analytics pero con Small Data. De todas maneras, creo que no se aplica tanto en Recursos Humanos porque todo cuesta, porque la gente de recursos humanos no tiene mucha adicción a los números.

People Analytics tiene un primer elemento que es analizar que pasó, un segundo elemento que es qué está pasando y el tercer elemento es el qué va a pasar, y esto se divide a su vez en dos. En predictivo, que es qué va a suceder y en prescriptivo, que es qué tengo que hacer para que no suceda lo que yo no quiero que pase y pueda suceder lo que yo quiera que ocurra.

Me cuesta decir que va a pasar en rotación. Yo puedo hacer Analytics para que me aumente la rotación por ejemplo. Supongamos que una compañía quiere achicarse y no quiere pagar los costos de indemnización, con Analytics esta empresa puede saber qué puede hacer para que le aumenten las renunciaciones.

A lo mejor en rotación quizás lo que voy a hacer es reducir la rotación no deseada, ya que me permite investigar porque se va la gente.

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

En selección va a bajar el prejuicio, pero también en todo, en capacitación, compensación, en desempeño, talento, clima, etc. Lo que va a pasar con People Analytics es que vamos a hacer que el futuro se parezca más a lo que queremos que sea, que es en definitiva lo que hace marketing, es decir, influye sobre los gustos de los consumidores para que aumenten las ventas. ¿Qué es lo que hace Recursos Humanos? Influye en los diferentes factores para que aumente la motivación o baje la rotación o te aumente la misma, o sea que voy a lograr mejorar los objetivos en todos los procesos.

Yo uso siempre un algoritmo sobre People Analytics que lo usa Google que es que no todos los selectores tienen el mismo nivel de predicción. Entonces, por ejemplo, en una empresa muy grande como Google, vos decís que determinada persona es un buen candidato, ahora resulta que después este candidato era malo, entonces te doy menos veces que vos participes en un proceso de búsqueda. Si yo opino que cierto candidato es bueno y luego resulta que lo es, entonces, quiere decir que tenés mejor ojo. Entonces, ¿porque no hacen selección aquellos que son más acertados y tienen un mejor ojo? y de esta manera, podemos aumentar el algoritmo de éxito.

7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?

Los procesos más importantes de Recursos Humanos. Yo siempre empiezo People Analytics con performance management, es decir, gestión del desempeño, es la mayor fuente. En segundo lugar, talent Analytics, tercero engagement, cuarto Recruiting, después puede ser turnover Analytics. Todos son importantes, pero vuelvo a mencionar que la más importante es performance Analytics. Si tu sistema de gestión de desempeño es bueno, hace Analytics, si no es bueno, mejóralo antes de usar esto.

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder empezar a trabajar con sistemas de Analytics y Big Data?

El principio más importante para que cualquier función de RH resulte efectiva es pensar fuera de Recursos Humanos. Ese es el valor potencial de una organización.

La organización necesita tener una estrategia y un propósito para comenzar a involucrarse en Analytics. Muchas personas se unen a un movimiento simplemente porque otros lo están haciendo. Eso no es más que copiarse. Todo lo que hace eso es adherir otra tarea a una función ya ocupada. Copiar es, por definición, una estrategia de seguimiento. Hay poco valor para encontrar en una posición de seguimiento. Por lo tanto, no hay valor hasta que alguna perspectiva de los valores organizacionales esté establecida, antes de lanzar una nueva iniciativa.

2- ¿Qué perfiles se necesitan para llevar adelante proyectos de este tipo? ¿Cuáles son las competencias que debería tener quien forme parte del equipo de Analytics?

La primera y la más importante competencia es entender el negocio. Esto significa, un conocimiento básico en términos contables y sus usos. Lo segundo, es entender el negocio en que se emplea RH. ¿Qué es lo que hace la empresa? Tercero, y relacionado con eso, es comprender la naturaleza del mercado. ¿Cómo son los productos o el servicio de la empresa, mejores o peores que la competencia? ¿Cómo son los consumidores y que es lo que quieren? El punto de todo esto es, primero, que recursos humanos necesita ver hacia fuera, a su entorno, y no a sí misma. Una vez que entiende el juego en el que se está jugando, puede comprender qué papel tomar para agregar valor. Nadie quiere una simple función de Recursos Humanos, lo que quieren es una organización con valores agregados gracias a las iniciativas de éste área.

3- ¿Con qué barreras se pueden encontrar las organizaciones a la hora de aplicar la herramienta? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

Hay dos barreras. Una es obtener el apoyo de la alta dirección para implementar Analytics. Esto es esencial porque Recursos Humanos necesitará información de la línea para establecer y mantener las iniciativas de Analytics. Si ese apoyo superior no está disponible, entonces recursos humanos tiene que trabajar en silencio sin hablar sobre eso. Aquí, recursos humanos, tiene que desarrollar un programa interno para rastrear su propia actividad y aprender a cómo hacerlo de manera efectiva y eficiente. Entonces, esto se probará en términos de un mayor reclutamiento efectivo, una mejor administración de salarios, o mayor valor agregado capacitando, etc. De esta manera, muestran a la alta dirección como trabajan y los valores que podrían llegar a tener las organizaciones si esta metodología se adoptara.

La segunda barrera, es obtener cooperación de los gerentes de línea. Estas personas están bajo una gran presión para realizar sus acciones. Ellos no necesitan ni quieren otro programa de Recursos Humanos. RH puede obtener su cooperación, a veces, trabajando con algún gerente que crea en ellos, mostrándole el éxito. Y en ese caso que el gerente de línea hable con sus pares sobre el valor de la compañía. Es un proceso lento, pero normalmente funciona bien.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta?

Los beneficios son en función al propósito; objetivos, metas, estrategias. ¿Cuál es la base de los objetivos o problemas organizacionales actuales? ¿Es el deseo de la organización reducir los gastos operativos, aumentar el market share, mejorar el talento? ¿People Analytics o Big data, debe cumplir con esos objetivos o es solo un gasto adicional y una distracción en las operaciones? Hay que tomar un importante problema del negocio y focalizar sobre People Analytics para solucionarlo. Una vez

*Traducción Propia más, nadie necesita otro programa. Lo que

necesitas como empresa es ayuda para cumplir metas de rendimiento.

La buena noticia es que, considerando que el talento es el recurso más importante de cualquier organización, RH está en la posición perfecta para contribuir a mejorar y, por ende, agregar valor a la organización.

Una vez más, preguntar siempre, ¿Cuál es el valor mensurable para la organización de cualquier iniciativa?

7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?

Nuevamente, hay varios. Uno es la información de la operación de RH. El costo, el tiempo, la productividad, la calidad y las reacciones de los empleados son la base.

Esto puede ser comparado de vuelta con otras compañías si un consorcio se podría establecer. Por supuesto, los datos de contabilidad de RH están disponibles en Finanzas.

El secreto de un programa de People Analytics, al igual que todas las otras iniciativas, es construir una relación personal con otros jugadores, tales como los directores de línea. Esto no siempre es fácil si recursos humanos no tiene una relación positiva en el pasado con ellos. Las opiniones negativas de recursos humanos generalmente se han desarrollado porque continuamente les han pedido a los gerentes de línea que ejecuten programas enfocados en el área, es decir, la gestión del desempeño, sin explicar el valor del programa a los gerentes.

La conclusión es que Recursos Humanos tiene que convertirse en socio con el personal de la línea, teniendo en cuenta, el valor que significa una iniciativa de RH para los gerentes. Hay que pensar primero en los negocios, y después en recursos humanos. Todos los programas de RH, incluso los establecidos por ley, tienen que

*Traducción Propia

presentarse de manera que requiera un mínimo de

esfuerzo de parte de los gerentes y un valor claro para ellos.

*Traducción Propia

1-How does an organization have to prepare in order to start a People Analytics/Big Data (PA/BD) initiative?

THE MOST IMPORTANT PRINCIPLE FOR ANY EFFECTIVE HR FUNCTION IS TO THINK OUTSIDE OF HR; THAT IS, THE POTENTIAL VALUE TO THE ORGANIZATION.

Like anything else the organization needs to have a strategy and purpose for becoming involved in Analytics. Many People join a movement simply because others are doing it. This is nothing more than copying. All it does is add another task to an already busy function. Copying is, by definition, a following strategy. There is little value to be found in a following position. There is no value until some prospective organizational value has been established, before launching a new initiative.

2- Which are the most important competences that a HR Professionals have to improve for implementing PA/BD initiatives?

The first and most important competency is understanding business. This means a basic knowledge of accounting terms and usage. Second is understanding the business in which HR is employed. What does the company make or serve? Third, and related to that, is the nature of the market. How is their company's product or service better or not than the competition? What are the customers like; what do they want? The point of all this is that first HR needs to look outward at its environment, not inward at itself. Once it understands the "game" that is being played then it can figure out what role it can play in adding value. No one wants an HR function. What they want is organizational value added by HR initiatives.

3- Which are the most important barriers that the organizations have to resolve for implementing PA/BD initiatives?

There are two. One is gaining support from top management to implement an Analytics initiative. This is essential because HR will need data from line management to establish and maintain an Analytics initiative. If that top support is not forthcoming then HR has to work quietly without talking about it. Here, HR has to develop a program internally to track its own activity, learn how to do it efficiently and effectively. Then, when it is proven internally in terms of more effective Recruiting, better salary administration, value added training, etc. show top management how it works and the value to the organization to be created if it this methodology is adopted outside.

The second barrier is to obtain cooperation from line managers. These People are under a great deal of pressure to perform. They don't need or want another HR program. HR can obtain their cooperation sometimes by working with one manager who believes in them. By showing success.

In that case that line manager will then talk to his peers about the value to the company. It's a slow process, but it usually works well.

5- Which are the most important benefits of the PA/BD initiatives? (I.e. recruitment, development, performance management, retention, employee productivity or engagement?)

Benefits are a function of purpose; objectives, goals, strategy. What is the base of current organizational goals or problems? Is the organization's desire to reduce operating expense, grow market share, improve its talent base? The PA/BD must serve those objectives or it is only an additional expense and disruption of operations. Take one important business problem and focus the PA initiative on solving that. Again, no one needs another program. What they need is help in meeting their performance goals.

The good news is that since talent is the most important resource of any organization HR is in the perfect position to contribute to improving that and to show the subsequent value to the organization.

Again, always ask what is the measurable value to the organization of every initiative?

7- Which are the best sources to obtain data for PA?

Again there are several. One is data from within HR's operation. Cost, time, productivity, quality and employee reactions are the base. This can be benchmarked against other companies if a consortium can be established. Of course, accounting data from HR's company is available from Finance.

The secret to a PA program, like all other initiatives, is to build a personal relationship with other players such as line managers. This is not always easy if HR has not had a positive relationship in the past. Negative views of HR typically have developed because HR has continually asked line managers to run HR focused programs; i.e., performance management, without explaining the value of the program to the managers.

The bottom line is that HR has to become partners with line personnel by keeping in mind the value of an HR initiative for the line managers. Think business first and then HR later. Every HR program, even ones mandated by law, have to be presented in a way that require a minimum of effort on the part of managers and a clear value to them.

Entrevistas a Profesionales

DIRECTV

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar Big Data y Analytics?

Vas a ver que no vas a encontrar muchas áreas de Big Data y Analytics en las empresas y eso es porque todavía no le están encontrando el valor que esto les agrega. Aquellas compañías que comienzan a implementar Analytics es porque el número uno o dos de la empresa está convencido de que esto sirve.

Necesitas a alguien desde el top management que confíe en que lo que vos estás haciendo y en que eso les va a servir. De todas maneras, las teleconferencias hace 10 años que están con esto y siempre estuvieron muy avanzadas, lo cual para mí fue genial, porque yo venía de trabajar en Telecom y aprendí todo allá y lo pude implementar acá.

Cuando me contrataron en DIRECTV, hacía ya seis meses que habían armado el área de Analytics e ingrese como jefa de esta área. Después, fui armando de a poco el equipo, ya que al principio solamente contaba con dos personas que eran de Research y Analytics. Al poco tiempo me ascendieron a gerente y actualmente tengo un jefe de Analytics y otro de Research, con dos analistas en cada área, siendo siete en total.

Es verdad que muchas empresas están empezando a implementar Analytics y esto lo veo en la rotación que tenemos de los chicos que trabajan con nosotros en el área. Muchos de ellos se fueron yendo a MercadoLibre, Facebook y las punto com, que están empezando a hacer estas cosas, pero siempre con clientes, no sé con Recursos Humanos. Por ejemplo, si entras a MercadoLibre y buscas algún producto y luego volvés a ingresar, vas a ver que te va a aparecer un cartel recomendándote algún otro similar.

Hoy estas empresas saben sobre vos, tiene gente que hace Analytics y trabajan con grandes volúmenes de datos. Los que trabajan online, la información que reciben es instantánea, en el momento ven que estas googleando algo y seguramente te van a poner algún aviso sobre algún tema similar. Todo esto es Analytics, tienen siempre un software detrás, hay modelos estadísticos y datos que circulan para armar un modelo.

Yo en Telecom hacía estas cosas, por ahí cuando teníamos que ofrecer un paquete de roaming, que eran datos más económicos cuando te ibas de vacaciones, buscaba en la base, gente que había traficado datos en dicha época y enviaba a estas personas el pack que ofrecíamos si se iban de vacaciones a un determinado lugar. Tenía la inteligencia de pensar a quienes le íbamos a mandar el mensaje. Otro ejemplo, fue cuando L'Oreal le había venido a comprar a Telecom publicidad a través del celular, es decir, que esta compañía tenía que enviarle una promoción para tinturas a una base de clientes armado por ellos y luego le tenía que decir a L'Oreal a cuantas personas le iba a llegar esto. A uno de los chicos que trabajaba en mi equipo, se le ocurrió que en el recital de Arjona que iban a dar en la zona de River en una determinada fecha, iba a estar repleto de mujeres, público al cual iba dirigida la promoción, entonces, dado a que en los datos no figuraba si el dueño de la línea era hombre o mujer, detectó aquellos celulares que estuvieran en dicha zona circulando ese día en el momento del recital y excluyo a los que frecuentemente estaban en ese barrio, que lo más probable era que fueran vecinos. Al primer grupo les envió la promoción y esto funcionó, dado a que como resultado una gran cantidad de personas respondió diciendo que quería la promoción.

Eso es Analytics y ahí no hizo un modelo de nada, sino que se usó la inteligencia y los datos. Toda la información que tenía que estar, no estaba del todo correcta, pero hizo lo que pudo, sabiendo a que en un determinado día a una cierta hora y zona, se iban a reunir una gran cantidad de mujeres

2- ¿En qué sectores de la organización están aplicando la herramienta? ¿Podrían contarnos un caso de aplicación?

Analytics para mí no es una herramienta, sino que es una práctica. Existen herramientas de software para manejo de datos y para realizar trabajos con estadística, que te ayudan a hacer Analytics.

Acá por ejemplo, yo hace casi cinco años que estoy en la compañía, y soy responsable del área de Analytics y de Research. Lo que yo digo que hacemos nosotros, desde estas dos áreas, es responder preguntas con sentido de negocio. Lo que hacemos en el equipo es determinar qué pregunta puntual tiene el negocio, ya sea saber si determinado producto va a tener éxito, si me van a llamar más clientes para darse de baja del servicio, o llevado esto al área de Recursos Humanos, quienes son los empleados que se pueden llegar a ir de la compañía. Entonces con esto, lo que hacemos es usar una técnica estadística dentro del bagaje de la cantidad de técnicas que tiene Analytics y elaborar un modelo de Data Mining, que lo que hace básicamente es armar una tabla de datos.

Nosotros somos la única área de Analytics que hay en la Argentina en DIRECTV y nos encontramos dentro del área de Marketing, pero le damos servicio a cualquier otra área dentro de la empresa, por ejemplo legales. Supongamos que esta área tenga un juicio por una denuncia de un cliente en defensa del consumidor por algún hecho puntual, por ejemplo, que le hayas vendido a la gente la revista a \$7 a pesar de que estas personas no la hubieran aceptado y tenemos como consecuencia una demanda millonaria. Entonces nosotros, desde nuestra área, los ayudamos a entender a qué clientes está bien pagarles y a que clientes no, y hacemos toda la resolución de ese caso. Con todo el resto de los equipos de Marketing también trabajamos mucho, para saber por ejemplo, si voy a lanzar un producto a quien se lo vendo, y en el área de retenciones, cuantos llamados voy a tener ante un aumento de precio, cuantos clientes se van a quejar si saco una señal de la grilla o cuantas personas más se van agregar por sumarle un contenido a la grilla.

También, tenemos en nuestra empresa un área de investigaciones compuesta por personas que son ex policía que investigan fraude, es decir, que tengas el servicio y trates de usarlo sin pagarlo. Cuando esta área tiene que ir a un juicio a hacer un declaración, nosotros colaboramos con ellos, buscando dentro de las base de datos, la información para ayudarlos a sostener eso que ellos encontraron en su investigación.

Todo es Analytics, desde las técnicas hasta el análisis de los datos. No tenés porque para todo hacer un modelo de mining.

Una campaña de marketing vos sabes si funcionó o no, cuando después de que la hiciste, al ofrecer un determinado producto te lo compro X cantidad de gente, y con eso vos decís si es exitosa, pero después lo que tenés que ver es si esas personas que te lo compraron lo mantienen, si lo dan de baja, si te lo pagan, es entender qué pasa después. Esto también es Analytics.

Analytics te ayuda a eficientizar un montón de cosas, por ejemplo te doy un caso concreto, hace poco hicimos una campaña de marketing para recargas que consistía en mandar a un listado de clientes alguna promoción para que recarguen, entonces, lo que había hecho la unidad de prepago, era enviarles a un montón de clientes que hacia bastante tiempo que no recargaban, una promoción para que lo hagan. Esto funcionaba, ya que cierta cantidad de gente te recargaba. Lo que hicimos nosotros fue hacer un modelo de mining que exporte a toda esa base de clientes y calcular quienes tenían probabilidad de aceptar si vos le dabas esta oferta. Entonces, mientras el negocio prepago por ahí mandaba SMS a 100.000 personas para conseguir que 12.000 le contesten que aceptaban la oferta, nosotros conseguimos un listado de 20.000 que era más probable que acepten la oferta, en donde los mismos 12.000 aceptaban y nos ahorramos un montón de dinero. Mandarle a la gente correcta y conseguir el mismo resultado, eso eficientiza. Lo que hicimos es escoriar gente que tenía más propensión para aceptar aquello que ofrecíamos al mercado para eficientizar mucho más los contactos, desde no molestar a la persona que no te hubiera comprado

hasta que te hayas ahorrado dinero, ya que en vez de enviar 100000 mensajes mandaste 20.000, y por todos lados cierra la ecuación de que esto tenga sentido.

Acá en la empresa, por ejemplo, en Recursos Humanos hasta ahora no se aplicó Analytics. Me parece que esto sucede porque por ahí no ofrecemos mucho nuestros servicios a esta área. Lo que hacemos nosotros está muy centrado a todo lo que es la parte de Marketing. Los trabajos que hicimos para las áreas de legales o investigaciones fueron más de rebote y porque ellos pidieron nuestra ayuda. Creo que sí recursos nos dijera que tiene un proyecto para trabajar en conjunto con nosotros, lo haríamos, pero la verdad es que tampoco fui a sentarme con el director de Recursos Humanos y le mostré un proyecto. Por ahí es un tema de que nosotros no ofrecemos nuestros servicios proactivamente y a ellos tampoco se les cruzó, porque quizás no saben que existe esto. Es un poco de los dos lados. Para mí, no pasa por un tema que Recursos Humano no quiera, sino que en realidad, no se dio. Se charla, pero después no se arma finalmente el proyecto. Creo de todas maneras, que Recursos Humanos no sería el área por la cual Analytics entraría en una empresa, siempre vas a entrar por producto y por el cliente.

Hoy nosotros somos un área de servicios cross, ahora estamos bajo el departamento de Marketing, pero podríamos estar en el de finanzas o cualquier otro, depende la decisión del gerente general.

Las distintas áreas de la empresa saben que quieren responder una pregunta, por ejemplo, si mi programa de HD es bueno o no, y nosotros lo resolvemos y buscamos la metodología para hacer eso. Nosotros estamos acá para agregar valor, si no pasa esto, no sirve lo que estamos haciendo. El equipo de Analytics no solamente muestra un número, sino que también en base a esto hacemos una sugerencia a una determinada área, que después está decidirá finalmente qué es lo que va a hacer. Nosotros podemos sugerir, pero no tomamos la decisión final. En muchos casos, lo que sugerimos se toma en cuenta y ese es nuestro valor agregado. Para mí son técnicas y

no todo data mining. El poder poner números sobre la mesa que tengan sentido, te ayuda un montón.

3- Aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta en la organización, ¿Cuentan con alguna formación o competencia en particular para ello?

Respecto de la formación de la gente del equipo, hemos tenido de todo, pero es cierto que para el área de Analytics contar con más perfiles numéricos sería mejor. En este momento tengo una chica que es estadística, tengo un actuario, un licenciada en informática que tiene un master en economía, finanzas, IT y sistemas, pero tuve también estadísticos.

Necesitas hacer muchas cuentas, entonces más tarde o más temprano, te tira para ese lado. Por ahí tenés algún licenciado en ciencias políticas pero tiene una maestría en matemática y economía, y entonces complemento las dos cosas. Y del lado de Research, tenés personas que tienen carreras más humanísticas, como sociólogos, politólogos, comunicólogos, de comercialización y marketing. La mezcla entre estos dos perfiles es muy interesante.

Dentro de lo que tiene la parte de Analytics en sí, es que no solo necesitas que te gusten los números porque básicamente haces muchas cuentas, sino que también tenés que entender algo de sistemas como para poder hacer esas cuentas en un software, que requieren que puedas utilizar lenguaje de programación. Después, dependen las compañías, pero trabajas mucho con los Power Point, porque tenés que hacer la presentación de todo el trabajo y lo más interesante es cómo vas mostrar los datos, que tiene muchos números de fondo. Lo que haces es presentar la información que sale de Analytics y de las encuestas, como esta, por ejemplo, conformado el hogar del cliente, cuantas personas en promedio tenemos, etc.

Cuando yo tomo un analista para mi equipo, me interesa que sí hizo un estudio me diga que paso con eso, para darme cuenta el grado de análisis que le aportó. Esta clase de cosas son en las que me focalizo en una entrevista. No solo la persona tiene que tener el perfil numérico, sino que también necesitas capacidad de análisis, que por ahí no la tiene todo el mundo o no a todos les gusta.

Puede que te esfuerces mucho haciendo una tabla dinámica para que después no le encuentres sentido. Con el tiempo vas encontrando el valor, el sentido de los números y los resultados obtenidos. Si no encontrás esto, los números no te van a decir nada. Es importante poder entender que detrás de ellos, hay clientes y tener siempre en cuenta que es lo que ellos quieren. Todo esto no te lo da la computadora, te lo da la parte humana.

Si lo pasamos a Recursos Humanos, es lo mismo. Debemos entender por ejemplo, que ese empleado que tiene propensión de irse, quizás la tiene porque está desmotivado con la compañía porque por ahí nunca le pagaron una capacitación. Si no entendés esa otra parte, nunca vas a poder encontrar darle la vuelta al problema que estás analizando.

Todo es una tabla de datos, pero si vos no podes analizar desde otra perspectiva, no obtenés nada. Es por eso, que me interesa de los chicos que yo tomo para mi equipo, que si alguna vez hicieron un estudio de algo, me cuenten que analizaron. Me acuerdo una vez un candidato que tome para el área, que trabajaba en emergencias médicas y había hecho un modelo para ver por donde tenía que pasar la ambulancia por el tránsito para llegar más rápido en el momento de la emergencia. Lo que hizo fue sacar en Google Maps el estado del tránsito y diseñar el camino. Él se acuerda que mejoró el tiempo de llegada de la ambulancia a destino, cinco minutos, y con eso, quizás hasta podes llegar a salvar una vida.

Recursos Humanos de por sí, tiene todo un programa de DIRECTV learning, donde tienen capacitación para todos los empleados. Tenés capacitaciones de Excel, Power

Point, y después tenés negociación, pensamiento estratégico, cosas que son soft y otras más hard.

Lo que yo siempre busco es capacitar a mi equipo en todo aquellos que esté fuera de ese calendario, como por ejemplo, enseñarles herramientas SAS en caso de que no sepan o SPS. Después lo que hacemos mucho es participar de congresos sobre todo lo que tenga que ver con nuestra área, como por ejemplo, charlas sobre nuevas técnicas de investigación de mercado, jornadas de data mining, etc. Siempre tratamos de ir por lo menos uno de nuestro equipo. Del lado de Analytics, siempre estamos capacitándonos o leyendo algún paper nuevo de alguna técnica. Fuera de esto, tenés lo que cada uno de nosotros haga por su cuenta. Por ejemplo, una chica del equipo está estudiando PAYTON, que es un tipo de lenguaje de programación que está de moda, y hay un montón de bases de datos que están en este lenguaje. Esto se trata de todo el tiempo estar actualizado.

Además, a quienes forman el área de Analytics y Research, se les enseña el negocio, aprenden de los clientes y nuestros precios. Todo es importantes y tenés una curva de aprendizaje que es lenta.

La capacitación siempre viene por el negocio y las herramientas de Analytics.

4- ¿Con qué barreras nos podemos llegar a encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

Yo cuando entre a la compañía ya tenía el camino allanado, dado a que ya estaba recientemente el área de Analytics, o sea que ya alguien había entendido que esto era necesario, pero mostrar resultados era urgente. Teníamos que demostrar que con Analytics teníamos un poco más de inteligencia porque podíamos mirar las cosas desde otro lado y explotar la información que teníamos. Acá no teníamos ni acceso a la información. Tuvimos que armar la base de datos y conseguir que nos compraran el

software necesario para trabajar. De hecho, yo esto sola no lo hubiera podido lograr. Al mes de que entre a la empresa, entró una persona de Analytics regional que se ocupaba de los nueve países de Latinoamérica y sin él no hubiera podido conseguir para nosotros SAS por ejemplo, dado a que yo me juntaba con el área de sistemas y le pedía que nos compren el software que necesitábamos para trabajar con los datos de los tres millones de clientes que teníamos, pero hasta que no vino este chico que también sabía de Analytics, no había forma de hacerles entender la necesidad de invertir en esta herramienta. Hoy, no pueden concebir trabajar sin esto.

El desafío fue demostrar el ROI de una inversión tan millonario en una herramienta.

Hasta que se implementó Analytics, se tardó un año. De todas maneras, no estuvimos todo ese año sin trabajar, pero hicimos a pulmón un montón de cosas. Creo que el principal escollo era mostrar resultados rápidos, que tuviera sentido lo que hacíamos.

Lo primero que hicimos era una pavada, pero teníamos una encuesta de satisfacción de los clientes donde se le preguntaba a ellos si estaban contentos o no con el servicio, si lo recomendarían, si alguna vez había llamado al call center y si le habían resuelto el problema o no, cuántas veces había llamado, entre otras cosas. Todo esto se analizaba como univariado.

Los primero que hice fue cruzar dos variables, es decir, el hecho de que se hayan quejado con los días lluviosos. Este cruce fue como el primer valor agregado que hice, el primer punto a favor que tuve al mes de haber entrado, dado que nunca se les había ocurrido cruzar dos variables para resolver una pregunta y entender tan claro, que cuando llueve, no lo podemos resolver el problema porque el inconveniente es del satélite, entonces el cliente va a estar muy insatisfecho, pero no porque recibió un mal servicio y el telecenter trabaja mal, sino porque cuando llueve no les podemos dar una solución.

Al año de haber ingresado a mí me ascendieron a gerente y quienes eran analistas a jefes. Realmente tuvimos un gran crecimiento y se notó la importancia de lo que hacíamos y pasamos a ser el área de consulta para todo. Algunas áreas son Analytics dependientes, es decir, no toman una decisión si vos no le das un research que diga que pueden hacer algo.

El SAS y el Excel solos no hubieran hecho nada, ya que si vos no estás del otro lado y decidís qué información vas a cruzar, todo esto no se podría hacer. Tiene que haber alguien que aporte una visión a los datos, que los interprete y piense lo que le están diciendo. Si el resultado del modelo fue un 25% tenemos que pensar que antes de determinar si esto es bueno o malo debemos analizar con qué número estamos comparando. Todo eso lo va a dar la parte humana que nunca va a faltar porque no existe que eso pase.

No existe que Analytics reemplace a la persona. Si fuera así, serían más las computadoras, y por el contrario, son cada vez más las personas que se contratan para trabajar con Analytics y los software se tienen que adaptar a las necesidades de estas. Además, no se movería tanto la gente que está trabajando en esta área. Hay mucha rotación, y a mí de hecho en este momento se me están yendo dos chicos que trabajan en mi equipo, las punto com, MercadoLibre y Facebook se están llevando a mucha gente. No hay muchas personas que sepan sobre esto y como implementarlo, es un nicho.

Alguien tiene que tener la inteligencia, porque la máquina no sabe todo. Por ejemplo, vos haces cualquier modelo y les pones todos los datos que tengas de Recursos Humanos de la ficha de los empleados, como la altura de la gente, la edad, fecha de nacimiento, entre otras variables. Quizás matemáticamente para el modelo, que alguien haya nacido en el mes de julio te da como resultado una variable importante que afecta significativamente en la decisión de irse de una compañía, pero vos tenés que usar la inteligencia y saber distinguir que para el modelo puede ser un dato relevante, pero no tiene sentido para el negocio ya que si nació el 1 o el 5 de julio, no debería importar en

la decisión de irte de una empresa. Por lo tanto, el primer error es haber metido esta variable. Si vos no tenés la parte humana, no sirve de nada, porque esto es estadística y matemática, tenés que poder interpretar los resultados y detectar que lo que te dé el modelo, tenga que ver con la pregunta que estás intentando responder.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto creen que tendrá en Rotación?

Acá dentro de la empresa, todavía no hicimos nada concreto con Recursos Humanos, me parece que es un tema de que también tenemos los datos de todos los empleados para poder hacer algo. Pero así como cálculo bajas de clientes, podemos calcular bajas de empleados, ausencias y sacar propensiones.

Nos pasa por ahí en una reunión con Recursos Humanos, con motivo de reclutar gente que necesito para el equipo, que les cuento el perfil para trabajar con nosotros y un poco más lo que hacemos, y en el momento a ellos se les ocurren mil cosas que podríamos hacer en conjunto, pero que después no me las piden. Pero por ahí es un tema de hasta dónde tienen los datos de los empleados y de qué tan prolijos los tengan. Yo los datos de los clientes los tengo muy prolijos, porque el cliente te tiene que pagar, te tiene que llamar, esa parte está, pero quizás, la parte de los empleados depende de la empresa. Por ahí, ésta información está en un software de gestión de empleados o está en un Excel. Necesitas muchos datos y mucha historia, si vos no tenés la historia de los últimos cinco o cuatro años de los empleados, no sirve. Es importante contar con una buena masa crítica y un buen volumen de datos, necesitamos las mismas variables para todos. Si ese Excel con datos de los empleados va cambiando, es decir, por ejemplo antes tenías la edad o la antigüedad y ahora no, entonces hay un montón de cosas que van a estar en blanco y cuando una variable está muy vacía la terminas sacando porque no te termina ayudando a hacer el análisis. Se me ocurre que puede ser por esto que hoy no estemos aplicando Analytics al área de Recursos Humanos.

También, en algún momento, por ejemplo, recursos nos pidió y todavía finalmente no lo encaramos y les dijimos que nos avisen cuando querían hacerlo, hacer un programa de jóvenes profesionales recién recibidos o a punto de recibirse en sus carreras. Estos chicos hacen un Assessment, varias entrevistas y por ahí quedan camadas de 10 candidatos, que entran a la empresa, se les hace una inducción de aproximadamente un mes donde todas las áreas les hablamos y luego, circulan en toda la empresa haciendo tres o cuatro proyectos en cada área por un año y finalmente deciden qué sector les gusta más y se quedan en este a trabajar, y en eso ganan experiencia, conocen el negocio, etc. La gerenta de recursos humanos, nos había pedido si los podíamos ayudar a dilucidar qué tan interesante es esto para el mercado. Ella sabe que la gente se anota y viene, pero quería poder determinar y ver el grado de atractivo que tiene este programa o que le podríamos mejorar, y todo eso se lo resolvés desde Analytics y lo que no podes resolver desde los números, porque no tenés una tabla de datos, lo resolvés desde research, que es investigación de mercado, la otra parte que tenemos en el equipo. Acá es donde salís a hacer una encuesta, y haces por ejemplo entrevista profundas, que es una metodología de investigación de mercado, en donde a una persona le preguntas ciertas cosas, lo desgravas, juntas a otras seis o siete personas más y con esto podes armar todo un perfil.

Vos podes resolver desde los datos, si tenés información de las universidades, de las carreras, de la cantidad de chicos que hay en cada una de ellas y cuántos alumnos se anotan. Con toda esta información lograríamos sacar una tasa de interés en el programa de jóvenes profesionales de DIRECTV versus de otras compañías, si tuvieras una oferta que supieras que en la cartelera de la facultad compite con otras similares de distintas empresas. Si podes hacer todo eso, genial, si no podes, salís a hacer una encuesta, donde indagas que les parece a los estudiantes que tendría que tener un programa de jóvenes profesionales, y todo esto lo resolvemos nosotros. Ese es un proyecto puntual, que nos habían pedido hacer y que finalmente no salió todavía.

Una cosa que hacemos es determinar el valor de los clientes, el cual depende de la compañía. Este valor lo puedes calcular con la fórmula que vos quieras elaborar, pero nosotros hicimos un cálculo para encontrar la mejor forma de hacerlo. La fórmula es muy compleja y tiene en cuenta una gran cantidad de variables como qué producto compraste, cuanto pagaste, cuanto pagas, cuánto nos cuesta, es decir la diferencia que nos queda, que propensión a irte del servicio tenés, cuántos años vas a estar como cliente, etc. Con todo esto, nosotros sacamos el valor del cliente, y esto lo tenemos para que en el caso de por ejemplo hacer una campaña podamos responder a la pregunta de si vale la pena llamar a un determinado cliente con lo que nos cuesta mover al call center y llamarlo, para que ese cliente se quede en la empresa o para venderle tal cosa. Todas estas terminan siendo cosas que generar eficiencia.

Todo lo que yo te digo para los clientes, vos lo puedes pasar a los empleados de la empresa.

Podes sacar en vez del valor del cliente, el valor del empleado.

También, puedes aplicar Analytics en Recursos Humanos, para determinar qué beneficios ofreces a tus empleados, mediante una técnica que nosotros utilizamos mucho, que es la segmentación. Lo que hacemos con esta técnica es armar una tabla con los datos de un montón de gente, que supongamos que sean los empleados, e incorporamos en el sistema una gran cantidad de variables como la edad, que estudió, antigüedad, si es casado o no, si tiene hijos, cuántos beneficios le pagamos, entre otras variables, para poder agrupar gente que tiene un perfil muy parecido y que se separa mucho del grupo de al lado. Entonces, vos juntas aquellos grupos que tienen muchas cosas en común y separas aquellos que tienen grandes diferencias. Esto lo que te permite es segmentar para entender qué perfil tiene cada grupo. Por ejemplo, un grupo es el de los que no tienen hijos, son jóvenes, hace poco tiempo que trabajan en la compañía y otro grupo es aquel que ya hace muchos años que están en la empresa, tienen familia con hijos y ya le dimos beneficios. Entonces, podemos determinar qué beneficios puedes otorgarle a cada uno de ellos. Al primer grupo, por ejemplo, les voy a

otorgar beneficios como el gimnasio y el posgrado, porque el año que viene van a querer trabajar en otro lado seguro.

¿Que necesitas siempre? datos. Si vos no tenés datos, no conseguís nada, aunque también puedes utilizar el research. Para Recursos Humanos, hicimos una encuesta de satisfacción que se envió por mail a todos los empleados. Lo que habíamos encuestado eran procesos internos de la empresa. La encuesta era de recursos pero abarcaba otros procesos, por ejemplo, en el caso de mi departamento lo que se evaluaba era si viene gente de otra área a pedirme un estudio de research o Analytics, como los recibo, que tan bien los atienden y cuanto demoro en contestar el estudio. La respuesta que obtenemos era la satisfacción del cliente interno con las distintas áreas de la compañía y luego se veía como le daba a cada una, cuál era la que mejor o peor estaba, y se determinaba que hacer con esto. Recursos también, hizo una encuesta que se denomina great place to work, que ahora ya no la hacemos más, que la elabora una empresa de afuera. Lo que hace esta encuesta es medir el clima laboral en las compañías y lo que tiene de bueno es que no se hace desde adentro de la empresa, sino que viene alguien de afuera y mide en todas las compañías lo mismo y competimos a ver cuál está mejor.

Todo esto es algo que se hace como una encuesta dentro de recursos humanos y tenés para encuestar el clima laboral, beneficios, salarios, relación con el jefe, como el jefe baja los objetivos, etc. Lo que hace recursos es recabar todos los resultados obtenidos para tratar de mejorarlos y todo esto termina siendo Analytics.

Pienso yo que también Analytics se puede utilizar en Recursos Humanos en todo lo que tenga que ver con pronosticar. Por ejemplo, se puede calcular el ausentismo de los empleados. Acá el telecenter tiene muchas ausencias a lo largo del año, y con esto, puedes sacar una propensión o estimación del ausentismo que tendría. Nosotros, por ejemplo, sacamos una estimación de cuántas bajas de clientes vamos a tener los meses que viene y al telecenter esto le sirve. De la misma manera, vos deberías poder hacer esto con tus empleados, ya que lo aplicas de igual forma, pero cambias la base

de clientes por la base de empleados. El tema es siempre la materia prima, es decir, con que tanta información contás de tus colaboradores como para poder hacer esto.

Yo todo lo pienso en cliente, pero si lo pasas a empleados, es exactamente igual. De todas maneras como dije antes, si no tenés la información de ellos, no podés hacer nada. Por eso, cuando las chicas de Recursos Humanos me consultaban si lo del programa de talentos se podría llegar a realizar, yo pienso tranquilamente que lo podríamos hacer si las universidades nos pasaran los perfiles de los estudiantes, sus edades, etc. Si sumamos todo esto, por ahí podemos sacar una propensión de algo, el tema es hasta donde las universidades te podrían compartir esa información.

Donde vos tengas un listado de gente y variables para ellos, podés encontrar patrones y a estos los replicas en donde vos quieras. La estadística, la matemática y la computación te ayudan para eso.

Con respecto a la rotación, creo que Analytics se podría aplicar para esto. Supongamos que tenemos la base de todos los empleados de la compañía dentro de x cantidad de años y lo que queremos saber es qué propensión tiene mi nómina de empleados a irse. Entonces, tomamos esta base de datos, con empleados que pertenecen y que dejaron de pertenecer a la empresa, y tenemos en cuenta todas las variables de información que tengamos de los colaboradores a lo largo de estos x cantidad de años (profesión, edad, antigüedad, etc.) e identificamos quienes se fueron y quienes se quedaron. Toda esta información, se busca dependiendo la fuente de información que tengas para recabarla, puede que cuentes con un sistema de Recursos Humanos, un Excel, o por ahí simplemente tenés un listado, no importa, armas una buena tabla con los datos y utilizas programas para hacer mining. Nosotros usamos programa SAS, pero hay una gran cantidad. En definitiva, utilizamos un software y creamos un modelo estadístico que lo que termina haciendo es encontrar qué patrón tienen todos los que se fueron que lo hace muy parecido y muy distinto a todos los que se quedaron en la compañía, y vas a encontrar variables que son las que van a influenciar más en ese target que

queremos analizar, en este caso, todos los que se fueron de la empresa y no volvieron nunca más.

La pregunta que se contesta por modelo es una, en este caso, quienes se van a ir de la empresa, pero si vos querés contestar otra pregunta, es otro modelo, otra tabla, otras variables. El resultado de este modelo son variables y probabilidades, que lo que haces es escoriar, y al resto de la nómina que tenés en este momento se le coloca una propensión a que se vayan de la empresa en un futuro y lo único que te devuelve el modelo es tu nombre y una propensión, una probabilidad y con esta información luego decís que haces. Todo esto lo podemos trasladar a cualquier cosa, desde cual cliente que le vendí un determinado producto se lo puedo volver a vender, que cliente que me llamó me va a volver a llamar o desde que persona que transfiere tanta plata en el banco va a volver a transferir más adelante. Entonces, en definitiva, no es en sí Analytics una herramienta, sino que son técnicas.

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

En selección no me doy cuenta cómo podríamos aplicar Analytics, porque vos no tenés información previa del candidato que estás reclutando. Acá, por ejemplo, aunque vos no contás con datos previos del cliente, podés usar una compañía que tiene información de pago de este con otras empresas, y de hecho esto lo utilizamos. A pesar de no tener la historia del cliente con nosotros, podemos saber por ejemplo si pagó o no el celular. Esto lo utilizamos como información y decidimos si lo tomamos como cliente o no. De todas maneras, me parece que en selección es más difícil.

7. ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH? ¿Cómo manejan la privacidad de los datos?

Para poder recabar información utilizamos diversas fuentes. Una de ellas son las encuestas y otra por ejemplo son los focus groups, en donde se encuentran un grupo de personas dentro de una cámara Gesell para poder testear por ejemplo si entienden

un newsletter, que les gusta y que no, que entienden del mensaje, testear nuestra caja de prepago que la compran en el supermercado, si la pueden abrir, si entienden el producto y logran instalarlo.

Después, hacemos entrevistas en profundidad, esto depende de la información que necesitemos recabar pero por ejemplo, para conocer al cliente prepago lo resolvimos así, íbamos a las casas de clientes tipo e hicimos ocho o diez entrevistas en profundidad. Con ellas recabamos información y con eso sacamos los Insights para poder armar las tablas de datos, esta es la parte de research que tiene Analytics. Es muy bueno que actúen estas dos partes en conjunto, pero no en todas las empresas pasa esto, yo por ejemplo, vengo de Telecom y también iban las áreas para el mismo lado, no estábamos bajo la misma gerencia como acá, pero estaban muy alineadas. Hay empresas en donde están bien separadas un área de la otra, entonces no aprovechan la potencialidad que puede tener juntas, porque yo por ejemplo aproveché la información que sale de la encuesta y la incorporó a la base de datos. Supongamos que en las entrevistas, los clientes contestan que están insatisfechos con la compañía, entonces, yo voy a la base y me fijo si alguna vez este cliente se quejó y terminas de sacar esa otra parte. Eso es Analytics

En general hay cosas que hacemos nosotras y otras que se tercerizan con consultoras.

También tenemos una herramienta para hacer encuestas por mails, que en el caso de que sean clientes nuestros, se las mandamos nosotros y analizamos los resultados, pero si ese cliente es de la competencia, contratamos una consultora que tiene esa base de datos y la hacen ellos y nos pasan la información para analizar.

Utilizamos también otras técnicas que se llaman attacking, en la cual firmas con una cámara a un determinado grupo de personas mientras están observando una publicidad y con eso logras ver sus emociones cuando la miran. Lo que te devuelve el informe son los momentos de picos y valles dentro de la publicidad, por ejemplo,

teníamos una hace poco que no salió al aire que era de HD y en el medio aparecían imágenes de futbol y el pico en Argentina era cuando aparecía Messi.

Hicimos también laboratorios de experiencia. Desde el equipo regional que son los que arreglan la programación de la guía en EEUU nos habían pedido los Insights que necesitaban para el momento de diseñar la guía nueva, puntualmente para series y episodios. Para esto reclutamos empleados de distintas áreas con distintos perfiles, trajimos gente de full service, un técnico, un telecenter y un analista de finanzas, los juntamos a todos en una sala e hicimos la dinámica de cómo ellos diseñarían lo que tenía que ser la pantalla para poder ver el episodio y la series, les pedimos que nos hagan un dibujo de cómo lo imaginaban y cada uno creaba lo que quería. Hicimos de esto dos o tres grupos de diez personas y con eso decodificamos la información y enviamos los resultados a EEUU con una sugerencia

Otra técnica para obtener información son los grupos de control. Justo estamos por lanzar una señal nueva y el problema es cómo medimos si la misma funciona o no. Para mí, para medir si funciona, vos no podés enviarle la encuesta a toda la gente, si no que siempre tenés que guardarte un grupo que se lo denomina grupo de control, ya que de lo contrario, no tenemos un punto de comparación. Este grupo de control tiene que ser representativo e idéntico a los otros, con las mismas características, antigüedad promedio, estar en la misma zona, etc. Entonces, tenés que darle el mismo incentivo a todos, es decir, ponerles la nueva señal en este caso, menos al grupo de control. Lo que esto me permite determinar, es si cambio algo en el comportamiento de los que recibieron la señal nueva con respecto a los que no la recibieron. Si hay diferencias significativos entre un grupo y otro, podés entender que ese estímulo que le diste funciona, esto es lo que se hace todo el tiempo cuando vas a hacer cualquier análisis. No es un modelo estadístico, es una muestra representativa que la saca un estadístico. Todo lo que hacemos nosotros tiene que ver con números y trabajos con medidas.

Con respecto a la privacidad de datos, hay una ley que es la de Habeas Data, que habla sobre los datos personales. Esa ley lo que te dice es que vos tenés ciertos datos que son sensibles, en general estos son personales, como el número de tarjeta de crédito, la religión, orientación sexual, entre muchos otros y que están cubiertos por esta ley.

Cuando vos trabajas con Analytics, usas a las personas como números, vos nunca identificas quién es. Por ejemplo, cuando agarras un listado de 10000 personas a los cuales vos haces un scoring de quienes se van a ir y quienes no, nunca estás diciendo vos que sos tal persona te vas, sino que lo que determinas es que un conjunto de personas, un grupo, es más propenso a irse que otro.

Por ejemplo, un dato sensible es si el cliente compra contenido adulto o no. Acá nosotros vendemos esto y el cliente lo puede consumir, pero bajo ningún concepto yo le puedo mandar a este un mensaje diciéndole que yo sé que compra este producto, porque esto lo puede recibir su hijo, su esposo o cualquier otra persona, pero sí, usó este dato para scorear gente que es más propensa a comprar contenido adulto y le comunicó que tal día va a ver tal programación. Luego, está en el cliente comprarlo o no, pero nunca lo identificó con nombre. Esto es lo que está en la ley.

Otra cosa que se encuentra en ley es que vos no podés vender los datos de las personas, no le puedo dar a otra empresa un listado de mis clientes. De hecho, yo no tengo los datos del nombre y el DNI de todos ellos en la base de datos, no los necesito, para mí son un número.

Nosotros por ejemplo, con Facebook tenemos un acuerdo y usamos esta red social para hacer campañas. Facebook sabe quiénes son sus clientes, tienen los datos de todos ellos, y nosotros tenemos un listado con mails de los nuestros. Cuando nosotros queremos llegar a ellos a través de esta red social, contamos con una herramienta donde subimos el listado de mails y te lo unifica con sus usuarios. Vos nunca sabes quienes son estos ni Facebook conoce a tus clientes, porque es una cosa encriptada,

lo que te devuelve es la cantidad de personas a los que les va a llegar tu campaña. Facebook con sus clientes, como yo con los míos, hace lo que quiere. A mis clientes yo no les puedo decir que sé que hicieron tal o cual cosa, pero si por ejemplo, les puedo enviar una publicidad.

El tema es que hacemos con estos datos sensibles. Por ejemplo, un número de teléfono es una información que el cliente decide dejar en nuestra base de datos cuando llama para comprar un servicio. Pero si de casualidad yo me entero cuál es su número de celular, no lo puedo usar, porque vos no me diste ese número para que te llame por teléfono, vos no me habilitaste, yo lo puedo tener, pero no puedo hacer nada con eso. Entonces, hay un marco legal donde dice que ese es un dato sensible y es tuyo, y vos no me lo compartiste. Esto, no quita que no se utilice este tipo de información, porque pasa, pero la persona puede hacer una denuncia, por ejemplo, por qué lo están llamando y no dio su número y está en todo su derecho de hacerlo.

CABLEVISIÓN

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar Big Data y Analytics?

La necesidad de tener los datos del empleado en Cablevisión apareció antes de aplicar data mining. Se trabaja con campañas de incentivación y concientización para que el empleado tenga actualizado sus datos en lo que nosotros llamamos “la base de conocimiento”.

Una de mis funciones dentro de la compañía es fomentar la cultura analítica, por lo que ahí hay una especie de trabajo cultural en cuanto a lo que son las buenas prácticas sobre metodologías analíticas bien aplicadas. El mundo RH viene un poco más atrás porque no son los casos de negocio más comunes y es donde más cuesta tener información de los empleados a comparación del gran volumen de información que tenemos de los clientes.

El 80% del trabajo de una organización se enfoca en el manejo, construcción y disponibilidad de datos y el resto (ese 20%) es en la metodología aplicada (casos predictivos). En este momento, en Cablevisión, estamos en el trabajo de tener buenos datos. Por ejemplo, no teníamos toda la información de SAP, con lo cual ahora estamos definiendo las configuraciones y contando con los datos, lo que nos permite tener mucha información dura disponible del empleado.

Analytics debería estar en todas las compañías ya que mejora procesos, reduce costos, unifica conocimientos y es tan necesario como la frase que dice “no se puede gestionar lo que no se puede medir”.

Por último, creo que Big Data no es una herramienta de uso adecuado para el área de recursos humanos, ya que la información del sector no es suficiente para aplicar una herramienta como Big Data.

2- ¿En qué sectores de la organización están aplicando la herramienta? ¿Podrían contarnos un caso de aplicación?

El área en el cual trabajo es la gerencia de BI y Analytics, y tengo un equipo que se encarga de armar la solución a un problema determinado desde cualquier área del negocio, eligiendo la manera de diseñar con las aplicaciones y tecnologías disponibles, y tengo una area funcional que se junta con el negocio y captura la necesidad, diseña y ofrece una solución, y después la transmite al área que la desarrolla y la implementa.

Hoy trabajo con áreas como comercial, marketing, sistemas, operaciones y Recursos Humanos. Para recursos humanos, estamos elaborando ciertos casos que están en construcción, pero todavía no pudimos aplicarlo.

Estos casos se dividen en dos subgrupos según la acción:

Predicción de una acción:

- predicción de ausentismo
- predicción de rotación

Perfilado

- Segmentación de tipología de perfil en función de los datos que se puede obtener de Recursos Humanos.
- Comportamientos: a qué tipo de beneficios aplica el trabajador en particular, según sus intereses, ya sea por beneficios opcionales o generales. Sí puedo entender los intereses de las personas de la compañía, puedo segmentar los beneficios para esas personas en particular.

El analista de Payroll es el más acostumbrado a trabajar con esto ya que maneja herramientas de información y datos todo el tiempo. Pero es el más alejado del caso de negocio de recursos humanos en Analytics.

3- Aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta en la organización, ¿Cuentan con alguna formación o competencia en particular para ello?

En la parte de diseño, tenemos perfiles técnicos (diseñan sobre la tecnología disponible). A perfiles técnicos los llamo a los de IT, que tienen como capacidades conocimientos de herramientas de integración y explotación de datos (diseñan tableros).

Del mundo de captura de una demanda funcional, esas personas también son técnicos pero más generalistas y también son personas que conocen el caso de negocio y la metodología que usa para resolver ese problema (con data mining o Analytics). Son perfiles más híbridos.

Nadie sabe mucho de todo, por lo que sí o sí es necesario complementar grupos con las diversas competencias necesarias para estas tecnologías.

4- ¿Con qué barreras nos podemos llegar a encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

En principio, para trabajar con Analytics, la información debe estar bien y organizada, y suele pasar en Recursos Humanos que ésta información se encuentre en Excel, cargada a mano, y en estos casos hay muchos errores y estos pesan a la hora de generar resultados con Analytics.

A su vez, Big Data sólo se puede aplicar con aquellas compañías que generen el volumen de datos necesarios que sea útil en lo que la compañía necesite. Ya que en caso contrario, Big Data es muy caro por la curva de aprendizaje (es muy costoso el

recurso y el conocimiento de Big Data) y si no se tiene los volúmenes necesarios, sería innecesario adquirir la herramienta.

Otra gran barrera es el recurso, hoy la tecnología es commodity, se consigue bajando una aplicación o una licencia de un producto. El problema es que muchas veces los recursos que saben utilizar bien esas tecnologías son pocos y caros.

Con respecto a la cultura, hay un change management qué hacer, y el mundo de la información de las compañías es mucho poder, la democratización de la información resta y diluye el poder, lo iguala, ya que todos tienen y nadie es dueño de construir la métrica de la información. Se comparte la construcción de los Kpi's, entonces nadie depende de nadie. La información y las métricas están en un ambiente colaborativo sin que tengan que pasar por alguien anteriormente. Por ende, aplicar Analytics, es romper con la cultura del poder del conocimiento para pasar a tener una cultura de información colaborativa.

Por último, también se debe romper con las costumbres del área de Recursos Humanos, ya que les cuesta implementar Analytics porque los problemas lo resuelven con lo que tienen en el alcance de la mano, y no están acostumbrados a esta nueva práctica.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto creen que tendrá en Rotación?

En rotación, no está implementado el modelo, no está finalizado. Se está trabajando mucho con los datos. Cuando se tiene por ejemplo 5000 empleados, para poder generar un modelo predictivo para ver cuándo se va una persona de la compañía o no, tenés que tener un universo de datos que alcance una muestra de la población suficientemente acabada, para que ésta sea estadísticamente representativa y genere

un modelo predictivo. Y además, se necesita que todos los meses los datos necesarios estén disponibles para poder predecir quién se va y quién no.

Nosotros ahora estamos trabajando con tener esos datos.

Hay variables con las que hay que trabajar todo el tiempo en rotación, por ejemplo, si alguien pide un aumento de sueldo y no se lo dan, si falta más seguido, o pide horas de un día más seguido, son variables con las que hay que trabajar todos los meses, y deben tener la posibilidad de construirlos, de cargarlos de manera más rápida.

El impacto que tiene aplicar Analytics en rotación genera: poder predecir la rotación y cruzarlo con la matriz de alto desempeño. Ejemplo, si tengo alta rotación en personal necesario para la compañía y baja rotación para aquella que no es primordial, se debería generar un plan para que la rotación disminuya en los perfiles valiosos para la compañía.

Cómo otro sector, veo que en compensaciones se puede dar un buen uso también. Los beneficios en las organizaciones son escasos, y darle a todos por igual genera pérdida de valor (porque no a todos les interesa, y a los que les interesa, les estas dando poco).

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

En selección, no le veo un impacto, porque cuando seleccionas gente no tenés datos de los que estás buscando y no tenés manera de aplicar algo ahí. Si en tu base de conocimiento encontrás una variable que incide en la alta rotación, por ejemplo, en sistemas tener gente que no es de IT, eso se puede trasladar en reclutamiento. Se puede hacer un modelo predictivo en donde se juntan dos variables, estudio y trabajo, y ahí se genera automáticamente una tercer variable que es sí el estudio lo aplica en lo laboral, por ende, si en un área te da una alta rotación debido a que tenés perfiles de un estudio determinado que no aplican con las características del sector, eso puedes llevarlo al área de selección y determinar el perfil idóneo para ese área en particular.

Creo que en selección es un análisis expos, no se puede predecir qué tenés que seleccionar sin las variables que te describen las características de quien se va a ir y aplicarlas a tus procesos de selección futura.

7. ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?
¿Cómo manejan la privacidad de los datos?

Desde recursos humanos se puede obtener varias fuentes de información, desde la edad, geografía, gustos (bases de conocimiento en donde los trabajadores cargan los datos cómo hobbies, LinkedIn interno), estudios, capacitaciones que haya aplicado, información de encuestas de opinión, si participaron de búsqueda interna. Depende de la capacidad de la compañía.

Dentro de la compañía tenemos una política de acceso a la información establecida por un gobierno de datos en donde determinadas áreas usan determinados datos. Con respecto a la privacidad de datos, nosotros no podemos comunicar los datos personales. Por ejemplo, cuando se contrata el servicio de cablevisión, se acepta el uso de los datos personales del cliente para mejorar el servicio, pero no se publica ni se comercializa, lo mismo pasa con los datos del empleado.

TELEFÓNICA

Pregunta introductoria: ¿Cuál es tu rol? ¿Crees que en el corto plazo asistirás a RRHH en un proyecto así? ¿Por qué?

El área de Big Data tiene ya 3 años, casi 4 en Enero. Hay 35, 40 personas en Big Data y en BI 45 más o menos (sin sumar la gente de sistemas).

Por lo general las empresas tienen un área de BI y ahí adentro hacen Big Data, pocas empresas lo tiene separado, nosotros tenemos separado un área de BI, y un área de Big Data. Son dos creencias distintas.

Hay un gerente de Big Data y un gerente de BI, tenemos un director, que es director de Big Data y BI.

La estructura sería director de Big Data y BI, de él depende un gerente de Big Data y uno de BI, y matricialmente, es decir con línea punteada, una gerente de sistemas.

Yo reporto al gerente de Big Data y al gerente de BI, porque llevo todos los proyectos cross del área y además todo lo que tiene que ver con ingeniería de plataforma, que básicamente tiene que ver con organizar la información para que los jefes de Analytics la puedan explotar. O sea yo les dejo toda la información armada como para que la puedan usar.

Después tenemos 3 que son jefes de Analytics, que a su vez se subclasifican por área, es decir, hay un jefe que tiene marketing, ventas y operaciones, otro jefe tiene red y otro rrhh, control de gestión, aseguramiento de ingresos, etc.

Por ejemplo viene alguien a pedir algo de marketing, y el jefe de marketing le hace todo, desde un análisis básico, un tablero, hasta un modelo. Todo lo que necesiten se los hace el.

La jefatura atiende a clientes internos que son áreas. Uno de los jefes atiende particularmente al área de rrhh que es lo que a ustedes les interesa.

Después hay chicas más estadísticas, actuarios, hay un sociólogo, que lo que hacen es trabajar con modelos. Ellos pueden hacer un modelo que en función a las diferentes averías que va teniendo la red, pueden predecir dónde se puede llegar a romper. Por ejemplo pueden armar un modelo que te dice que este cliente puede llegar a darse a la baja. Vos lo analizas para atrás y decís: esta persona se vino comportando de tal manera, entonces: este cliente puede tener más propensión a darse a la baja que otros. Eso es un modelo estadístico.

Después por el lado de BI hay un área de inteligencia competitiva que lo que hace es analizar todo lo de la competencia. Puede ser desde lo que manda la competencia en el diario para hacer publicidad, hasta que está haciendo como acción de venta. Esas son personas más de negocio.

Otra parte son las chicas que hacen encuestas e inteligencia de mercado. Ellas lo que hacen es encuestar y de esa manera testean el mercado, ven lo que va pasando con los clientes, con los no clientes, que les gusta, que no les gusta. Este perfil es más psicológico, más sociólogo.

Con respecto a la otra pregunta, creo que Big Data aplicado a rrhh es como medio contradictorio, pero depende lo que quieras hacer.

Nosotros somos 15 mil empleados, que somos muchísimos, pero no es una base tan grande.

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar Big Data y Analytics?

Nosotros como área de BI, venía un cliente de marketing y nos decía: yo le mando la factura de larga distancia aparte al cliente. ¿Cuánto me sale eso? ¿No me conviene mandarla por cuenta y orden?, porque por poner un inciso más te cobran.

Hacemos ese tipo de análisis sentado con la persona de marketing al lado. Esto generó una especie de cultura.

Hoy lo que pasa es eso. El de marketing viene, se te sienta y te dice necesito resolver esto. O te dice quiero entender esto, entonces vos le decís: vení, sentate que lo vemos. A veces te plantea una pregunta y otras te dice a ver que le podemos agregar a esto. Entonces vos que conoces, que tenés un rol de analista, le decís fijate que acá podes hacer esto.

Las decisiones las toma el área de marketing, pero a veces nosotros los sofocamos para el lado de que creemos que es lo mejor.

Vos podés querer hacer Big Data pero si te vas a una pyme, difícil lo puedas hacer porque no vas a tener el servicio. En un momento se va a poder hacer más barato.

Pero si querés hacer Big Data en serio, seria con empresas grandes y lamentablemente no todas las grandes la usan.

2- ¿En qué sectores de la organización están aplicando la herramienta? ¿Podrían contarnos un caso de aplicación?

Trabajamos en todas las áreas de la compañía con este sistema. Somos cross a todas ellas.

Actualmente existe un proyecto muy novedoso, el cual lo llamamos *optimización de despliegue de red*.

La empresa tiene un presupuesto determinado para inversiones en despliegue de red. Despliegue de red puede ser: poner una antena nueva o mover las que hay. Todo eso es plata. Entonces estamos en un proyecto que es muy importante, que lo que quiere hacer es meter en un modelo un montón de inputs de como vos proyectas demanda del

lado de uso de los datos, proyectar donde van a ser las zonas que más se van a utilizar, que output tiene para los clientes que te consumen. Es decir vos lo que vas a hacer es, si yo tengo un peso más para poner en despliegue de red, ¿dónde lo vas poner? Es decir priorizo, ¿Por qué acá? Porque acá están los clientes que más lo usan o porque acá están los clientes que no tiene un buen servicio.

Hoy en día estamos trabajando mucho con red, con marketing, que eso también es un desafío porque son culturas totalmente distintas, maneras de trabajar distintas, nosotros en el medio tratando de juntar todos los outputs, y es un proyecto importante. ¿Esto para qué es? para mejorar el despliegue y optimizar el funcionamiento, siempre teniendo en cuenta en donde me va a generar más ingresos a mí.

Nosotros con recursos humanos no trabajábamos. No sabían muy bien que es lo que hacíamos y nosotros no sabíamos que es lo que necesitaban.

Entonces la metodología es sentarte y que te cuenten qué problemática tenés y yo te ayudo a resolverlo.

Por ejemplo: yo todos los meses, hago un Excel con toda la planta y le voy cambiando el árbol de dependencia a mano, entonces yo le puedo decir, no deja, para, nosotros te armamos un proceso, que te lo hacía automáticamente.

Nosotros atendimos la consulta, y ellos todos los meses apretando f5, corrían el proceso y ya lo tenían armado.

Siempre la metodología es más o menos igual. Surge una necesidad que la podes detectar vos desde el área o la detecta el usuario. Por lo general la detecta el usuario, pero yo proactivamente puedo decirle a la gente de red. Nosotros nos catalogamos como un área de servicio. Yo estoy para ayudarte en lo que necesites. Si te puedo agregar valor, lo hacemos. Y si creo que no es por algo, pero vos lo necesitas, yo lo hago igual.

En recursos humanos igual pienso que podemos hacer más. Con el tema de beneficios estamos tratando de hacer algo. Por ejemplo, de todos los beneficios que tenemos, ¿Cuáles son los que más le interesa al empleado?

Telefónica tiene un montón de beneficios y muchos empleados no los conocen. Por ahí son descuentos en cines o tenés beneficios de teletrabajo, horario flexible, que son los más conocidos pero hay otros que no los conocen que al empleado le interesa y no sabe que está.

Entonces se hizo encuestas a los empleados para ver si ven los beneficios, si nos los ven, si entran en la intranet y no los encuentran.

3- Aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta en la organización, ¿Cuentan con alguna formación o competencia en particular para ello?

Nosotros tenemos perfiles bien variados: tenemos perfiles bien analíticos, chicos que le tiras una base de 30 millones de datos o más y te tiene que responder una pregunta de negocios. Entonces ahí adentro hay un montón de información y tenés que pensar de antemano que querés mostrar, traerlo, estructurarlo, cruzarlo, pensar que le podes agregar, sentarte con el cliente y explicárselo. El cliente nuestro por lo general es interno. Estamos empezando a trabajar con clientes externos, pero la mayoría son internos.

Entonces vos te sentás por ejemplo con marketing, y tenés que responder, ¿A qué precio llevas tal paquete? entonces haces un análisis. Ese es un perfil.

Esos análisis son un 60% del trabajo de nuestras áreas, porque son preguntas de negocios que vienen de distintas áreas.

De red por ejemplo te dicen necesito entender dónde pongo la próxima antena para que el servicio sea lo más óptimo posible. Entonces si tengo una sola antena, ¿Dónde la pongo? Bueno eso es lo que hacemos nosotros.

Después otros perfiles son más técnicos, más tipo sistemas, más ingenieros en sistemas.

Básicamente ellos trabajan con Python, Spike, manejan Linux, entonces arman los procesos de ingesta de información.

Telefónica es una de las empresas que más volumen de datos tiene en el país, entonces hay un montón de fuentes tiradas, de diferentes tamaños y estructura. La mayoría con la que trabajamos nosotros son de red. Todas las llamadas tienen una celda de inicio y de fin, es decir donde empezás hablar y donde cortas. Los motivos de desconexión, realmente hay un montón de información.

Otra fuente puede ser todos los modem de la fija, que tiran un reporte de horario. Nosotros tenemos información de datos de todas las sesiones de los clientes, hay tablas que muestra cuando el cliente empieza a navegar, que vos podes estar navegando o no y el teléfono igual se conectada. Esto sucede cuando se actualiza tu mail, twitter. El teléfono está señalizando. Se ve cuando el cliente empieza, cuando lo termina, en que celda lo hace, cuantos bytes consume y cuanta duración. ¿Qué podemos hacer nosotros con eso? Un montón de cosas. ¿Porque podemos decir “este cliente, la principal antena que usa es esta”, si vos eso lo separas por rango horario, podrías decir “este cliente entre las 0 a 5 am está en esta antena”, “este cliente vive por acá”, donde trabaja el cliente? y bueno, el cliente entre el horario de Lunes a Viernes entre las 11 y 4 de la tarde está en esta.

4- ¿Con qué barreras nos podemos llegar a encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

Nosotros somos 15.000 empleados. La gente de rrhh todos los meses tenía una persona que estaba dos semanas armando una estructura a mano en un Excel y nosotros podíamos resolverlo en 15 min y si nosotros si no nos sentábamos con rrhh, todavía lo están haciendo así. Entonces vamos agarrando todo lo que podemos.

También es la cultura de lo que hacemos. Nosotros estamos para que vos desde tu área puedas venir a nosotros y ver si te podemos ayudar. Eso nos facilitaría las cosas, porque nosotros no podemos andar rastreando los millones de procesos que tiene la empresa.

Hace poco hicimos un evento que lo llamamos Big Data Day que lo que hicimos fue: pusimos stands, armamos juegos, actividades para explicarles a los empleados que es lo que hacemos. ¿Para qué? Para que cuando vos te volver a tu escritorio y tengas un problema, puedas pensar que nosotros te podemos ayudar.

En Telefónica, el lineamiento estratégico a nivel España y a nivel mundial es un cubo. Está basado en un cubo que tiene 6 lados. Uno es experiencia del cliente, otro es proceso. Nosotros somos una cara del cubo.

Desde España y desde acá se le está dando mucha fuerza a Big Data, principalmente para esto. Yo particularmente pienso que las empresas que no hagan esto, en unos años se quedan afuera de un montón de cosas.

Nosotros como empresa de telecomunicaciones, hace 20 años éramos transmisoras de información: te poníamos el caño que te conectaba con la central y ya está.

Si seguimos con esa postura y no explicamos todo lo que pasa por nuestra red, en 5 años nos compra google y desaparecemos.

Si bien nosotros estamos tendiendo a mejorar y a hacer muchas cosas nuevas, entonces si yo quiero por ejemplo ver qué habla la gente en twitter, no puedo andar con un Excel de 15 mil registros haciéndolo a mano.

Es como que tiene que ir todo para ese lado. Es una transformación muy grande. No se olviden que nosotros fuimos durante mucho tiempo una empresa estatal y todavía tenemos rasgos de ese tipo de empresa. Tenemos una burocracia muy grande que nos está costando cambiar, nos demora para trabajar.

Si trabajamos con sistemas, tenemos ciertas cuestiones en las que no nos ponemos de acuerdo. Ellos nos dicen que le pasamos un documento en donde le especifiquemos qué es lo que vas a poder, qué tipo de dato va a tener la tabla, cuántas columnas, que frecuencia va a tener.

Es todo una transformación cultural y hay que hacerla. La empresa está convencida de eso y lo está haciendo porque si no nos quedamos.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto creen que tendrá en Rotación?

Big data en recursos humanos no tenemos ningún proyecto por el momento.

Lo que sí, empezamos a ver dónde vivía cada empleado y donde va a trabajar, cual es el trayecto que hace cada uno, con el fin de decir: esta persona se mueve todo eso y tiene una oficina mucho más cerca. Entonces que vaya a trabajar ahí.

En un momento hicimos un mapa de calor de a dónde están los empleados, cuantos kilómetros promedio hacen para llegar a trabajar y en función de eso puedes seleccionar los de mayor kilometraje y decir esta persona se mueve mucho, pierde dos horas viajando y tiene una oficina a 10 minutos. Eso sería algo que se podría hacer.

Hoy puedes saber mucho de tus clientes y por ende de tus empleados, en el sentido de cómo se mueven, que consumen más, voz, datos, hay clientes que no hablan. Entonces ¿para qué le vas a ofrecer un paquete de minutos si a la persona no le interesa hablar?, ofrécele otra cosa.

Por ejemplo si uno habla más, y otro consume más internet, dale más datos al que consume internet y más minutos para el que habla. Todas esas cosas se pueden hacer. Para que el empleado esté contento se puede hacer muchas cosas.

Nosotros por ejemplo hacemos Movistar Free Music, ¿A qué empleado le podrían interesar entradas? Entonces vos proactivamente puedes darle entradas. Así también se puede saber qué cosas no le gustan o puedes analizar qué comportamientos tiene y en base a eso ver que ofrecerle y que no.

Para mí en rotación con respecto al tema del modelado, eso es buenísimo. Nosotros lo quisimos hacer, empezamos a trabajar con rrhh pero después hubo cambios. Empezamos con rrhh haciendo BI y en el medio se partió el equipo. RRHH no avanzo y ahí se cayó el proyecto, pero nosotros en un momento pensamos en hacer eso, en proactivamente mandar búsquedas a aquellos que se consideraban. Eso me parece que está buenísimo

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección y en la productividad de los colaboradores?

Cuando nosotros entrevistamos, tenemos parte de nuestro plantel que son analistas tradicionales que manejan herramientas tradicionales, pero tenemos una parte chiquita que es data science en serio que agarran este lenguaje de programación y la usan.

Hace 3 años nosotros, por un lado empezamos a ayudar a recursos humanos a todo lo relacionado con los procesos manuales y por otro, tratando de optimizar las búsquedas, haciéndolas más proactivas.

¿Cómo se manejan generalmente las búsquedas? Sacas una búsqueda para una determinada área, y se van anotando. Nosotros estábamos intentando trabajar un poco con eso.

En nuestra empresa tenemos una red social interna que es como twitter/Facebook interno, que cada empleado ingresa y postea cosas. Lo que propuse con la chica de comunicación, fue ver que es lo que postean los empleados y aplicar testmining para ver qué es lo que opinan y entender un poco quienes son.

Entonces estaría bueno pensar en alguna herramienta que tengan las empresas de este estilo o algún lugar donde los empleado puedan comentar y se pueda hacer una especie de testmining para ver la satisfacción del empleado. O ver las palabras que más aparecen por ejemplo reclamo, Movistar Free Music. Todo esto sirve para ver qué es lo que está pasando en tu empresa y que día a día no lo ves.

Siempre se necesita al recurso humano para que entienda del negocio porque hay datos que son duros y otros blandos, o sea hay ciertas cosas que no puedes meter dentro del modelo, entonces siempre se va a necesitar.

Nosotros para que se den una idea estamos incorporando una persona por mes. Para telefonía eso es un montón. Nos estamos expandiendo cuando la mayoría de las áreas se están contrayendo

Para mi este tipo de áreas explotan y en el futuro van a generar muchísimo más empleo.

De hecho si lees sobre Big Data, la relación de gente que hoy trabaja en IT va a disminuir y va a pasar a formar parte de Big Data.

Se estima que no sé exactamente qué porcentaje de las ganancias dentro de las compañías en 10 años, va a estar alcanzado por Big Data. Se estima que en los próximos 10 años, el ingreso generado por Big Data va a alcanzar el 50%.

Creo que estaría bueno generar y fomentar la idea de que el perfil de recursos humanos entienda de Analytics porque de esa manera se podrían hacer un montón de cosas.

7. ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?
¿Cómo manejan la privacidad de los datos?

Nosotros no podemos trabajar con clientes individuales, lo que si hacemos son grupos y decimos estos clientes navegan en redes sociales. Entonces cuando querés hacer una campaña publicitaria podrías apuntarla. Ese tipo de cosas sí.

También trabajamos con una parte externa, que por ejemplo viene la nación y nos dice voy a largar una aplicación nueva, entonces se busca al grupo de clientes y decís a todos estos les interesa leer la nación o les interesa las noticias. Entonces se vende la base agregada, nosotros no le pasamos a la nación todos estos años, la nación nos dice por ejemplo son mil clientes, paga por los mil clientes y nosotros le mandamos los mensajes. Siempre es así por una cuestión legal. No podemos decir que hace cada cliente ni tampoco pasar nuestra base de datos.

Nosotros cuidamos los datos de los clientes desde ese lado, yo no le paso un teléfono con una caracterización. No existe ninguna ley que regule esto, hay un vacío legal muy grande. Nosotros más que nada nos comportamos de una manera ética.

Si vos como empresa no te importa que todo el mundo sepa los datos de tus clientes, en algún momento vas a tener algún problema. Hay clientes que nos les importa, pero a otros sí, entonces yo me voy a otra empresa si me vas a hacer eso.

ARCOS DORADOS

Pregunta introductoria: ¿Que los llevó a involucrarse en la implementación de una tecnología de este tipo?

Nosotros trabajamos con VON DER HEIDE desde hace muchos años, quizá sea en todo lo que tiene que ver con procesos de selección pero también hemos trabajado en algunas cuestiones en términos de desarrollo de la compañía.

Vino Susana a contarnos un poco acerca del trabajo que estaba iniciando con IBM y nosotros de alguna forma venimos con un gran desafío, una oportunidad diría, en término de lo que es nuestra encuesta de clima. Dentro de los procesos que tenemos del capital humano corporativo, están los procesos de desarrollo, de capacitación y también los que tienen que ver con la encuesta de clima. La encuesta de clima es el único proceso que nosotros tenemos que está bajado de la corporación. Arcos Dorados es una franquicia de Mc Donald's para todo Latinoamérica y desde la corporación el único proceso que tenemos que hacer tal cual es el de la encuesta de clima. ¿Qué nos pasa con esa encuesta de clima? Todos los años la ejecutamos, presentamos los resultados, pero después con las oportunidades que van saliendo en función de las preguntas, nos cuesta trabajar con la gente, nos cuesta trabajar porque quizás las respuestas son muy concretas y el trasfondo es muy lineal y muchas veces desde el área no tenemos las herramientas suficientes como para revertir esas situaciones.

Entonces venimos pensando hace bastante que nos gustaría, más allá de poder medir el clima laboral, poder medir un poco el compromiso que tiene la gente con respecto a la compañía, esa milla extra que podría dar esa cuestión de la camiseta puesta. Y bueno, frente a esta presentación que nos había hecho Susana en su momento, nos parecía interesante empezar a hacer una prueba pensando en que entendemos, que puede ser una herramienta interesante toda esta cuestión de Analytics para predecir algunas situaciones a futuro. Entendemos que nosotros desde HR trabajamos muchas

veces con la línea con una fotografía de un momento determinado y quizás ese momento termina siendo 6 meses después y ya estamos desactualizados. Entonces poder trabajar con una fotografía de lo que viene, prediciendo un poco el futuro, eso nos va a ayudar a tener un rol mucho más protagónico o más estratégico al lado de la línea, contribuyendo al negocio y no trabajando a destiempo, desfasados como tal vez trabajamos hoy.

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar Big Data y Analytics?

Como primer paso estamos haciendo una prueba piloto que vamos a hacer en 4 mercados, estos están muy comprometidos con el proceso de encuesta de clima. Arcos dorados se divide en 4 y la idea es tomar como base 3. Se hace en Ecuador Chile, Panamá y Colombia, la idea es implementarlo en esos 4 mercados en un período determinado, nosotros hacemos algunas encuestas llamadas de pulso, o instantáneas, entonces vamos a utilizar esta herramienta para tomar esa encuesta. (Refiriéndose al Módulo de Kenexa-IBM que trabaja con Analytics a través de la encuesta de compromiso)

Se hace en el mes de marzo. Uno de los focos principales es la comunicación y entender primero nosotros como se maneja la herramienta y por otro lado capacitar a la gente para que sepa cómo se utiliza correctamente. Este es un proceso de encuesta de clima que venimos trabajando desde hace años, con lo cual la gente estaba muy acostumbrada a trabajar con eso. Así que uno de los grandes desafíos es entrenar a la gente para que pueda sacarle provecho a esta nueva herramienta que viene asociada a la encuesta de Engagement.

Y otra cuestión que todavía no la trabajamos es, mostrar de alguna forma ésta inquietud que nosotros tenemos que tiene que ver con como podemos cruzar algunas variables en términos de las problemáticas de la gente o el interés de la gente con algunas variables de negocio, entonces que eso nos ayude desde el lugar de HR a

mostrar cómo trabajando algunos aspectos de lo que la gente ve podemos mejorar los resultados de negocio. Todavía nos queda esa instancia de poder cruzar ciertos criterios o parámetros que nos parecen importantes del negocio.

2- ¿En qué sectores de la organización están aplicando la herramienta? ¿Podrían contarnos un caso de aplicación?

Nosotros tenemos una encuesta en el área marketing, que es la encuesta de satisfacción al cliente pero es bastante similar a lo que tenemos nosotros como encuesta de clima, es la experiencia de la persona en un determinado momento. Sí, después hacen algunos cruces pero digamos que no es el mismo sistema que estaríamos trabajando con IBM y VON DER HEIDE.

Analytics no aplicamos en ninguna otra área pero creo que es un desafío para el área de marketing, para el área de operaciones. Nosotros tenemos mucha cantidad de clientes que entran todos los días al restaurante pero los conocemos poco, no los tenemos muy individualizados a los clientes, como que hay un trabajo interesante para hacer ahí y un desafío y nos parecía que nosotros como HR diéramos el primer paso podía ser bueno en la compañía para marcar el rumbo.

3- Aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta en la organización, ¿Cuentan con alguna formación o competencia en particular para ello?

Varias cuestiones: en principio creo que hay un tema que es más técnico que es cómo utilizar la herramienta, es más básico, más operativo, pero también otra cuestión de tener una visión general no solamente vista desde el lugar de la gente desde Recursos Humanos, sino más amplia del negocio para poder entender como cruzar estas variables, como entender que una cosa incide sobre la otra. Y por otro lado creo que también hay una cuestión de cómo darle más empowerment de alguna forma a los líderes de cada una de las áreas para, en función de eso, que ellos tengan autonomía

de poder gestionar ellos mismos el clima, la atmósfera de sus equipos en forma conjunta, que no sea Recursos Humanos el que gestione esto sino que ellos puedan también entender cómo se dan estos cruces, como se maneja la herramienta y a partir de eso cómo gestionar en conjunto con el equipo esas acciones para trabajar.

4- ¿Con qué barreras nos podemos llegar a encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

A largo plazo lo que estamos viendo es que sería interesante que el propio gerente de negocio que es el responsable del restaurante pueda tener acceso a la herramienta. Una dificultad que tenemos nosotros es que nuestros sistemas son muy viejos, desde el Explorer para que te des una idea. Entonces quizás nosotros desde el staff, desde la parte corporativa, podemos ir trabajando ciertas métricas.

Otro tema, en el caso de la encuesta específicamente, es como la persona accede a la encuesta. Hoy acceden con un papelito, es un paso más atrás de la página web y es algo que tenemos que trabajar porque nos preocupa.

Otra cuestión es el tema del rol de los líderes, como darles las herramientas y el empowerment para que ellos generen autónomamente estas cuestiones y obviamente que desde Recursos Humanos estemos acompañados con el proceso pero no que el proceso sea exclusiva responsabilidad de HR, muchas veces estas cuestiones recaen en nosotros como si fuésemos los responsables y somos un actor más que estamos gestionando el proceso, pero el primer responsable es el líder del área, el gerente del restaurante. Ellos son quienes tienen que trabajar con su gente, por lo menos en una estructura tan grande como la de arcos dorados que tenemos más de 90 mil empleados en todo Latinoamérica, la estructura corporativa somos 140 personas y en el área de capital humano somos 3. Trabajamos con los responsables de Recursos Humanos de cada mercado y con los responsables de cada área.

Habría que llegar a que esos líderes colaboren con la recolección y prolijidad de los datos necesarios. Nosotros generalmente los procesos los hacemos de esa forma, primero trabajamos con los responsables de Recursos Humanos para que ellos trabajen con los líderes para que éstos puedan trabajar con la gente, pero bueno, es necesario formarnos y capacitarnos un poco más nosotros en estas cuestiones para a partir de eso después formar a la gente que lo hace con nosotros y en función de eso ir generando este proceso de cambio de mirada sobre esta situación.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto creen que tendrá en Rotación?

Creo que la expectativa o el sueño con esto tiene que ver con posicionar a Recursos Humanos en un lugar distinto. O sea, muchas veces por no decir siempre, nosotros desde nuestro área tenemos que remar en el proceso para que la gente se sume, entienda la importancia, resaltarles cuales son los aspectos positivos y valorados de esto como para que lo puedan gestionar y entendemos que desde este lugar, si nosotros nos posicionamos tanto con la foto de lo que paso y hacia futuro con la foto de lo que podría llegar a venir, vamos a tener un lugar de mayor preponderancia o importancia sentados en la mesa de la estrategia del negocio, a la par de otros actores que, no es que son más importantes, pero muchas veces como el negocio lo termina marcando el resultado del día a día , los procesos de Recursos Humanos que requieren más tiempo, tal vez son los primeros o por lo menos en la cultura de ésta compañía, y terminan quedando un poco de lado, entonces en este sentido con esta cuestión de Analytics y de predecir lo que viene, nos va a ayudar a posicionarnos desde otro lugar.

A la hora de hablar de rotación, hay que entender que pasa en un local que hay mucha rotación, tener más información te puede hacer entender si es una cuestión de clima, de lejanía, entender por dónde va la causa para tomar mejores decisiones. Hoy en día podemos tener alguna idea de “este local está muy alejado, tiene mucha rotación,

porque a los chicos les cuesta llegar al lugar y los viáticos son costosos” pero es una conclusión que sacamos nosotros sin tener ningún otro parámetro más que lo intuitivo. Podría ser una inversión totalmente positiva, sin dudas.

Nosotros tenemos locales en más de 20 mercados, la realidad de Argentina no es lo mismo que la realidad de Brasil ni que la de México y también adaptar la herramienta y tener alguna información adicional según el mercado claramente nos va a ayudar mucho más a lo que es la atracción de talento. En Argentina es una rotación saludable la que tenemos, pero en México o en Chile hay una rotación súper interesante y hay que saber ¿qué pasa ahí? ¿No es atractiva la propuesta de valor? ¿Es la lejanía? y quizás esto nos va a poder ayudar a segmentar un poco más. Y ahora con el tema de las nuevas encuestas también, vamos a tener información mucho más valiosa

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

Yo creo que teniendo más información o entendiendo quienes son las personas que quieren trabajar con nosotros, que trabajan con nosotros y por qué trabajan con nosotros nos va a dar un pantallazo general de quienes son los candidatos posibles, ayudaría un montón al reclutamiento.

Sobre todo en los restaurantes que hay una alta rotación, los chicos tienen un perfil muy marcado y quizás a la hora de hacer selección las personas que lo hacen están sesgados mirando algo, y con más información van a poder tomar mejores decisiones.

7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH? ¿Cómo manejan la privacidad de datos?

En cuanto a la información del negocio necesaria, todavía no definimos cuáles van a ser los parámetros porque nosotros tenemos muchas mediciones que se hacen día a día en el negocio, cuando hablo del negocio digo del restaurante en sí. Esas variables del negocio las vamos a tener que empezar a cruzar con otras informaciones como por

ejemplo, que midamos la cantidad de tickets vendidos en el día frente a como se da el relacionamiento entre el colaborador y el jefe. Habría que cruzar variables más blandas con algunas variables más duras del negocio que puedan predecir ciertos comportamientos y ciertas situaciones para poder trabajar por sobre eso. Ese es el gran desafío que nos genera, es no entrar en la mesa de conversación como siempre, desde el lugar de HR, sino entrar como un actor más del negocio, donde podemos hablar de nuestra especialidad pero también utilizar la información del negocio y sentarnos en una mesa de discusión hablando de igual a igual.

SANTANDER RÍO
(Cuestionario)

1- ¿Cómo debería prepararse la organización para poder aplicar Big Data y Analytics?

A mi entender, los requisitos para aplicar Big Data y Analytics en la organización son:

- Un fuerte consenso por parte de directivos en cuanto al uso de indicadores y métricas para la gestión.
- Contar con una estructura de datos confiables, no es necesario tener sistemas por demás innovadores, con bases en Excel se pueden realizar primeras inferencias.
- Sistematización en la carga de datos y en el análisis de los mismos.

2- ¿En qué sectores de la organización están aplicando la herramienta? ¿Podrían contarnos un caso de aplicación?

Se están aplicando análisis de datos en distintos sectores de la organización, ya sea en áreas comerciales, en riesgos e incluso en RRHH.

En RRHH se realizó a través de Big Data, un análisis de los egresos voluntarios para predecir la potencialidad de los mismos. Sin embargo, dado a la poca cantidad de datos, aproximadamente 200 casos anuales, en un estudio que recorre 4 años de historia, el modelo no logró ser predictivo sino de carácter descriptivo. En este caso, se trabajó con un proveedor: Data Evo, que fue quien realizó el análisis.

Otra aplicación con Analytics y Big Data fue a través de Watson de IBM, para analizar los comentarios de la encuesta de Great Place to Work que se hace anualmente en el banco. Dado que los comentarios no estaban asociados a otros datos, solamente a la gerencia principal de dónde se respondieron, los resultados fueron muy generales.

En este momento, se está evaluando llevar a cabo un nuevo proceso con Watson de IBM dentro del área de Desarrollo y Selección.

3- Aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta en la organización, ¿Cuentan con alguna formación o competencia en particular para ello?

Los estudios que se hacen mensualmente o trimestralmente de la dotación, internamente en el banco, son realizados por profesionales con alto conocimiento en Excel y capacidades de inter-relacionamiento de variables y amplia capacidad analítica para sacar conclusiones sobre los datos. En cuanto al uso de lenguaje R, hemos trabajado con la consultora Data Evo para dichos casos.

4- ¿Con qué barreras nos podemos llegar a encontrar a la hora de aplicar la herramienta de Big Data y Analytics? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al utilizarla?

La principal barrera en el análisis de datos es la calidad y la cantidad de los datos. Para poder realizar predicciones es necesario contar con una gran cantidad de datos, que muchas veces no es lo que ocurre en todos los procesos de RRHH. Muchas veces, Analytics y Big Data dentro de RRHH terminan siendo del orden descriptivo en lugar de predecir comportamientos, esto es fundamentalmente por la cantidad de datos con los que se operan.

Otra barrera que se puede encontrar en las organizaciones es que generalmente los sistemas para aplicar Big Data y Analytics son costosos o incluso representan un cambio en el paradigma de sistemas de la organización, por lo que es necesario estar alineados con la dirección para implementar los mismos. Además, contar con personal capacitado para el análisis de datos a través de programación, es difícil de atraer en ciertas industrias, o tienen formas de trabajo que difieren a las de las empresas. En cuanto a este punto, existen emprendedores que se están dedicando a este tema, que pueden ser contratados por proyectos.

En tercer lugar, es importante entender cuál va a ser el fin de las conclusiones, si se va a trabajar con las mismas o van a ser simplemente ilustrativas de la realidad. Esto es

esencial a la hora de justificar la inversión en sistemas de Big Data y Analytics, las conclusiones que deriven los mismos deben servir para realizar planes de acción y hacer seguimiento de estos.

5- ¿Qué beneficios crees que se encontrarán en los procesos de RRHH como consecuencia de la aplicación de la herramienta? ¿Qué impacto creen que tendrá en Rotación?

Conocer mejor la realidad en la que trabajamos. En empresas grandes, es muy difícil conocer a todos los empleados, pero cada vez es más necesario ofrecer soluciones personalizadas a cada uno de ellos. Ya no existe la posibilidad de entregar a todos el mismo regalo de aniversario, por ejemplo. Las soluciones de RRHH deben estar enfocadas en los gustos, las necesidades, el momento de la vida de cada empleado. Es por eso que Big Data y Analytics son fundamentales, porque nos permitirán conocer mejor a los empleados y ofrecerles una propuesta de valor que realmente se ajuste a cada uno de ellos.

En cuanto a la rotación, poder entender mejor las casualidades de la misma, acercar una propuesta de valor más personalizada. Poder identificar empleados críticos en cuanto a rotación, permitirá llevar a cabo acciones más segmentadas enfocadas en la retención del talento clave para la organización.

6- ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de selección?

Se podrán acelerar los procesos y se podrán tomar decisiones más estructuradas en datos y no tanto en percepciones. Se entenderá mejor qué perfil es adecuado para qué posición y para qué equipo, de esta forma, se mejorarán los resultados de cada sector.

**7- ¿Qué fuentes de información se utilizan para el uso de Analytics en RRHH?
¿Cómo manejan la privacidad de los datos?**

Los datos utilizados en el banco para Analytics son datos que se encuentran dentro del banco. En cuanto a los personales de los empleados, son datos que el empleado carga en la página “Mi Perfil”, en la que cualquier otro empleado puede ver qué cargó. Por otra parte, también se utilizan los registros de entrevistas cargados por las gestoras de desarrollo, los registros de participación en actividades de formación. No se utilizan otras fuentes de información, y los datos de entrevistas son confidenciales para los empleados, las conclusiones de los estudios de Analytics son en su mayoría de uso interno.

Análisis de documento

*HR Transformed with Watson
(HR transformado por Watson)*

El aprovechamiento de los datos y Analytics como clave para tener las habilidades correctas, en el momento correcto, en el lugar correcto.

Por Bob Schultz – Vicepresidente y gerente general de IBM Kenexa y Tina Marron – Global for talent and engagement de IBM

Los negocios se están transformando, y los CEOs y líderes del negocio están pensando cómo movilizar su fuerza laboral, como manejar las cosas en la nube, como sacar ventaja de Analytics; y la clave de ese éxito es HR.

Los líderes de HR tienen que repensar sus estrategias de talento, sus sistemas que fueron diseñados en otra era, con diferentes necesidades y diferentes expectativas. Los sistemas que deben tener hoy, son aquellos que permitan una mirada más holística a través de los datos de HR, los sistemas del negocio y los aspectos sociales. La tecnología cognitiva puede ser un “game changer” para HR.

La mayoría de las áreas de HR deberían mover sus plataformas a la nube, a la que pudieran tener conexión sin límites y adquirir tecnología cognitiva para ejecutar de mejor manera el negocio y ayudar a volver a RH más impactante.

Hay tres elementos en un sistema cognitivo:

- Interacción: de forma natural entre persona y sistema cognitivo.
- Razonamiento: El sistema razona y puede ayudar a la persona a ver potenciales resultados y ver conexiones a través de los datos.
- Aprendizaje: No se lo programa. Se le enseña a través de los datos, expertos y experiencia.

La tecnología cognitiva está transformando a todas las partes que definen al negocio, todas las industrias y todas las funciones. En el mundo de HR juega un rol importante en la atracción de talento y la selección de los candidatos, transformando los procesos de talent acquisition. También es relevante en el desempeño, en el aprendizaje y el

compromiso de los empleados, que podría transformar el servicio que se brinda al cliente, y por último también en términos de cómo HR impacta en la operación del negocio.

Disponible en: <http://www.ibm.com/watson/talent/>