

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

## El impacto de HR Analytics sobre la Gestión del Desempeño

Autor/es:

Gallo, Martina – LU: 1038327

Ibichian, Stefania – LU: 1036618

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

De Arteche, Mónica Regina

Sosa, Federico Adrián

Año: 2018

# Índice

Agradecimientos .....	1
Resumen Ejecutivo .....	2
Palabras Clave .....	2
Abstract .....	3
Introducción.....	4
Preguntas .....	6
Objetivos.....	6
Alcance.....	7
Marco Teórico .....	8
<b>Capítulo 1: Gestión del desempeño.....</b>	<b>8</b>
1.1 ¿Qué es la gestión de desempeño? .....	8
1.2 ¿Cómo implementar un modelo de gestión de desempeño? .....	13
1.3 Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de desempeño ....	17
1.4 Problemas en la implementación de un sistema de gestión de desempeño....	19
<b>Capítulo 2: <i>HR Analytics</i> en las organizaciones .....</b>	<b>21</b>
2.1 ¿Qué es <i>HR Analytics</i> ? .....	21
2.2 Implementación de un esquema de <i>HR Analytics</i> .....	23
2.3 Convertir datos en <i>Business Intelligence</i> .....	28
2.4 Importancia e impacto de <i>HR Analytics</i> en las organizaciones .....	30
<b>Capítulo 3: Casos de Éxito .....</b>	<b>33</b>
3.1 Walt Disney Company.....	33
3.2 Pan-American Energy .....	36
3.3 Johnson & Johnson Medical SA.....	38
Metodología de la Investigación .....	43

Paradigma de la Investigación.....	43
Tipo de Investigación.....	43
Instrumentos de Recolección .....	43
Triangulación .....	45
<b>Capítulo 4: Análisis de Entrevistas a Expertos.....</b>	<b>48</b>
Luis Maria Cravino .....	48
Diego Ariel Wiernik.....	51
Sergio Garcia .....	54
Agustín Giménez.....	56
Cuadro Síntesis de Entrevistas a Expertos.....	58
<b>Capítulo 5: Análisis de las entrevistas a profesionales de Recursos Humanos</b>	<b>64</b>
Janssen Cilag.....	64
AeroLab Digital.....	67
IBM.....	70
Cuadro Síntesis de Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos .....	73
<b>Gráficos de OSGOOG.....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 6: Análisis de <i>Paper</i> .....</b>	<b>83</b>
Conclusión .....	86
Implicancias .....	88
Bibliografía .....	89
Anexo 1: Entrevistas a Expertos .....	93
Anexo 2: Entrevistas a Profesionales de Recursos Humanos .....	114
Anexo 3: <i>The impact of Employee Engagement on Performance</i> .....	137

## Índice de Figuras

Figura 1: Etapas de la Gestión del Desempeño .....	11
Figura 2: Multidimensionalidad de la Gestión del Desempeño.....	12
Figura 3: Factores para el desarrollo de un Sistema de Gestión .....	14
Figura 4: Procesamiento de la información .....	23
Figura 5: Mapa para la adecuada implementación de HR Analytics. ....	25
Figura 6: Progresión del análisis y BI .....	29
Figura 7: El rol de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia .....	31
Figura 8: Infraestructura del Sistema de Recursos Humanos de Walt Disney .....	35
Figura 9: La Gestión por Competencias - PAE .....	37
Figura 10: Triangulación - Instrumentos de Recolección .....	45
Figura 11: Cuadro Metodología.....	46
Figura 12: Síntesis de Entrevistas a Expertos.....	59
Figura 13: Síntesis de Entrevistas a Profesionales de Recursos Humanos.....	74
Figura 14: Escala de Likert - Variable Implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño.....	79
Figura 15: Escala de Likert - Variable Generación de Beneficios .....	79
Figura 16: OSGOOG 1 .....	80
Figura 17: Escala de Likert - Variable Implementación de HR Analytics.....	81
Figura 18: Escala de Likert - Variable Impacto en la subjetividad de la Gestión del Desempeño.....	81
Figura 19: OSGOOG 2.....	82
Figura 20: Modelo de toma de decisiones basada en la evidencia .....	114
Figura 21: Modelo de Competencias de Recursos Humanos en Janssen Cilag.....	118

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a las personas que nos acompañaron y apoyaron durante este proceso, siendo Mónica Regina De Arteche y Federico Adrian Sosa, nuestros profesores titulares de la materia, un soporte clave en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que nos lograron transmitir su conocimiento, valores y por sobre todo el ejemplo de cómo ser buenos profesionales.

Asimismo, agradecemos a los entrevistados que nos concedieron su tiempo para responder a nuestras preguntas y darnos tan provechosa información.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias y amigos por acompañarnos a lo largo de toda la carrera y apoyarnos en los buenos y malos momentos, es inimaginable haber llegado a esta instancia sin su contención y sostén.

Muchísimas gracias a todos.

## **Resumen Ejecutivo**

El proyecto de investigación se centra en determinar cómo contribuye la herramienta *HR Analytics* a una eficiente gestión del desempeño, dado que dicho proceso fue siempre juzgado por sus barreras y prejuicios involuntarios e inconscientes, resultando un proceso sumamente subjetivo. El objetivo principal de este trabajo consiste en determinar las condiciones necesarias para la implementación de *HR Analytics*; describir el impacto de la implementación de *HR Analytics* en el proceso de gestión de desempeño; y, analizar casos de éxito en la implementación de *HR Analytics* y evaluar los beneficios surgidos como consecuencia de dicha implementación.

El presente trabajo se ha desarrollado desde el planteamiento descriptivo. Se usaron como instrumentos de recolección: entrevistas y análisis de *paper*. Las entrevistas fueron realizadas expertos en *HR Analytics* y a miembros del área de Recursos Humanos en empresas que han implementado *HR Analytics*.

Entendemos que la implementación de *HR Analytics* contribuye a la reducción del sesgo en el proceso de Gestión del Desempeño, al mismo tiempo que permitirá a las organizaciones tomar decisiones más justas y basadas en datos empíricos. No obstante, dadas las condiciones internas necesarias para la implementación y las barreras que surgen, el aprovechamiento del potencial de *HR Analytics* se ve condicionado.

## **Palabras Clave**

Gestión del Desempeño

*HR Analytics*

Sesgos Inconscientes

## **Abstract**

The main purpose of this investigation is to determine how *HR Analytics* contributes to an efficient performance process in the organizations.

The performance process has always been judged by the way it is managed by the Human Resources team and the supervisors in the organizations. Most of the opinions related to the process are that it is totally subjective and that the results and the information collected in this process, are never taken in consideration when deciding on a promotion for example.

The objectives of this investigation are, firstly, determine the necessary conditions in order to implement *HR Analytics*. Secondly, describe the impact of the implementation of this tool specifically in the performance process. Thirdly, analyze different case studies, where companies have implemented *HR Analytics* and a Performance System, and determine the benefits for *HR* and all the organization.

The investigation is a written over a qualitative paradigm. The type of investigation is descriptive and the instruments used to collect the information were interviews and the analysis of a white paper. The interviews were made to experts on *HR Analytics* and to members from the HR Team of companies that have implemented the tool or are in process of implementation.

We understand that the implementation of *HR Analytics* will contribute on the reduction of the unconscious bias in the performance process, and will allow the organizations to take more fair decisions based on empirical data. However, looking forward on to the internal conditions needed and barriers in the implementation of this tool, the companies will have to work hard in order to take advantage of all the potential that *HR Analytics* can provide.

## Introducción

Desde sus comienzos, la gestión de desempeño fue siempre juzgada por sus barreras y prejuicios involuntarios e inconscientes generados por las jefaturas, resultando un proceso sumamente subjetivo. En el tercer siglo después de Cristo, Sin Ju, un antiguo filósofo chino, criticaba el sistema de evaluación empleado por la dinastía Wei, que se basaba en una escala de nueve grados y en el cual casi nadie era evaluado por sus méritos, sino por la simpatía de los puestos de supervisión (Murphy y Cleveland, 1991).

Las empresas se encuentran con la necesidad de mejorar los sistemas de gestión, centrándose principalmente en lograr objetivar la evaluación, cuestión compleja dado que los evaluadores son humanos que se mueven y deciden por percepciones, simpatías, intereses y motivaciones.

La gestión de desempeño contribuye al desarrollo de un subjetivo sentido de justicia que es percibido y que claramente impacta sobre los diferentes actores de la organización. Es un instrumento para vehiculizar y traducir las expectativas de desenvolvimiento de una persona en el ámbito laboral. Dichas expectativas se dividen en dos secciones: el Qué y el Cómo. El Qué hace referencia a los objetivos que una persona debe alcanzar y el Cómo son las competencias que regulan el comportamiento (Cravino, 2017). Si los individuos conocen con claridad su rumbo, debería reducirse entonces la incertidumbre, incrementar la probabilidad de lograr aquello propuesto e incluso generar un ámbito de satisfacción laboral.

La información que surge de los procesos de la gestión del desempeño puede tener un impacto trascendental y directo sobre el trabajo y la toma de decisiones cuando se los trate inteligentemente, más precisamente cuando se transforme la información en inteligencia aplicando la herramienta de *HR Analytics*.

*Forbes Insights* y *EY* se unieron para, en 2017, publicar el informe *Data & Advanced Analytics* que recoge la opinión de 1.518 altos ejecutivos de grandes empresas de todo el mundo. La citada encuesta global revela cuatro niveles de madurez de los modelos de *analytics* en las empresas: el 7% de las empresas cuentan con una sólida estrategia de *analytics* (fundamental para la estrategia del negocio), las mismas están



comprendidas dentro de la categoría *leading*; el 45% de las empresas sondeadas están incluidas en la categoría conocida como *challenging*, dado que cuentan con una estrategia de *analytics* que comienza a ser clave para la empresa; dentro de la categoría *developing* se encuentra el 38% de la muestra, dichas empresas han establecido en algunas áreas de negocio la estrategia de *analytics*; por último, el 10% de las empresas no tienen ni una estrategia ni un enfoque sobre *analytics*, las mismas se encuadran dentro de la categoría *lagging*.

El informe concluyó que, si bien la mayor parte de las empresas utilizan mecanismos de análisis de información con el objetivo de mejorar cifras de negocio o la satisfacción de sus clientes, su uso ha empezado a crecer hacia el resto de las áreas de la organización: finanzas, cadenas de suministro o Recursos Humanos. Beatriz Sanz (2017), socia responsable mundial de *Data & Analytics* de *EY*, sostiene que las empresas líderes ya no sólo utilizan los datos para aumentar ventas y mejorar productos y/o servicios, sino que ven la oportunidad de utilizarlos como base para una transformación cultural donde la información sea la base de la colaboración y la toma de decisiones.

Puntualmente en Argentina, la herramienta de *HR Analytics* se encuentra en plena etapa de crecimiento. Existen grandes empresas que actualmente no utilizan de la herramienta, principalmente porque no detectan el impacto que podría llegar a generar en el negocio y en su rentabilidad (Vázquez, 2015).

Asimismo, la cultura organizacional juega un rol inhibitor en la implementación de este tipo de tecnologías. En el país no existen muchas personas que cuenten con el total conocimiento de la herramienta, por este motivo es que se hace más compleja la adopción de la misma en las organizaciones (Fainstein, 2015).

La herramienta *Human Resources Analytics (HR Analytics)* permite, a través del análisis de datos y evidencias, mejorar la toma de decisiones sobre las personas para aumentar el rendimiento tanto de los empleados como de la organización. *HR Analytics* tiene como meta alinear los objetivos personales con los objetivos del negocio, busca

obtener conclusiones a partir de datos y busca, fundamentalmente, la respuesta más objetiva a través de un proceso de análisis no influido por sesgos.

Es aquí donde el área de Recursos Humanos puede apalancarse para lograr el cambio e incrementar su credibilidad. Los profesionales del sector deberán comenzar a utilizar datos e información objetiva y cuantificable de forma de reducir el sesgo y la subjetividad que se evidencia en los procesos de recursos humanos. A través de dicha herramienta, el proceso de gestión de desempeño resultará en uno más sólido y efectivo no solo para el sector de recursos humanos, sino que otorgará un valor agregado a toda la organización.

En el presente trabajo de investigación se buscó determinar cuáles son los principales beneficios de la implementación de *HR Analytics* en los procesos de gestión de desempeño.

## Preguntas

(1) ¿Cómo contribuye la herramienta *HR Analytics* a una eficiente gestión del desempeño?

H: La herramienta *HR Analytics* contribuye a la reducción de la subjetividad en el proceso de gestión del desempeño.

## Objetivos

(1) Determinar las condiciones necesarias para la implementación de *HR Analytics*.

(2) Describir el impacto de la implementación de *HR Analytics* en el proceso de gestión de desempeño.

(3) Analizar casos de éxito en la implementación de *HR Analytics* y Sistemas de Gestión de Desempeño y evaluar los beneficios surgidos como consecuencia de dicha implementación.

## Alcance

Esta tesis fue abordada en el marco del área de Recursos Humanos, haciéndose foco específicamente en el proceso de gestión del desempeño y en el impacto de la herramienta de HR Analytics en la eficiencia de dicho proceso.

La tecnología de Analytics es transversal a todos los sectores de una organización. Uno de los enfoques no incluido en la presente investigación fue el aspecto legal y la jurisdicción del objeto de estudio en Argentina; la privacidad y protección de la información y su manejo y gestión en las organizaciones.

## **Marco Teórico**

### **Capítulo 1: Gestión del desempeño**

En este Capítulo explicaremos la gestión del desempeño, la diferenciaremos de la evaluación de desempeño, y describiremos el proceso para su implementación. Buscaremos también identificar los beneficios y los problemas a los que pueden enfrentarse las compañías como consecuencia de implementar un sistema de gestión del desempeño.

#### 1.1 ¿Qué es la gestión de desempeño?

A lo largo de la historia, el concepto de gestión del desempeño ha ido mutando y evolucionando. No sólo han evolucionado las definiciones, sino también las denominaciones, no es lo mismo hablar de evaluación de desempeño o de la gestión del desempeño.

En la recorrida histórica se destacan dos grupos de autores. Un primer grupo que habla de la evaluación de desempeño como un juicio del desempeño y como un evento único. Mientras que un segundo conjunto de autores, posteriores en la historia, comienza a hablar no sólo del desempeño sino también de cómo se logran los resultados, hablan de comunicación continua y de un proceso amplio y general.

Para McGregor (1957) la evaluación de desempeño es una herramienta cuyo objetivo es proveer un juicio sistemático del desempeño de una persona que trabaja y contribuye para lograr incrementos salariales, promociones o hasta incluso desvinculaciones.

En la década del '70, Levinson (1970) se apalanca en la idea de McGregor para postular la importancia de esta herramienta en la comunicación de los puestos de supervisión y los colaboradores.

En el año 1978, Zerilli (1978) agrega un concepto que disrumpe con la idea tradicional acerca de la evaluación de desempeño. Este autor propone una dualidad en la evaluación: separa el qué lograr del cómo lograrlo.

Siguiendo con la evolución del concepto de evaluación de desempeño, aparece en la década del '80 la idea de separar cualquier comunicación o devolución informal en la relación supervisor y colaborador de la herramienta formal, sistemática y estructurada que se denomina evaluación de desempeño (Bazinet, 1984).

Es a principios de los años '90 que surge por primera vez la idea de la gestión del desempeño. Es Guinn (1987) quien comienza a definir la gestión de desempeño como una serie de eventos a lo largo del año: planeamiento, seguimiento y evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño funciona como punto final al proceso de gestión de desempeño, de forma de revisar qué se ha hecho y establecer planes a futuro. En consecuencia, también es el punto de inicio en la gestión, dado que provee las bases para el próximo ciclo.

Hacia fines de los años '90 son numerosos autores los que comienzan a marcar con mayor claridad la diferencia entre evaluación del desempeño y gestión del desempeño. Entre ellos se destaca Bacal (1999), quien, alineado con Guinn (1987), asevera que la gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación entre el empleado y su superior inmediato. En dicho proceso de comunicación ambas partes forman una sociedad y establecen las funciones del empleado y qué se espera de su trabajo; clarifican la forma en que el trabajador contribuye a las metas organizacionales; establecen aquellas cosas que el empleado está realizando correctamente y el impacto de las mismas; determinan las formas y los pasos a futuro para continuar con el desempeño existente y mejorarlo; y, finalmente, establecerán las formas de medición del desempeño (Bacal, 1999).

Con la llegada del siglo XXI, y en sintonía con lo desarrollado por Bacal (1999), llega la idea de la gestión del desempeño como un proceso holístico, un proceso que sirve para establecer un conocimiento compartido entre las partes de lo que se debe hacer y de

cómo conseguirlo, junto con el liderazgo que incremente las posibilidades para lograr lo que se desea (Hartle, 2004).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede identificar una clara diferencia entre evaluación del desempeño y gestión del desempeño. La primera es un evento (habitualmente) anual y conducido por el supervisor, quien hace un repaso de las tareas y conductas del colaborador concluyendo en una calificación que servirá para la toma de decisiones.

Por el contrario, la gestión del desempeño es un sistema organizacional complejo y holístico. Es un proceso conversacional, que ordena la conversación entre los “evaluadores” y el colaborador. Es un ciclo que integra tanto los objetivos (el qué hacer) y las competencias necesarias para alcanzar esos objetivos (el cómo). Es un ciclo continuo, el cual implica la planificación, el seguimiento, la evaluación y la mejora. Es una herramienta que impacta sobre el desempeño individual, la gestión de cuerpo de supervisión, la gestión de Recursos Humanos, y la gestión organizacional. Es una práctica relevante para la gestión del capital humano, dado que provee información valiosa que procesada y analizada funciona como base para la toma de decisiones. Es un proceso que mejora la gestión futura a través del análisis sistemático de la gestión realizada. La gestión del desempeño actúa también como proceso de registro de información con el fin de incrementar la conciencia y la efectividad de la organización. Mediante este proceso de comunicación interactiva se le permite al colaborador involucrarse activamente en la gestión del desempeño (Cravino, 2017).

Para comprender mejor la gestión del desempeño es importante comprender su naturaleza, es decir, que es un proceso dual, cíclico y de cuatro planos. Se considera un proceso dual dado que existen dos aspectos: uno objetivo (el qué lograr y qué se logró) y uno subjetivo (el cómo lograrlo y el cómo se logró). Dentro de las organizaciones se entienden a los objetivos como el “que logra”, a los resultados como el “que se logró”, a las competencias como el “cómo lograrlo” y, a los comportamientos como el “cómo se logró”.

Como se puede ver en la figura N°1, la gestión del desempeño es un ciclo continuo de cuatro etapas. En una primera etapa de planificación se determina el qué se va a lograr y cómo. En una segunda instancia, la de seguimiento, se establece qué se está logrando y cómo se está llegando a ese lugar. Luego, en la etapa de evaluación, finalmente se determina qué se logró y cómo. Finalmente se da una cuarta etapa en la que se busca lograr la mejora continua y la toma de decisiones. Por lo tanto, podemos decir que la gestión del desempeño reemplaza de manera superadora a la evaluación de desempeño, la cual es un evento único, una etapa dentro de la gestión.

**Figura 1:** Etapas de la Gestión del Desempeño

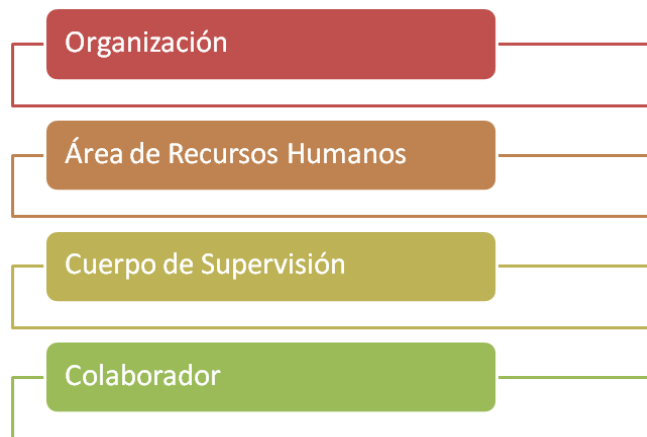


Fuente: Cravino, L. M., 2017, Metáforas del desempeño (p. 13).

Al hablar de planos, como se puede observar en la figura N° 2, se comprende la multidimensionalidad y complejidad de la gestión del desempeño. Los impactos y beneficios se ven reflejados tanto en los colaboradores, como en los cuerpos de

supervisión, en el área de Recursos Humanos y en el conjunto de la organización. El colaborador comprende qué es lo que se espera de él, desarrollará sus logros a conciencia y tendrá conversaciones con el equipo de supervisión. Los jefes podrán organizar prácticas de liderazgo y conversaciones fluidas y dinámicas con sus colaboradores. El área de Recursos Humanos recolectará información valiosa para organizar sus prácticas (clima, capacitaciones, planeamiento del desarrollo, compensaciones). Y, por último, pero no menos importante, la organización podrá transmitir formalmente cuáles son sus objetivos, presentar las competencias que regulan y orientan a la corporación y desarrollar mecanismos de aprendizaje organizacional (Cravino, 2017).

**Figura 2:** Multidimensionalidad de la Gestión del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Sumando las ideas expuestas en el presente apartado del Capítulo 1, se puede formular un concepto integrado de la gestión del desempeño. Si bien consideramos a la gestión del desempeño como un proceso formal, sistémico, holístico y dual dentro de la organización, también se trata de un proceso continuo de comunicación entre el empleado y su superior inmediato. Dicho proceso implica la planificación, el seguimiento, la evaluación y la mejora del desempeño individual de cada uno de los



colaboradores. La información obtenida de la gestión del desempeño resulta de gran valor tanto para el colaborador, como para el sector de Recursos Humanos (clima, capacitación) y para la toma de decisiones a nivel gerencial.

## 1.2 ¿Cómo implementar un modelo de gestión de desempeño?

Conforme la organización crece y se vuelve más dinámica, el proceso de Gestión del Desempeño cobra mayor importancia. Esto trae consigo aspectos que hacen a la mejora continua dentro de la organización: alineación de objetivos individuales y organizacionales, detección de necesidades, promoción de la comunicación interna, diseño de planes de retención de talento, etc.

Será fundamental que la mencionada actividad cuente con el apoyo de la Dirección de la Organización, y que se genere un flujo de información útil para el área de Recursos Humanos y la organización en su totalidad. En este proceso comunicacional deberá transmitirse el pensamiento estratégico y el rol del colaborador en la organización, y a su vez deberá darse lugar a la retroalimentación dentro del ciclo.

Tripodi (2016), Gerente de Atención al Cliente de RAET, distingue la importancia de determinar qué sistema se utilizará y qué herramientas de gestión serán implementadas. Será fundamental la sistematización del proceso, de modo que este sea una interacción ágil y sencilla entre el supervisor y el colaborador. Esta sistematización beneficiará tanto a los equipos de supervisión como a los colaboradores. Dará lugar a un proceso eficiente, que le proporcionará información valiosa sobre cada colaborador, le permitirá saber qué se ha cumplido y qué debería reforzarse. Como así también, dará la oportunidad al colaborador de tener el control sobre su propia evaluación y su propio desarrollo y crecimiento dentro de la compañía.

En congruencia con Parodi, Caruso, K. N. y Seidler, A. (2011), sostienen que la implementación de un *performance management software* trae numerosos beneficios para la compañía. La utilización de un sistema adecuado permitirá gestionar el

desempeño de manera más sencilla y efectiva, mientras que a los empleados les dará lugar a enfocarse en sus resultados y mejorar su rendimiento.

Al momento de determinar qué mecanismo se utilizará en la gestión del desempeño, hay que destacar que esto no es sólo una decisión “tecnológica”, sino que también hay que tener en cuenta la cultura, la estrategia y los valores de la organización.

Caruso, K. N. et al. (2011), establecen factores, listados en la figura N° 3, a tener en cuenta frente al desarrollo de un sistema de gestión:

**Figura 3:** Factores para el desarrollo de un Sistema de Gestión

<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Flexibilidad</b>	La flexibilidad es el factor de mayor importancia al momento de tomar una decisión respecto al sistema a utilizar dado que es esto lo permitirá modelar el sistema para alcanzar el deseado. Se incluirán dentro del mismo: las plantillas de objetivos y planes de desarrollo; formularios de evaluación que incluirán los modelos de competencias de la organización y los criterios de <i>performance</i> ; los flujos de trabajo y de procesos; los resultados y reportes; y las instancias de <i>feedback</i> .

<p><b>Facilidad de Uso – Usabilidad</b></p>	<p>El <i>software</i> indicado será aquel que sea de uso simple y directo tanto para los colaboradores como para el <i>management</i>. Los usuarios finales (empleados, supervisores, <i>managers</i>) esperan enfrentarse a un proceso óptimo y eficiente, de modo que puedan completar sus tareas y objetivos de forma sencilla. El programa deberá ofrecer a cada parte las actividades que necesitan y deben realizar. La facilidad de uso llevará a una mayor participación, aumentará a satisfacción respecto de los servicios que provee recursos humanos y, asimismo, disminuirá la cantidad del tiempo que se dedica al proceso de gestión del desempeño.</p>
<p><b>Calidad de Servicio</b></p>	<p>Si bien la sensibilidad y el progreso son aspectos importantes dentro de la calidad en el servicio, hay un aspecto clave que distingue el nivel de servicio brindado: la gente. Será fundamental contar con personal para manejo del <i>software</i> de gestión de desempeño, de forma que se construya un equipo de soporte capacitado y con alto nivel de <i>expertise</i>.</p>

<p><b>Experiencia Competitiva</b></p>	<p>El conocimiento es un gran diferenciador. El fácil y rápido acceso al soporte debe ser tenido en cuenta como un beneficio dado que podrá brindar sugerencias en relación a la estrategia, los procesos, las decisiones.</p>
<p><b>Mejores Prácticas</b></p>	<p>La gestión efectiva del rendimiento es una de las competencias más valoradas en el <i>management</i>. Un <i>software</i> que proporcione herramientas y asistentes que acompañen a los involucrados en el proceso de desarrollo de objetivos, en el proceso del <i>feedback</i> y al momento de elaborar un reporte asegura un proceso sencillo y efectivo.</p>
<p><b>Tecnología</b></p>	<p>Incluir o participar al equipo de sistemas de la organización desde el comienzo de la implementación garantizará la seguridad de la información, la integración del sistema y la compatibilidad con la organización.</p> <p>La implementación de un <i>software</i> para la Gestión del Desempeño permitirá llevar adelante un sistema eficiente y en línea que simplifica el proceso de revisión y reduce el trabajo manual. Consecuentemente la empresa podrá identificar a los empleado de alto</p>

	desempeño (visión en tiempo real del desempeño organizacional), aumentará el cumplimiento de las evaluaciones (una interfaz de usuario fácil de utilizar promueve la adopción rápida del usuario), llevará al desarrollo de talentos (retroalimentación continua entre los gerentes y colaboradores), optimiza el proceso y mejora el cumplimiento.
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de desempeño

Uno de los mayores beneficios del proceso de Gestión del Desempeño es el poder diferenciar efectivamente las altas *performances* de aquellas que se encuentran dentro o por debajo del promedio, y de esta forma poder reconocer o premiar a quienes superen la media. Los resultados de las mediciones del desempeño resultan grandes puntos de información para recursos humanos, no solo por tener un impacto en las compensaciones, sino porque también contribuyen a la toma de decisiones en momentos de promociones o desarrollos.

Caruso, K. N. (2013) destaca tres grandes beneficios de establecer un proceso de Gestión del Desempeño:

- Mejora la precisión de las calificaciones de rendimiento

La gestión del desempeño ayuda a aumentar la precisión de las evaluaciones de rendimiento proporcionadas por los gerentes. Asegurarse de que las mediciones de

desempeño sean justas y precisas es de importancia crítica, ayuda a garantizar que todos los empleados sean evaluados con los mismos criterios.

La discusión colectiva sobre el desempeño permite a los gerentes tener una nueva percepción del desempeño de los empleados y reducir el posible sesgo. La discusión genera transparencia, llamando la atención sobre la tendencia de un gerente individual de calificar con indulgencia o dureza. Los gerentes se responsabilizan mutuamente por las calificaciones de evaluación de desempeño realizadas para todos los empleados.

- Aclara los estándares de alto rendimiento

Aclara y refuerza los criterios de alto rendimiento en todo el equipo de gestión. Durante la etapa de planificación los gerentes y los colaboradores discutirán y plantearán los objetivos a alcanzar y las competencias necesarias para llegar ellos. Este tipo de discusión construye un lenguaje común en torno a la definición de las expectativas de desempeño. Como resultado, tanto los gerentes como los empleados estarán mejor preparados para discutir las razones detrás de las calificaciones obtenidas y crear planes de desarrollo para la mejora continua del desempeño y el desarrollo profesional.

- Aumenta las percepciones de imparcialidad

Juntos, la precisión de las calificaciones y la clarificación de los criterios de desempeño aumentan la probabilidad de que los empleados perciban que el proceso de evaluación de desempeño es justo. Dado que las decisiones de compensación, promoción y sucesión se basan, en parte, en las calificaciones de evaluación del desempeño, es importante que los empleados creen que su gerente las evalúa justamente. Además, las organizaciones tienen más probabilidades de enfrentar desafíos legales cuando los empleados no creen que sean tratados de manera justa y equitativa.

Ameghino (2017), Gerente de RR.HH. del Grupo Crosland, enumera cinco beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Desempeño. Coincide con Caruso, K. N. (2013), afirmando que un Sistema de Gestión de Desempeño alinea a los colaboradores con las metas y la estrategia de la organización, permite que los mismos entreguen lo mejor de sí y ayuda a determinar los procesos que le permitirán a los colaboradores alcanzar los objetivos trazados. Ameghino (2017), también sostiene

que estos Sistemas formarán trabajadores activos, con ética y espíritu de servicio y, por último, facilitará la sostenibilidad del negocio.

#### 1.4 Problemas en la implementación de un sistema de gestión de desempeño

Si bien dijimos, en el apartado 1.1, que la gestión del desempeño supera ampliamente a la evaluación del desempeño y que ésta es una etapa dentro del proceso de gestión, de toda evaluación surge la emisión de un juicio de valor. Esto puede dar lugar a la subjetividad dentro del proceso, o a lo que se conoce como Efecto Pigmalión<sup>1</sup>.

En el año 1965, Robert Rosenthal, profesor de *Social Psychology* en Estados Unidos, explica que lo que esperamos de los demás se convierte en realidad, que nuestras expectativas pueden influir en la conducta de quienes nos rodean. A esto lo llamó, el Efecto Pigmalión.

Buscando explicar y demostrar el Efecto Pigmalión, Rosenthal y Jacobson (1966) reunieron a profesores de una escuela para informarles que un cierto número de estudiantes de ingreso habían sido identificados con un alto coeficiente intelectual y que ellos mostrarían avances notables en sus capacidades, aprendizajes y resultados. Este grupo de estudiantes había sido seleccionado al azar, el único diferencial entre ellos y el resto de los alumnos de la escuela, era la expectativa que se había creado de ellos en la mente de los maestros. Una vez establecidas las condiciones con los educadores, Rosenthal y Jacobson propusieron volver a reunirse a fin de curso, de forma de poder evaluar los resultados obtenidos. Al ser el educador inducido a esperar un mejor resultado, efectivamente, los mismos obtuvieron un mejor desempeño que la media. La conducta que el maestro esperaba produjo la conducta esperada.

Tal como sucede en la leyenda de Pigmalión y en los experimentos realizados por Rosenthal y Jacobson, sucede en el ámbito organizacional, el efecto Pigmalión es el

---

<sup>1</sup> El efecto Pigmalión tiene su origen en la mitología griega. Ovidio, en su libro *La Metamorfosis* (8 d. C.), relata la historia de un escultor de nombre Pigmalión que buscaba realizar la estatua de la mujer ideal. Una vez que logró su creación, la llamó Galatea. El enamoramiento por su obra llevó al artista a rogarles a los dioses por la transformación de Galatea en una mujer real. Fue Venus (Afrodita en la mitología griega) quien decidió complacer al escultor dándole vida a su amada estatua.

proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona respecto a otro individuo afectan su conducta de tal modo que el segundo tiende a confirmarlas (Rovira, 2006).

Gomez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2008) hacen referencia en su libro “Gestión de Recursos Humanos” al sesgo personal y la influencia de los gustos. El sesgo personal hace referencia a las calificaciones conscientes o inconscientes que un supervisor podría realizar sistemáticamente a ciertos trabajadores, tanto por encima como por debajo de los demás colaboradores de la organización. Si bien el sesgo consciente es muy difícil de suprimir, sobre el sesgo inconsciente se puede trabajar mediante un llamado de atención sobre el evaluador (el mismo tomará conciencia del accionar y podrá corregirlo).

En relación a la influencia de los gustos, Gomez-Mejía et al. (2008), explican que los gustos pueden provocar errores en la evaluación del desempeño cuando los evaluadores se dejan influenciar por lo que les gusta o no de un individuo, y no por la mera valoración del rendimiento del colaborador. En relación a esto, se puede establecer una correlación entre el gusto de evaluador y las calificaciones del rendimiento, lo cual conlleva a un sesgo en las evaluaciones. Será fundamental determinar si la relación gusto-evaluación es adecuada o si está sesgada, es decir, si los supervisores permiten que sus sentimientos contaminen sus calificaciones. Gran parte de los trabajadores creen que los gustos de los supervisores influyen sobre sus evaluaciones, lo cual lleva a problemas de comunicación y a la reducción de la eficacia de los supervisores a la hora de gestionar el rendimiento.

En conclusión, habiendo hecho referencia al mito griego del Pígalión y al sesgo personal o influencia de gustos, podemos decir que el proceso de gestión de desempeño puede teñirse de subjetividad cuando se ingresa en la etapa número tres, más precisamente, en la evaluación del desempeño.



## Capítulo 2: *HR Analytics* en las organizaciones

En el presente Capítulo explicaremos el concepto de *HR Analytics* y desarrollaremos su aplicación puntual en los procesos de Recursos Humanos y a partir de la implementación de un modelo de implementación. Asimismo, destacaremos el rol que ocupa Recursos Humanos en el establecimiento de la estrategia corporativa a partir de la implementación de dicha herramienta. Describiremos las condiciones internas necesarias para la implementación de un modelo de *HR Analytics* y abordaremos cómo las organizaciones hacen un uso inteligente de la herramienta para convertir simples datos en *Business Intelligence*. Por último, analizaremos el impacto del uso de *HR Analytics* en las organizaciones y determinaremos los principales beneficios y barreras en su implementación.

### 2.1 ¿Qué es *HR Analytics*?

Fitz Enz y Mattox (2014) definen el concepto de *Analytics* como “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. (...) *Analytics* en primer lugar, es un marco mental, una progresión logística, y en segundo lugar es una serie de operaciones estadísticas.” (p 2)<sup>2</sup>

*HR Analytics* puede ser definida como la utilización de técnicas de minería de datos y análisis de negocio aplicados al ámbito de la gestión de datos de recursos humanos, con la ayuda de nuevas tecnologías que permiten el tratamiento masivo de información de una forma rápida y eficiente (De la Torre y Rubio, 2016)

Dicha herramienta permite establecer decisiones más acertadas, en la medida que permite a la organización entender aspectos asociados a sus personas, procesos de trabajo, políticas y resultados. De esta manera, proporciona a la organización de información para una gestión eficaz de los empleados de tal forma que mejoren su desempeño y se puedan cumplir con los objetivos del negocio de la forma más rápida y

---

<sup>2</sup> Traducción propia

eficiente. Asimismo, los datos recolectados, modelan y predicen habilidades para la organización que permiten obtener un óptimo rendimiento de su inversión en capital humano. Es decir que, esta herramienta comunicacional, le da la oportunidad al sector de Recursos Humanos de anticipar oportunidades de crecimiento y también riesgos, para combatirlos rápidamente brindando una solución apropiada en cada caso.

Sergio García (2018) distingue los conceptos de *People Analytics* y *HR Analytics*. *People Analytics* analiza el comportamiento humano en toda la organización, independientemente de si trata o no de un proceso de Recursos Humanos. Muchas veces ocurre que la solución al problema surge del sector de Operaciones, Logística, y no se encuentra ligado a un proceso de Recursos Humanos estrictamente. Diferente es el concepto de *HR Analytics* que analiza únicamente problemáticas vinculados a los procesos de Recursos Humanos específicamente.

De acuerdo con Cravino (2017) *HR Analytics* se divide en tres niveles:

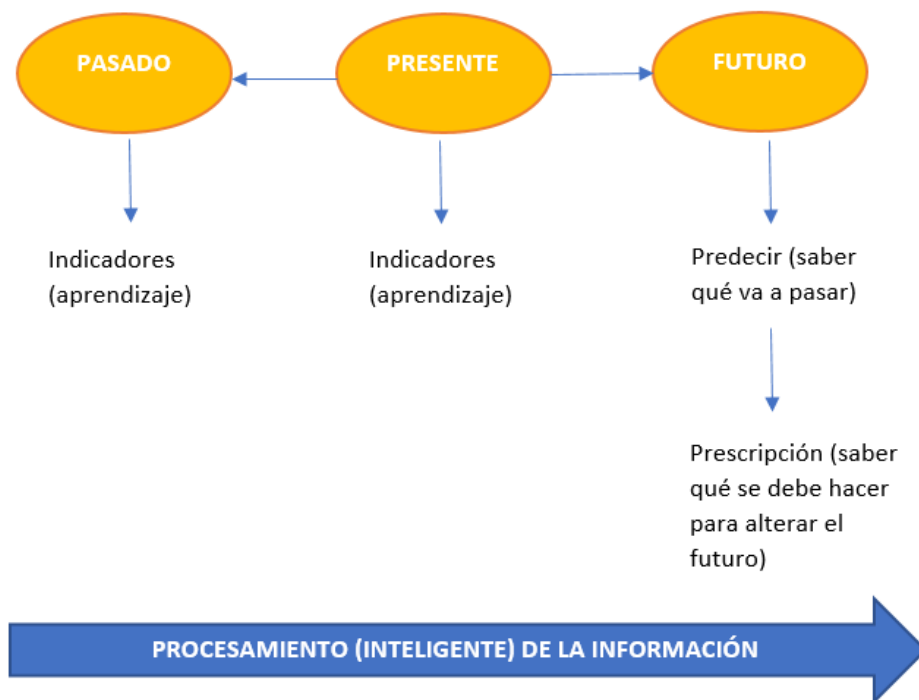
- 1) Descriptivo: tradicionales métricas de recursos humanos tales como la rotación, tiempo para cubrir una vacante, costo de contratación, cantidad de nuevos ingresos y personal capacitado, entre otros. El foco principal es la reducción de costos y la mejora en los procesos. Revela y describe relaciones y patrones de datos actuales e históricos.
- 2) Predictivo: aborda una variedad de técnicas tales como estadísticas y minería de datos, que utilizan datos actuales e históricos para predecir o estimar las probabilidades de ocurrencia de un escenario futuro.
- 3) Prescriptivo: procura conocer qué es necesario hacer para asegurar que el futuro se parezca al deseado.

De acuerdo al Cravino (2017) el camino de la medición comienza permitiendo a la organización aprender del pasado, y finaliza cuando los resultados permiten gestionar el futuro.

La figura N° 4 ilustra el procesamiento de la información en un eje de tiempo. El proceso comienza con un simple reporte de métricas de Recursos Humanos y continúa

avanzando hasta la aplicación del nivel prescriptivo de *HR Analytics*. Si bien el capital financiero y el capital económico son el propósito principal de una organización, el capital humano (las personas) es aquel que logra utilizar dichos capitales para conducir al éxito de la organización. A medida que la organización se mueve desde el nivel descriptivo al prescriptivo, el valor agregado crece exponencialmente.

**Figura 4:** Procesamiento de la información



Fuente: Cravino, L. M., 2017, Metáforas del desempeño.

## 2.2 Implementación de un esquema de *HR Analytics*

Un líder en el área de Recursos Humanos que implementa un apropiado esquema de *HR Analytics* consigue alcanzar una serie de beneficios importantes para la organización. Los mismos serán descritos en el Capítulo 2.4 de la presente investigación.

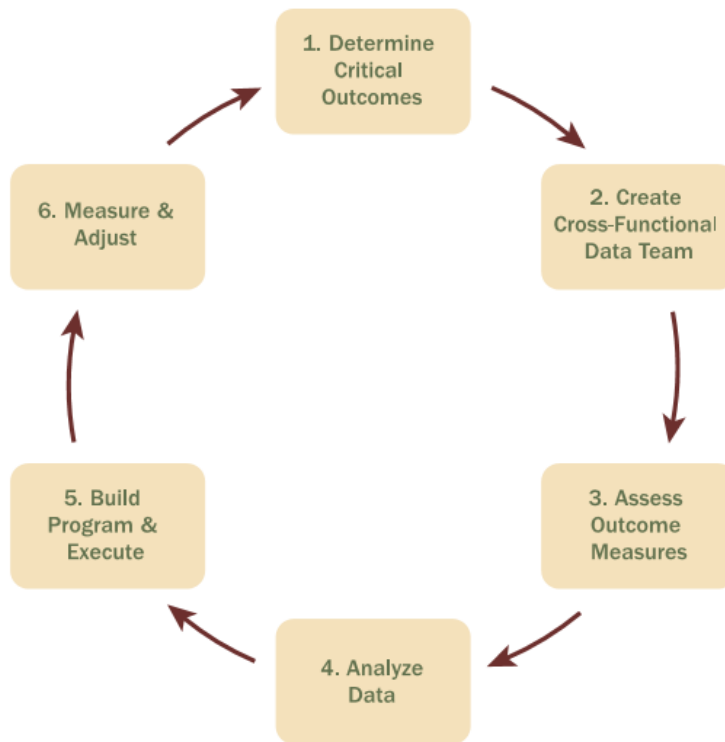
Existen varios modelos para la implementación de *HR Analytics* en una organización. Los mismos se basan en similares instancias que llevan a la organización a un mismo objetivo; el uso eficiente de la información para convertir datos en *Business Intelligence*.

Algunos de los modelos más reconocidos son el elaborado por la consultora *Human Capital Management* (2012). El mismo consta de cinco etapas, desde la evaluación del estado actual de la organización y su información hasta la interpretación, actuación e implementación del modelo a través de un avanzado análisis de *Analytics*. Por otro lado, el modelo de COSO (2008), una organización que surge a partir del *joint venture* de cinco importantes empresas. El modelo se basa en tres etapas, desde la creación de un equipo de especialistas a ejercer la función de monitoreo, diseñar y ejecutar un procedimiento de monitoreo, reporte de resultados y, por último, el seguimiento de resultados y replanteamiento de prioridades. El modelo desarrollado por la consultora *Optimum Solutions* (2010) es otro importante a mencionar, el mismo define el modelo de implementación en cuatro etapas. El modelo comienza con la conformación de un equipo especializado, el mapeo de los datos en las diferentes fuentes de información, el desarrollo del modelo y el testeado del mismo; y, por último, la implementación del modelo. Por último, el modelo desarrollado por Mondore S., Douthitt S., Carson M., (2011).

En el presente trabajo nos centraremos en este último modelo, ya que lo consideramos el más claro y completo a la hora de entender el procedimiento.

El modelo establece que las organizaciones deberían seguir los siguientes pasos que se identifican en la figura N° 5 para una correcta implementación de la herramienta *HR Analytics*.

**Figura 5:** Mapa para la adecuada implementación de HR Analytics.



Fuente: Mondore S., Douthitt S., Carson M., 2011, *Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes*.

En primer lugar, la organización debe determinar los principales focos críticos donde se centrará el análisis. Las entrevistas al *CEO* y *CFO* de la organización otorgan una visión enriquecedora para enfocar el análisis correctamente y generar las preguntas adecuadas para obtener las métricas deseadas.

En segundo lugar, se debe crear un equipo responsable de la recolección y análisis de datos. Dicho equipo debe ser transversal a toda la organización, es decir, compuesto por integrantes de los diferentes sectores de una organización.

En tercer lugar, se debe identificar la manera en la que los datos están siendo recolectados para determinar la forma en la que se están administrando actualmente. Para ello, se determina la frecuencia en la medición (mensual, trimestral, anual), el nivel de la medición (por línea de negocio, por jefatura, por departamento), y los

dueños de la información en la medición de resultados (departamento o líder del proceso).

El propósito de esta tercera etapa es poder hacer una comparación con el mismo tipo de variables, conducir un análisis objetivo de información clave, construir un programa para luego ejecutarlo y medir y ajustar y replantear prioridades.

La cuarta etapa del proceso consiste en establecer un análisis objetivo de los datos clave. Para dicha instancia, se requiere de un grupo de individuos que tengan conocimientos avanzados de estadística, para poder realizar una eficiente interpretación y relación entre los datos. En caso de no encontrar este tipo de perfil dentro de la organización se recomienda contratar a una consultora especializada.

Lo recomendable es definir de dos a tres focos y luego establecer planes de acción centrados en dichos focos. Realizar un seguimiento del avance de dichos planes de acción y redefinir prioridades en caso de que sea necesario.

En quinto lugar, se debe diseñar el programa y ejecutarlo. El programa permitirá centrar las inversiones en los procesos, habilidades, actitudes y demografía de los empleados, que han demostrado tener un impacto directo en los resultados empresariales deseados de la organización, y no solo un impacto asumido o una sensación de qué es lo correcto para hacer.

En la última instancia del proceso de implementación, los líderes buscan crear una cultura de medición y responsabilidad. Además, se mide y se replantean prioridades para orientar el análisis en la obtención de los resultados útiles para la eficiencia organizacional.

A la hora de implementar la herramienta de *HR Analytics* las organizaciones pueden encontrarse con varias barreras y problemas que perjudican el uso óptimo de la herramienta.

Bodenheimer (2018) plantea las principales barreras en la implementación y utilización de la herramienta.

En primer lugar, establece que muchas organizaciones en el afán de abarcar todos los procesos del sector, y de la organización en general, comienzan a medir un número infinito de indicadores que en definitiva no se vinculan estrechamente con los objetivos del negocio ni con los problemas que se les presentan en la gestión diaria. Por este motivo, la medición de un gran número de indicadores insignificantes para la empresa genera una pérdida de tiempo y dinero, además de la falta de valor en los resultados finales.

Además, los profesionales de Recursos Humanos se encuentran en la dificultad de medir las variables e interpretar los resultados por su falta de competencias analíticas que no suelen ser incorporadas en los niveles académicos.

En segundo lugar, y vinculado con lo anteriormente dicho, los analistas de Recursos Humanos suelen cometer el error de gestionar el proceso de *Analytics* de manera aislada, olvidando de vincular los resultados obtenidos con otras variantes. De esta forma, se pierden de comparar y desarrollar la fase predictiva de *Analytics*.

En tercer lugar, otro importante problema a destacar es que los miembros del equipo de Recursos Humanos no siempre suelen ser los dueños de los datos ni tampoco suelen ser quienes gestionan los sistemas de información de Recursos Humanos. Por este motivo, muchas organizaciones se encuentran en la dificultad de recabar datos para poder implementar una herramienta como es *HR Analytics* de forma eficiente.

El sector no mantiene una agenda de gestión de la información, de esta manera se encuentran en un conflicto cuando necesitan de los datos y no logran obtener los suficientes para un enriquecedor análisis. Además, los datos una vez recabados, no son actualizados en el tiempo, lo que genera también una dificultad a la hora de confiar en los datos que uno tiene a la fecha.

En cuarto y último lugar, una barrera fundamental es la ética y privacidad de la información. Existen muchas limitaciones legales y éticas que imposibilitan a las organizaciones poder aprovechar el máximo potencial que puede otorgar la herramienta. Generalmente ocurre cuando las organizaciones contratan una empresa consultora para que implemente la herramienta *HR Analytics*. Las consultoras se

encuentran en la desventaja de no poder acceder a toda la organización, y eso genera que no puedan hacer las investigaciones y análisis en su totalidad, traduciéndose en pobres predicciones basadas en evidencias empíricas.

### 2.3 Convertir datos en *Business Intelligence*

De acuerdo con Fitz-ENZ (2014) las decisiones organizacionales deben estar siempre basadas en datos empíricos, es decir, basados en la experiencia y en la observación de los hechos. *Analytics* promueve exactitud, consistencia, y una visión amplia acerca de los efectos en los procesos de Recursos Humanos.

*Business Intelligence* permite a las organizaciones, recolectar, organizar, integrar y desarrollar reportes que conectan datos ocultos en diferentes fuentes de información. Dicha herramienta construida sobre *Analytics* prescriptiva, proporciona visibilidad y conocimiento acerca de la actividad del mercado y de la organización, y respalda la toma de decisiones de gestión del capital humano y la asignación de recursos. Los datos cualitativos y cuantitativos pueden generar valor o por el contrario, simplemente confusión, interrupción en el canal de comunicación y puede conducir a la frustración y a la toma de malas decisiones.

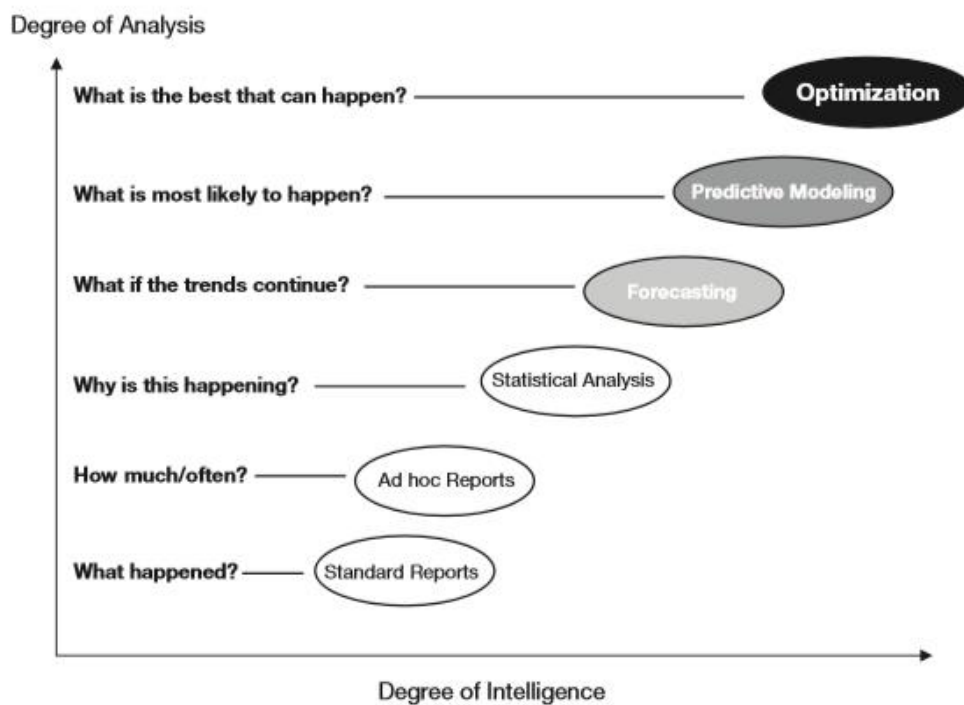
De acuerdo con lo explicado por Green (2017) para que las organizaciones hagan un uso efectivo de la herramienta y agregue valor a la organización deberían no solo poner foco en la información que genera el sector de Recursos Humanos, sino en los datos proporcionados por el resto de los sectores, incluso fuentes externas a la organización. Asimismo, las métricas deben responder a preguntas del negocio claves. Es fundamental generar datos relevantes y presentar métricas sobre tópicos importantes y que vuelquen datos como porcentajes, medianas, promedios, que son claves para realizar evaluaciones y comparaciones. Por último, las organizaciones deben mirar toda la información para luego determinar patrones en el análisis.



La figura N° 6 demuestra que para conocer y aprender por qué una situación cambia, uno necesita moverse de las métricas y *benchmarking* a análisis estadístico. Luego indefectiblemente te lleva hacia el *Analytics* predictivo y prescriptivo y optimización.

Los datos y métricas por sí solas no contribuyen a establecer una correcta y efectiva toma de decisiones en las organizaciones. Por este motivo, las empresas deben utilizar de *Analytics* y eventualmente *Business Intelligence*. A través de la utilización de *BI* es cuando cobra valor e importancia el modelo prescriptivo de *HR Analytics*.

**Figura 6:** Progresión del análisis y BI



Fuente: Fitz-Enz, J., 2010, *The New HR Analytics*.

## 2.4 Importancia e impacto de *HR Analytics* en las organizaciones

Una vez implementado correctamente *HR Analytics* puede generar grandes ventajas en las empresas. A continuación, describimos las que consideramos más importantes para nuestra investigación.

El sector de Recursos Humanos podría calcular el retorno en inversión de prácticamente todo proceso que practiquen en la organización y en base a ello, brindar soporte a los líderes y hacer recomendaciones basadas en cómo conducir a la organización hacia el éxito desde la perspectiva del empleado y demostrar resultados completos, no solo de las actividades y procesos del sector de recursos humanos.

Además, puede redirigir el dinero que gastan hoy en las iniciativas de empleados equivocadas a iniciativas de empleados más beneficiosas. Específicamente, aquellas iniciativas que impactan en las métricas y los resultados críticos del negocio en lugar de las últimas modas de recursos humanos no cuantificadas que prometen hacer que los empleados estén más contentos, más comprometidos y satisfechos.

Por otro lado, las inversiones que las organizaciones decidan hacer que se centren en los empleados darán lugar a resultados tangibles que beneficien a los accionistas, clientes y los mismos empleados. Además, los retornos de dichas inversiones, a través de su impacto en la parte superior y línea inferior, pueden ser cuantificadas.

Los departamentos de RR.HH. pueden ser responsables sobre los resultados de la organización al igual que los líderes empresariales o de productos. Los ejecutivos de RR.HH. serán incluidos en las reuniones de negocio, porque pueden cuantificar sus numerosos impactos en los resultados comerciales, proporcionando a los *Stakeholders* con sólida información para establecer comparaciones e identificar brechas entre el desempeño real y el esperado. Asimismo, le permite al sector de Recursos Humanos formular y ejecutar una estrategia de recursos humanos estrechamente vinculada con la estrategia corporativa.

El sector de Recursos Humanos juega un rol fundamental, ya que atraviesa la totalidad de las funciones dentro de una organización. Por este motivo, la información detrás de las métricas del sector debe ser utilizada para definir correctamente estrategias de

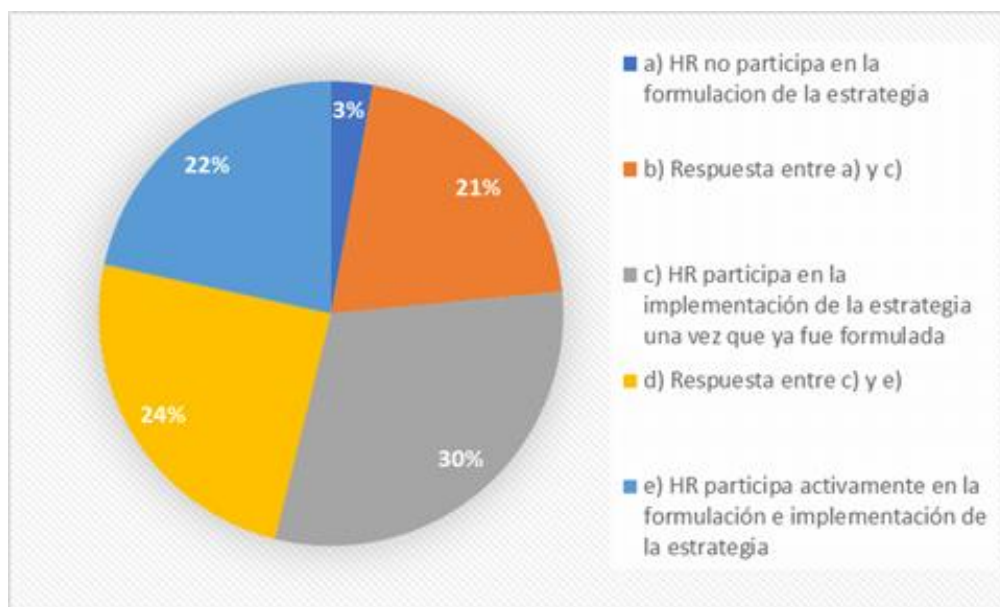
RRHH que se orienten y colaboren a cumplir con la estrategia global y gerencial de la organización.

Respecto al impacto que genera la implementación de la herramienta *HR Analytics*, los autores afirman que la misma colabora en la formulación y ejecución de la estrategia general de la organización. De acuerdo con Fitz-Enz (2010), cuanto mayor es la participación de los Gerentes de Recursos Humanos en el desarrollo de la estrategia corporativa, más avanzada es la organización respecto a la implementación de un modelo predictivo de *Analytics*. Si la organización implementa dicho modelo, alinea las políticas de recursos humanos con la estrategia corporativa.

La figura N°7 describe la influencia y participación de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia. La misma se encuentra basada en una encuesta realizada por el autor Fitz-Enz (2010).

Únicamente un 22% de los encuestados respondieron que Recursos Humanos posee un rol de *Partner* en el desarrollo e implementación de la estrategia. Menos del 47% de los encuestados respondieron que Recursos Humanos hace más que simplemente implementar la estrategia una vez ya formulada.

**Figura 7:** El rol de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia



Fuente: Fitz-Enz, J., 2010, *The New HR Analytics*.

El involucramiento y participación en la formulación de la estrategia favorece el entendimiento de los *KPIs* corporativos. Los datos recolectados deben ser publicados y compartidos en los portales corporativos con el resto de la organización, generando un ambiente de colaboración entre todos los sectores. Los datos serán utilizados en la toma de decisiones para una gestión corporativa eficiente.

Por último, y en referencia a los procesos individuales de Recursos Humanos (Inducción, Reclutamiento y Selección, Gestión de Desempeño, Desarrollo, etc.), la herramienta de *HR Analytics* colabora en la integración de los datos y resultados con los resultados importantes de la organización.

## Capítulo 3: Casos de Éxito

En el presente Capítulo expondremos casos emblemáticos respecto de la implementación de Sistemas de Gestión de Desempeño y de *HR Analytics*. Utilizaremos estas empresas como medio para demostrar la importancia de la implementación de los mencionados sistemas y su impacto en la toma de decisiones en el negocio.

### 3.1 Walt Disney Company

En el presente extracto del Capítulo 3 describiremos el caso de éxito de la empresa Walt Disney (2008). Jane Bemis, actual *VP, Enterprise HRIS*, y Ken Nigro, Director del sector *HR Business Intelligence* desarrollaron un interesante análisis del impacto de la herramienta *HR Analytics* en la gestión y en la toma de decisiones de la organización.

En sus comienzos, el sector de Recursos Humanos de la empresa Walt Disney invirtió en diversas herramientas, tales como aplicaciones de *Enterprise*, que no resultaron efectivas, puesto que no permitieron responder a preguntas estratégicas que requerían de una visión comprensiva y abarcativa de toda la organización.

Utilizaban múltiples bases de datos que se manejaban manualmente. Asimismo, las bases requerían de diferentes niveles de integración entre sí para poder alcanzar a responder las preguntas claves del negocio.

Con la oportunidad de reducir costos, la duplicación de trabajo y las conciliaciones manuales, el sector de Recursos Humanos propuso como objetivo, desarrollar un ambiente de *Business Intelligence* único con datos comprensivos de toda la organización y herramientas que soporten los datos para la toma de decisiones. Asimismo, desarrollar una infraestructura que soporte el *Enterprise* y los requerimientos de todos los segmentos dentro de la empresa.

Los principales resultados obtenidos a partir de la implementación de la herramienta fueron importantes para la empresa, y los condujo e incentivo a seguir innovando; introduciendo mejoras en los procesos de Recursos Humanos y a nivel gerencial.

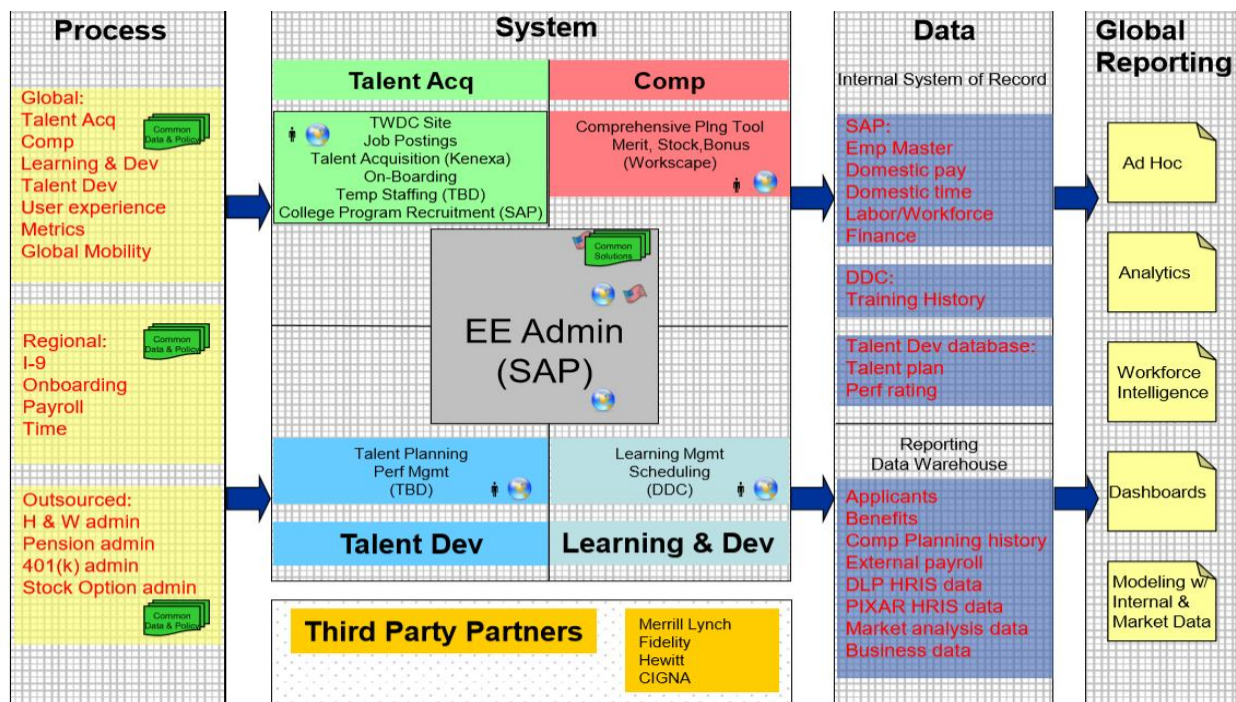
Walt Disney generó una diversidad de Tableros de Control. Dichos tableros, una excelente herramienta de comunicación, le permitieron a la organización, en base a varias perspectivas del ente, comparar su situación actual y esperada. La herramienta les permitió aprender sobre situaciones pasadas y generar valor a medida que iba creciendo y madurando. Asimismo, les permitió predecir sobre situaciones del futuro, lo que les brindó una fuerte fuente de información para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias inteligentes y proactivas.

Adicional, introdujo *Workforce Analytics*, métricas para analizar funciones de Recursos Humanos tales como desarrollo, retención y adquisición del talento y administración de compensaciones.

Por último, contrato a un grupo de expertos en el tema, para realizar la transición desde un base *Enterprise HR Data* a un modelo de *HR Analytics* avanzado y maduro.

A comparación del modelo que mantenían antes de implementación de *HR Analytics*, desarrollaron un sistema cuya infraestructura se demuestra en la siguiente figura N° 8. Los procesos llegaron a un consenso a nivel global, regional y local; y los datos se utilizaron para reportes globales.

Figura 8: Infraestructura del Sistema de Recursos Humanos de Walt Disney



Fuente: Bemis, J. y Nigro, K., 2008, *HR Business Intelligence: Insights from Information*

En términos más exactos, Walt Disney introdujo reducciones en costos laborales de entre un 5% y 20%. Además, incrementó su productividad entre un 15% y 20% y mejoró su indicador de retención de *high performers* al igual que su indicador de *employee engagement* en una importante medida. Los costos operacionales de los procesos de Recursos Humanos también demostraron una notoria mejoría. En términos anuales, los costos en retención de personal fueron de entre un 4% y 50%; reubicación y reclutamiento entre un 20% y 55% y por último, capacitación entre un 20% y 50%.

*Analytics* fue introducido para trabajar en el día a día de la organización, en el seguimiento y la toma de decisiones instantánea. Actualmente la organización tiene disponibilidad inmediata de información totalmente consistente. Además, el contenido que la herramienta proporciona tiene la amplitud de toda la organización y le permite hacer filtros para enfocarse en un único segmento de la empresa si uno quisiera.

### 3.2 Pan-American Energy

Pan-American Energy (PAE) aplica, desde su constitución como empresa, la gestión del desempeño, para que sus jefes y colaboradores generen conversaciones efectivas en los diferentes momentos del ciclo del desempeño. La herramienta de gestión del desempeño *PAE Performance Management (PPM)* estuvo activa durante casi 13 años, atravesando durante los mismos actualizaciones, como por ejemplo el pasaje del papel a un sistema electrónico interactivo. Fue con estas actualizaciones que la compañía decidió afrontar un cambio de naturaleza, buscando nuevas configuraciones nuevas prestaciones y un nuevo nombre: *Performance and Development Management (PDM)*. Durante un largo período de tiempo la empresa analizó la herramienta y realizó investigaciones tanto internas como externas. Procesó el nivel de utilización de la información y relevó los comentarios de los usuarios (tanto del personal de conducción como de los colaboradores individuales). Para finalizar, elaboró un diagnóstico completo al acudir al mercado para comparar la información, mediante un proceso de *benchmarking*.

La licenciada Cotonat (2012) menciona, en su estudio del caso *PAE* y la gestión del desempeño, los cambios que se debían implementar luego del diagnóstico que la empresa realizó sobre su herramienta de gestión:

- Reformular el modelo de competencias.
- Mejorar el proceso de fijación de objetivos.
- Cambiar la escala de evaluación (de 4 puntos a 5).
- Incluir la autoevaluación como una instancia relevante dentro del proceso.
- Considerar las expectativas del colaborador asociadas con su desarrollo.
- Asegurar evaluaciones más homogéneas a partir de la utilización de paneles de calibración.
- Alinear los resultados que arroja el sistema de gestión del desempeño con las diferentes políticas de recursos humanos.
- Diseñar un sistema informático seguro y amigable para administrar la herramienta.



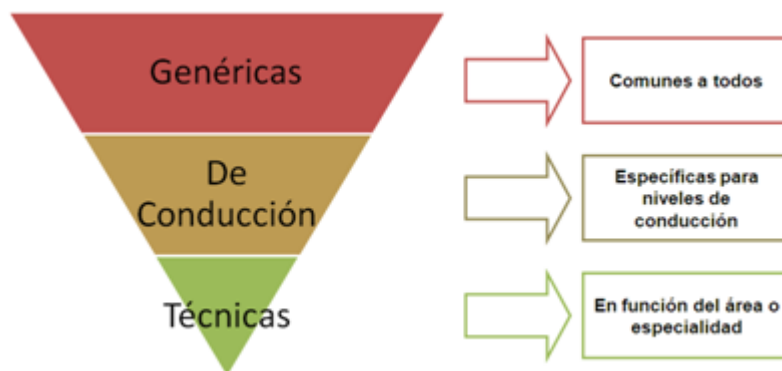
- Acompañar el cambio cultural resultante mediante acciones de comunicación y capacitación para lograr desde el comienzo de la implementación un muy alto nivel de compromiso.

La primera tarea en este proceso de mejora de la herramienta para la gestión del desempeño fue definir el nuevo modelo de competencias que se ajustara a las nuevas exigencias del negocio.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que las personas deben tener para alcanzar un desempeño efectivo. Este desempeño está contextualizado por la cultura de la empresa, el tipo de industria, el ciclo del negocio, las variables económicas. En este sentido, la compañía se preguntó: “¿Qué comportamientos deben demostrar y desarrollar los colaboradores de PAE en función de las circunstancias del negocio para obtener desempeños efectivos?”. Esta pregunta se devela a partir de la explicitación de los lineamientos estratégicos por los que la empresa decide conducir su negocio desde el presente hacia el futuro.

Una vez identificadas las competencias, graficadas en la figura N° 9, surgió la necesidad de definir las y describirlas. Para esto se optó por llevar adelante la técnica del focus group, donde se les pidió a los representantes de diferentes áreas y niveles de la empresa que expresaran los mejores ejemplos que ilustren las competencias de PAE. Con los resultados de esta técnica se elaboró el diccionario de competencias de *Pan-American Energy*, agregando además acciones, libros y películas para la mejora.

**Figura 9:** La Gestión por Competencias - PAE



Fuente: Cotonat, 2012, El proceso de gestión del desempeño y desarrollo en PAE.

La gestión del desempeño es una herramienta conversacional que da a los cuerpos de supervisores y a los colaboradores la posibilidad de planificar, seguir, evaluar y mejorar el desempeño. En función a esto *PAE* determinó un ciclo de tres etapas: 1) el planeamiento (a comienzo del año), 2) el seguimiento (durante todo el año, con un momento relevante a mediados del mismo: el *Mid-Year Review*), y 3) la revisión final (a final del año, con una instancia de encuentro formal entre el jefe y el colaborador que se denomina entrevista de devolución). Si bien la “mejora” no resulta ser una etapa en sí, la misma implica analizar el pasado para aprender de lo realizado y planear mejor el futuro.

Fueron dos los conceptos que se tuvieron en consideración al momento de diseñar el *PDM*: la simpleza, para que todos los que trabajan en la empresa puedan adueñarse de la misma y considerarla como propia; y el trabajo en conjunto con el equipo de sistemas, para asegurar la funcionalidad y la amigabilidad.

Hasta aquí la empresa llevaba desarrollado el modelo de competencias, es decir el cómo, pero faltaba el subsistema de gestión por objetivos, es decir el qué. Este subsistema permite que cada persona identifique y redacte sus objetivos a partir de:

- Poder visualizar en el *PDM* los lineamientos de la empresa que expresa el *CEO*.
- Poder visualizar los objetivos de su jefe y niveles superiores.

El desarrollo de la gestión por objetivos es fundamental ya que el *PDM* funciona a partir del criterio de *Performance Ownership* en donde cada persona se adueña de su desempeño, y se alinea a los objetivos estratégicos que se definen en cascada para el negocio.

### 3.3 Johnson & Johnson Medical SA

Johnson & Johnson Medical SA se dedica a la producción y comercialización de instrumental médico y odontológico y artículos ortopédicos. Asimismo, comercializa máquinas, equipos e implementos de uso médico y paramédico.

Luego de un año desde la implementación de *HR Analytics* en la compañía, se detectaron diversos casos de éxito que impulsaron a obtener mejores resultados en el negocio.

A continuación, se desarrollarán dos casos de éxito que demuestran la importancia de la utilización de la herramienta para la toma de decisiones concreta basada en evidencia.

El primer caso se encuentra vinculado con la obtención de una meta fundamental para la compañía. El equipo buscaba hacer un análisis de *Talent Organization*.

Los objetivos fueron:

- Comparar el ámbito de control promedio de *Johnson & Johnson Medical* con el resto de la organización.
- Comparar el *headcount* de la corporación en el año 2017 con el resto de los años.
- Entender el atractivo de la organización para los empleados y cuánto permanecían en la empresa aquellos empleados ocupando posiciones de baja y alta jerarquía.

Se estableció como estrategia del negocio, comunicar el análisis de talento clave a los *HR Business Partners*. A raíz de dicha estrategia, se establecieron las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuáles son las tendencias del *Headcount* a lo largo de los último dos años?
- 2) ¿Qué tipo de posiciones hemos estado contratando?
- 3) ¿Nuestros talentos han sido correctamente capacitados?

Luego de definir las preguntas de investigación, se recolectó data de diferentes fuentes de información en Recursos Humanos, desde datos demográficos y conteo de empleados, entrenamientos y desarrollo, datos acerca de los movimientos internos, datos acerca de las búsquedas de personal realizadas y detalles de los empleados.

Se analizaron esos datos y se estableció lo siguiente:

- Se identificó que el *Headcount* aumentó significativamente desde el año 2016 al año 2017.
- El ámbito de control fue 4.6 a comparación del 5.6 correspondiente al total de la organización.

Los *insight* fueron en primer lugar, la identificación de un número importante de nuevos ingresos en posiciones de baja jerarquía a la compañía. Otro aspecto fue que un tercio de la nómina de empleados fueron nuevos ingresos en el año 2017. A partir de ese dato, se analizó si ese tercio de empleados tuvieron un correcto proceso de inducción corporativa. Por último, se determinó como visión que se estaba invirtiendo más dinero en los procesos de contratación que en los procesos de entrenamiento.

Además, se determinó un *insight* inesperado para la organización, este fue que en el año 2015, 6.8% de los nuevos ingresos a *J&J Medical* obtuvieron como resultado de sus evaluaciones de desempeño un *Exceed*; en el año 2016 el mismo resultado de evaluación de desempeño fue alcanzado por el 10% de los nuevos ingresos. A raíz de dichos datos, la compañía se cuestionó cómo podrían aumentar ese porcentaje de *High Performers*.

Las recomendaciones brindadas, fueron en principio inscribir a más colaboradores en el programa de *Corporate Leadership*. Además, fortalecer el proceso de inducción corporativa para los nuevos ingresos, para asegurarnos que tengan las herramientas suficientes desde el comienzo de su relación laboral con *J&J Medical*. Por último, desarrollar capacidades de gestión para el personal de mandos medios más sólidas (Reclutamiento y Selección, Desarrollo, etc.).

Finalmente a raíz de toda la investigación se tomaron las recomendaciones establecidas, y se diseñó un plan de acción que tuvo como resultado la mejora en el proceso adquisición de nuevos ingresos, contratando a la persona correcta en el cargo correcto; se mejoraron las calificaciones en el proceso de gestión de desempeño de los nuevos ingresantes; y se garantizó el desarrollo de las próximas generaciones de

líderes y su sostenibilidad en el tiempo, a partir de un programa fuerte de entrenamiento orientado en las capacidades de gestión.

El segundo caso se encuentra vinculado con la meta de reducir costos en los procesos organizacionales, generando de esta manera control en costos y eficiencia organizacional.

Los objetivos fueron:

- Evaluar los ámbitos de control dentro de la organización.
- Comprender dónde hay una oportunidad de fusión o reubicación de funciones en diferentes países.

Se estableció como estrategia del negocio, conducir la mejora en costos en las actividades de negocio a lo largo de la región Latinoamericana, puntualmente en el sector de Cadena de Suministro del Consumidor (Planeamiento, Desarrollo, Entrega, Calidad, I&D). A raíz de dicha estrategia, se establecieron las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cómo ha ido evolucionando la demografía de la organización en los últimos tres años?
- 2) ¿Cómo se ve la distribución de los diferentes sectores de la organización?
- 3) ¿Qué importancia se le da a nuestra organización en ciertos mercados? ¿A caso tenemos oportunidad de fusionar funciones?
- 4) ¿Cómo gestionamos a los colaboradores que obtuvieron bajos resultados en sus evaluaciones de desempeño en los últimos 12 meses? ( se entiende como bajos resultados, los que no hayan cumplido con los objetivos propuestos).

Luego de definir las preguntas de investigación, se recolectó data de diferentes fuentes de información en Recursos Humanos, desde datos demográficos y conteo de empleados, tendencias de recursos humanos en los últimos 3 años, Desempeño y Compensación y análisis funcional de los sectores de la compañía.

Se analizaron esos datos y se estableció lo siguiente:

- Se identificaron los pequeños mercados como Sudáfrica, que tiene contratado un número gran desproporcionado de posiciones gerenciales.
- Países con alto costos para operar como Suiza, cuentan con un fuerte sector de Cadena de Suministro de Consumidores.

Los *insight* fueron en primer lugar, la identificación de Sudáfrica como una región donde es importante la compañía y puntualmente el sector de Cadena de Suministro de Consumidores, debido al tamaño del mercado que posee. Además, Suiza es país muy costoso para los empleados.

Por último, los empleados con bajo rendimiento deben ser gestionados correctamente para que puedan obtener mejores resultados y convertirse en *Good Performers* o simplemente se deberá desvincularlos y contratar nuevos colaboradores.

Las recomendaciones brindadas, fueron en principio buscar oportunidades para fusionar las funciones de trabajo de nivel superior. Por ejemplo, en Sudáfrica, a través de los diferentes pilares de la Cadena de Suministro. Por otro lado, evaluar las opciones de reubicación de las funciones de trabajo en países de menores costos.

Finalmente, a raíz de toda la investigación se tomaron las recomendaciones establecidas, y se diseñó un plan de acción que tuvo como resultado la creación de una mayor eficiencia en toda la Cadena de Suministro del Consumidor, la simplificación y eliminación de etapas del proceso que no agregaban valor o resultaban de bajo rendimiento.

## **Metodología de la Investigación**

### Paradigma de la Investigación

El presente trabajo se realizó bajo el paradigma cualitativo, tal como expresó Kuhn (1970), quien distinguió el método cualitativo del cuantitativo. En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. Los investigadores cualitativos se interesan por la comprensión global de los fenómenos estudiados.

El paradigma cualitativo, tal como explica Kuhn, brinda fundamentación, aproximaciones reales, confiables y pertinentes del objeto de estudio.

### Tipo de Investigación

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva con el objetivo de lograr la saturación de datos, es decir, que con cada entrevista u observación adicional no aparezcan nuevos elementos o ideas dado que en caso contrario la investigación no deberá detenerse. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. La investigación descriptiva busca comprender cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

### Instrumentos de Recolección

Se usaron como instrumentos de recolección: entrevistas a expertos sobre el tema, entrevistas a profesionales del sector de Recursos Humanos de reconocidas empresas

que hayan implementado la herramienta *HR Analytics* y, por último, un *Paper* analizando la importancia de la implementación de la herramienta *HR Analytics* en las organizaciones y su impacto en el proceso de gestión de desempeño. Consideramos que las entrevistas en profundidad son el medio más propicio para llevar adelante la investigación dado que permiten obtener la información directamente del interlocutor, dando lugar a la flexibilización y adaptación del proceso a la medida de cada sujeto entrevistado.

En primer lugar, realizamos cuatro entrevistas a expertos en *HR Analytics*. Una primera entrevista fue realizada al Doctor Luis María Cravino, Director de *AO Consulting* y Director de la Diplomatura en *People Analytics* en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. En segundo lugar, entrevistamos a Diego Ariel Wiernik, quien se desempeña en *VAS Engineering*. Una tercera entrevista fue realizada al Licenciado Sergio García, consultor de *People Analytics* y Recursos Humanos. Por último, entrevistamos a Agustín Giménez, Director Comercial de *Social Live*. Las mismas fueron realizadas el día 23 y 30 de mayo personalmente, excepto la entrevista a Luis María Cravino que fue realizada el 6 de junio. Se realizó un cuestionario de preguntas abiertas y concretas a los entrevistados. Las preguntas realizadas podrán ser consultadas en el anexo N° 1.

En una segunda instancia de entrevista, nos enfocamos en acudir a miembros de los departamentos de Recursos Humanos que hayan implementado o se encuentren en proceso de implementación de la herramienta de *HR Analytics*. En esta etapa nos dirigimos a tres empresas: Janssen Cilag, compañía de la industria Farmacéutica, AeroLab Digital, PyME de la industria Digital & Tecnología e IBM, multinacional de tecnología y consultoría. Las preguntas realizadas podrán ser consultadas en el anexo N° 2.

Por último, utilizamos el análisis de un *Paper* sobre *HR Analytics* como herramienta de recolección. El documento analizado fue "*The Impact of Employee Engagement on Performance*" realizado por *Harvard Business Review Analytics Services*.



## Triangulación

Graner (1956) y Denzin (1970), sostienen que es conveniente utilizar dos o más métodos de recolección de modo de lograr fortalecer la investigación y reducir el grado de sesgo. La triangulación permite contrastar datos e información, enfrenta opiniones y compara datos dando lugar a nueva información. Posibilita el debate y la reflexión colectiva, que implica procesos de análisis y crítica.

**Figura 10:** Triangulación - Instrumentos de Recolección



Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Cuadro Metodología

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>HR Analytics</b>	Modelo de Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones básicas para la implementación de la herramienta</li> <li>• Barreras en la implementación de <i>HR Analytics</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a Expertos – Pregunta 2 y 4</li> <li>• Entrevista a profesionales de Recursos Humanos – Pregunta 2, 4</li> </ul>
	Transformación de datos en <i>Business Intelligence</i>	Grado de utilización de la herramienta <i>HR Analytics</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a Expertos – Pregunta 3</li> <li>• Entrevista a profesionales de Recursos Humanos - Pregunta 3</li> </ul>
	Impacto de <i>HR Analytics</i> en las organizaciones	Listado de consecuencias de la implementación de <i>HR Analytics</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a Expertos – Pregunta 1, 5 y 6</li> <li>• Entrevista a profesionales de Recursos Humanos – Pregunta 1 y 5</li> </ul>
<b>Gestión del Desempeño</b>	Implementación de la Gestión del Desempeño	Condiciones para la implementación de la herramienta	Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos - Pregunta 6

	Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño	Listado de ventajas que proporciona a la compañía la implementación de un modelo de Gestión del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas a Expertos – Pregunta 5 y 6</li> <li>● Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos - Pregunta 7</li> </ul>
	Problemas de la implementación de la Gestión del Desempeño	Complicaciones que puede traer la implementación de un sistema de Gestión del Desempeño	Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos – Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4: Análisis de Entrevistas a Expertos

A partir de las entrevistas realizadas, pudimos distinguir las distintas posturas y puntos de vista de expertos en *HR Analytics* respecto a las variables tratadas en el presente trabajo.

Luis Maria Cravino

La primera entrevista fue realizada a Luis Maria Cravino, Director de la compañía *AO Consulting*. Al consultarle respecto del impacto de *HR Analytics* en la estrategia general de la compañía nos brindó varios ejemplos donde su Consultora, a través de su *expertise* en el tema, colaboró en la implementación de *HR Analytics* en diferentes organizaciones y logró alinear a la organización en la obtención de la estrategia definida. Muchos de los ejemplos están vinculados con el proceso de gestión de desempeño y cómo la implementación de la herramienta *HR Analytics* colaboró en la reducción la subjetividad del proceso y en la definición de grandes talentos a partir de los resultados de los procesos de gestión de desempeño. Tal como se expone en el Capítulo 2.4, la información detrás de las métricas del sector debe ser utilizada para definir correctamente estrategias de RRHH que se orienten y colaboren a cumplir con la estrategia global y gerencial de la organización. Cuanto mayor es la participación de los Gerentes de Recursos Humanos en el desarrollo de la estrategia corporativa, más avanzada es la organización respecto a la implementación de un modelo prescriptivo.

A través de su experiencia en el tema y en la implementación de la herramienta en diferentes organizaciones, Luis Maria Cravino nos mencionó 10 condiciones internas claves para que *HR Analytics* se implemente correctamente en una organización.

Las claves se detallan a continuación:

- 1) Tener un mandato organizacional. Es decir, contar con una autorización y un compromiso directivo para que la empresa siga adelante.
- 2) Tener un *set* de términos claros y estandarizar métricas.

- 3) Tener reportes estandarizados de publicación periódica, es decir que todos los meses obtengan los indicadores de ausentismo, accidentes, rotación, etc.
- 4) Tener arquitectura de bases de datos de Recursos Humanos y basarse en tablas y diferentes modelos donde se presenten los datos.
- 5) Incorporar tecnologías, por ejemplo, tecnologías de *Business Intelligence*.
- 6) Generar un proyecto, por ejemplo, establecer relaciones entre *feedback* y ausentismo.
- 7) Subir el nivel de reportes asegurando el impacto directivo, es decir que la línea directiva tenga visibilidad de los reportes y los resultados.
- 8) Utilizar modelos *Structural Equation Modelling*, la fase más avanzada de *Prescriptive Analytics*.
- 9) Convencer a los resistentes que lo que estamos haciendo es bueno.
- 10) Trabajar por 2 años consecutivos con la herramienta para adaptar al personal en la utilización de la herramienta y buscar mejoras constantemente.

Lo expuesto por Luis María Cravino coincide en gran medida con lo expuesto en el modelo de implementación de *HR Analytics* desarrollado por Mondore S., Douthitt S., Carson M en nuestro Capítulo 2.2. El modelo identifica como instancias clave y necesarias para una correcta implementación, generar una cultura de medición y responsabilidad lo que coincide cuando Cravino comentó de establecer habitualmente métricas estandarizadas y que las mismas se publiquen periódicamente. Además, la fuerte cultura en medición se vincula con que exista una importante y marcada participación de la Línea Directiva. Por último, hay una relación entre lo dicho por el experto y los modelos analizados por los autores en el tema, cuando establecen la importancia de generar un proyecto e incorporar tecnologías de *Business Intelligence*.

El tercer punto analizado en la entrevista hace referencia a la utilización del máximo potencial de la herramienta por las organizaciones. Luis Maria Cravino confirmó que las organizaciones que llevan implementado la herramienta de *HR Analytics* no utilizan el máximo potencial. Siendo aún más exacto, afirmó que menos del 10% de las empresas en Argentina utilizan el total potencial de la herramienta.

Además, Cravino nos explicó que para que *HR Analytics* agregue valor, la compañía debería componerse de la siguiente manera:

- 30% Datos,
- 5% Alianzas Estratégicas
- 15% Capacidad de Análisis
- 20% *Story-Telling*
- 20% Implementación
- 10% Presion

De acuerdo con lo explicado en el Capítulo 2.3, la herramienta se encuentra construida sobre *Analytics* prescriptiva, que proporciona visibilidad y conocimiento acerca de la actividad del mercado y de la organización, y respalda la toma de decisiones de gestión del capital humano y la asignación de recursos. Justamente lo que mencionó Cravino en la entrevista es que las organizaciones no han alcanzado el máximo potencial por no haber incursionado sobre el tercer y más avanzado campo de *Analytics* llamado *Analytics* prescriptivo.

La entrevista continuó con el análisis de las principales barreras u obstáculos que se le presentaron al momento de la implementación en sus experiencias como Consultor.

Luis María Cravino identificó dos barreras importantes. La primera hace hincapié en la falta de competencias analíticas en los profesionales de Recursos Humanos y en la falta de datos que poseen las organizaciones por falta de costumbre al momento de relevar. En el Capítulo 2.2 el autor Juan Bodenheimer coincide en gran medida con lo

expuesto por Cravino y se centra en la importancia de gestionar la información, enfocarse en lo importante para la organización, vincular las diferentes variantes y la ética y privacidad de la información.

Además, se identificaron los principales beneficios de la implementación de *HR Analytics* en las organizaciones. Luis Maria Cravino coincidió con Fitz- Enz y la tesis fundamental de Boudreau cuando mencionó que los beneficios estaban centrados en una mejor toma de decisiones basada en la evidencia empírica. En el Capítulo 2.4 se agregan e identifican los beneficios mencionados por Cravino y se agregan a lo expuesto que la toma de decisiones basada en lo empírico proporciona a los *Stakeholders* con información más sólida lo que les permitirá por consiguiente enfocar las inversiones más estratégicamente.

Por último, la última pregunta de la entrevista se centró en conocer el impacto de *HR Analytics* en el proceso específico de gestión de desempeño. Tal como se explica en el Capítulo 1.3, Luis Maria Cravino nos comentó que la implementación correcta de una herramienta como *HR Analytics* y de un sistema de gestión de desempeño podría reducir el grado de subjetividad que posee actualmente el proceso de gestión de desempeño. A través del cruce de variables pueden diferenciarse aquellos empleados con bajo desempeño de aquellos con un alto desempeño. Además, se pueden identificar aspectos como la discriminación de las mujeres, de madres específicamente y la discriminación por edad. En el Capítulo 2.4 se especifica que la implementación de la herramienta podría reducir la subjetividad del proceso, ya que se trata de datos basados en evidencias empíricas y posibilita la ampliación de los resultados y la relación con diferentes variantes.

Diego Ariel Wiernik

Una segunda entrevista fue realizada a Diego Ariel Wiernik. Al consultarle respecto del impacto de *HR Analytics* en la estrategia general de la compañía no pudimos obtener una idea o ejemplo claro, dado que su carrera se ha desarrollado siempre en la compañía Telecom y la misma aún no ha implementado dicha herramienta.

El *Senior Analyst* de *VAS Engineering* resalta tres condiciones internas fundamentales para la implementación de *HR Analytics* en las compañías. En primer lugar, hace referencia a la importancia de la innovación, remarcando lo fundamental de contar con un *management* que promueva y promulgue el romper el *status quo* a través de la innovación. Una segunda condición destacada por Wiernik es el doble flujo para la innovación, es decir, no sólo será fundamental que el *management* promueva la innovación, sino que también deben dar lugar a la contribución de abajo hacia arriba y respuestas como organización a esas ideas. Por último, hace referencia a la cultura organizacional, a los círculos innovadores: promover las nuevas ideas, enseñar el cómo hacer, dar recompensas y no castigar a quien se desempeñe por fuera de sus actividades *core*. En el Capítulo 2.2, se hace referencia a la implementación de modelos de *HR Analytics*, en este sentido Mondore S., Douthitt S., Carson M., (2011) identifican pasos a seguir para la implementación de la herramienta. Entre las condiciones necesarias resaltan la importancia de crear *Cross Function Data Team* y la evaluación y medición de variables, lo cual puede relacionarse con la innovación promulgada por el *management* y la contribución de abajo hacia arriba y la respuesta a ideas mencionadas por Wiernik.

Consultado respecto de la utilización de la herramienta y su potencial hoy en día, Wiernik sostiene que hoy en día en Argentina y en particular en Recursos Humanos, su grado de utilización es muy básico dado que dar lugar a los colaboradores a enfocarse en tareas que no son *core* no está bien visto ni evaluado. En este sentido, también destacó todo el potencial que aún queda por descubrir de *analytics*, la frontera que aún queda por conocer. Dado este bajo nivel de utilización de la herramienta, las métricas de los sectores de Recursos Humanos serán escuetas, lo cual, según Fitz-Enz, impactará en una baja participación del sector en la definición de la estrategia corporativa (Capítulo 2.3 de la presente investigación).

D. Wiernik reconoce dos barreras al momento de implementar *analytics*: la idea de que el error está mal y la experiencia. El entrevistado hizo referencia a la experiencia como base para la toma de decisiones, lo cual sostiene que es un error, dado que se actúa en función a creencias y a datos o información medida de la realidad. Si bien en el



Capítulo 2.2 no se hace referencia a este tipo de barreras al momento de la implementación de la herramienta, en el Capítulo 2.1 lo expuesto por Wiernik está contemplado. En el mencionado Capítulo se hace referencia a lo que sostiene el Dr. Fitz-Enz (2014), quien afirma que el camino de la medición comienza permitiendo a la organización aprender del pasado lo cual puede ser vinculado con la barrera propuesta por el entrevistado, donde sostiene que el error está mal visto y no se lo toma como un mecanismo de aprendizaje; también afirma que la herramienta ayuda a no depender de datos históricos y experiencias que ya se encuentran obsoletas en el tiempo.

Al momento de hablar sobre los beneficios de implementar la herramienta de *HR Analytics*, Wiernik reconoció cuatro ventajas. En primer lugar, hizo mención del logro de procesos más justos y menos subjetivos. En segundo lugar, se refirió a la eficiencia, dado que se recaban datos y las decisiones se toman en función a esos datos, haciendo el sistema más eficiente. El entrevistado también reconoció que una herramienta como *analytics* permite detectar tanto el talento como las oportunidades de mejora, es decir, aquellas personas que no rinden como se espera en un determinado puesto y puede funcionar mejor en otro. Por último, mencionó como cuarto beneficio, la posibilidad de rápida reacción. Estos beneficios enumerados por Wiernik se condicen con los mencionados en el Capítulo 2.4 de la presente investigación donde se hizo referencia a la posibilidad de tomar decisiones de inversión sobre aquellos empleados que realmente impacten en la consecución de las estrategias, donde se habló de decisiones basadas en datos empíricos, la redirección de la inversión en situaciones donde haya oportunidades de mejora y la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de eventos inesperados para una rápida reacción. El primer beneficio mencionado por Wiernik coincide con uno de los beneficios principales de la implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño mencionado en el Capítulo 1.3, donde nos referimos a las mediciones justas y precisas dada la precisión que adquieren los procesos de evaluación del desempeño.

El entrevistado afirma que la utilización de *HR Analytics* en los procesos de Gestión del Desempeño colaborarán en la reducción de la subjetividad de dichos procesos; no obstante, hace referencia a la cuota de subjetividad que no podrá eliminarse dentro del

proceso dado que los involucrados son personas y no pueden ser transformados completamente en números o datos. En el Capítulo 1.3 y 1.4, se hizo referencia a los beneficios e inconvenientes de los sistemas de Gestión de Desempeño. Aquí se hizo referencia a la posibilidad de eliminar la subjetividad dada la clarificación de los objetivos y los estándares de rendimiento; como así también se hizo referencia a la dificultad de eliminar por completo la subjetividad dado que quien evalúa y a quién se evalúa son siempre personas y existirá siempre el juicio de valor.

Sergio Garcia

Realizamos una tercera entrevista a Sergio García, Consultor en *People Analytics* y Socio de la compañía *Data 4HR*. En primer lugar le consultamos acerca del impacto de la herramienta *HR Analytics* en la ejecución de la estrategia general de la compañía. Sergio nos compartió una variedad de casos donde claramente se identificó que la implementación de una herramienta como *HR Analytics* impacta positivamente en la ejecución de la estrategia general de la empresa. El experto nos detalló casos donde se reducía la tasa de rotación, la de ausentismo, y donde se generaba un mejor clima a nivel organizacional. En el Capítulo 2.4 se establece la importancia de que las métricas del sector sean utilizadas para definir correctamente estrategias de RRHH que se orienten y colaboren a cumplir con la estrategia global y gerencial de la organización.

En una siguiente instancia Sergio García determinó las condiciones necesarias para que una organización pueda implementar *HR Analytics* correctamente. Coincidiendo en gran medida con lo expuesto en el Capítulo 2.2, Sergio establece que las claves para una correcta implementación son el apoyo de la Línea Directiva, claridad en los objetivos a alcanzar y tener definido el para qué de la utilización de la herramienta para poder encontrar los datos que uno realmente necesita, ser curiosos y hacer preguntas relevantes a la investigación y por último ser buenos mineros de datos y conocer bien el funcionamiento de la organización.

Sergio García continúa la entrevista comentando acerca de que no todas las organizaciones utilizan todo el potencial de la herramienta *HR Analytics*. Si las organizaciones hicieran uso de todo su potencial, harían análisis más profundos y complejos; análisis predictivos, es decir, antes de que ocurran las cosas. Recursos Humanos, a través de esta herramienta, desarrollaría evidencias de su propia gestión. Permitiendo diseñar acciones a tomar que tengan impacto en los resultados y permitiendo tener estabilidad en contextos muy complejos. En el Capítulo 2.3 se explica cómo las organizaciones deben responder a las preguntas claves del negocio y no presentar métricas irrelevantes sobre tópicos no importantes para la organización.

Consultando sobre las barreras u obstáculos en la implementación de la herramienta, Sergio García menciona que las principales pueden dividirse en la democratización de los datos, disponibilidad de datos, cultura de datos y calidad de datos. En el Capítulo 2.2 se identifica la importancia de contar con los datos actualizados y en poder de Recursos Humanos para poder gestionarlos. Además, también se menciona el problema de la democratización, ya que si los mismos datos no se comparten es imposible que la organización pueda obtener mejores resultados en su propia gestión y la del resto de la organización.

Como beneficios de la implementación de *HR Analytics*, Sergio García mencionó en concordancia con lo expuesto en el Capítulo 2.4, el empoderamiento a los líderes, posibilidad de generar ventajas estratégicas respecto a otras organizaciones, optimización de los procesos internos, segmentación, *text mining* en procesos como el de gestión de desempeño y análisis de redes sociales.

En último lugar, se analizó el impacto de *HR Analytics* en el proceso de gestión del desempeño. En este caso, Sergio García explicó que la implementación de la herramienta *HR Analytics* reduciría el nivel de subjetividad que tiene el proceso. A través de la herramienta se determina la eficiencia del proceso, los resultados de las evaluaciones y la correlación con otras variantes, además, como explica el Capítulo 1.3 se distingue los empleados con altos desempeños de los que poseen un bajo desempeño, se distinguen las competencias que tienen influencia en los resultados de las evaluaciones, y por último la importancia del *feedback*.

Agustín Giménez

Como última instancia, entrevistamos a Agustín Giménez, quien a través del caso Pamex representó el impacto de *HR Analytics* en la estrategia general de la compañía. La gerente de Recursos Humanos de dicha empresa, con el afán de querer brindar un beneficio a la medida de los deseos de sus empleados, detectó el interés de los miembros de Pamex por los deportes. Consecuentemente, se desarrollaron torneos de fútbol extracurriculares. Buscando vincular este interés con los valores organizacionales, en especial con la inclusión de personas con discapacidades, se amplió la iniciativa y se incluyó en la misma a personas con alguna discapacidad. La utilización de la herramienta no sólo colaboró en la detección de los deseos de los empleados, sino que gracias a esa implementación se ayudó a la organización a acercarse a sus objetivos generales y a mejorar el sentido de pertenencia (medido a través de *HR Analytics*). Tal como se expresó en el Capítulo 2.4 de la presente investigación, las métricas del sector deben ser utilizadas para definir correctamente estrategias de RRHH que se orienten y colaboren a cumplir con la estrategia global y gerencial de la organización.

Si bien Giménez entiende que cualquier empresa puede implementar herramientas de *HR Analytics*, destaca dos condiciones internas que se deberán tener en cuenta para el éxito de la misma: definir qué se quiere conocer y para qué, y contar con una cultura organizacional vinculada a la tecnología e investigación digital. Mondore S., Douthitt S., Carson M., sostienen que será fundamental determinar los resultados críticos en los cuales buscará hacer foco y encontrar un sentido a la recolección de los datos.

Giménez destaca que son muy pocas las empresas que utilizan *HR Analytics*, y aquellas que lo usan generalmente es a fin de realizar *Benchmarking* y compararse con su competencia. El entrevistado destacó dos factores diferentes que lleva a las empresas a no utilizar todo el potencial de la herramienta: el volumen de profesionales en *HR Analytics* en Argentina es muy acotado y al no contar con estos perfiles le enseñan a miembros de otras áreas, los cuales no cuentan con las competencias necesarias para cubrir el cargo; y, en segundo lugar, las organizaciones no disponen ni hacen uso del tiempo para analizar y utilizar los datos que las compañías tercerizadas

les brindan. Fitz-Enz, J. destaca la importancia de moverse del *benchmark* y utilizar la estadística para poder comprender y analizar las situaciones cambiantes. Como se explicó en el Capítulo 2.3, los datos y métricas por sí solas no contribuyen a una efectiva y correcta toma de decisiones, será necesario su análisis e integración para que generen valor.

Consultado por las barreras o los obstáculos en la implementación de *HR Analytics*, Agustín Giménez hizo referencia a la falta de cultura en investigación digital; a la resistencia de los profesionales de Recursos Humanos a las prácticas estadísticas; hizo referencia también a la desorganización de la información, dado que la misma se encuentra dispersa en diversos sistemas y bases de datos; y, por último, mencionó que la tecnología y robótica que se utiliza hoy en día no permite la interpretación total de los datos y su vinculación con los objetivos organizacionales. En el Capítulo 2.2, se hace referencia a la dificultad de medir variables e interpretar los resultados dada la falta de competencias analíticas de los profesionales de Recursos Humanos. Aquí también se hizo mención a que los miembros de Recursos Humanos no siempre son los dueños de los datos ni tampoco quienes los gestionan, por este motivo es difícil recabar la información. Ambas cosas se relacionan con lo dicho por Giménez.

En esta entrevista se destacaron numerosos beneficios respecto de *HR Analytics*, entre ellos: la reducción de tiempos operativos, el procesamiento de grandes volúmenes de información, las respuestas más concretas basadas en números y evidencias, y la unificación de la información de todos los subsectores del área de Recursos Humanos en un mismo tablero. Esto se condice con lo que se mencionó en el Capítulo 2.4, donde destacamos entre los beneficios de *HR Analytics* que permite conectar todos los procesos individuales de Recursos Humanos (inducción, reclutamiento y selección, gestión del desempeño) entre sí y con los resultados de la organización; también hicimos referencia, como mencionó Giménez, a la posibilidad que da esta herramienta de proporcionar información sólida para establecer comparaciones.

En último lugar se consultó al entrevistado el impacto de *HR Analytics* en el proceso de gestión del desempeño. En este caso, Agustín Giménez sostuvo que el mayor desafío que enfrenta Recursos Humanos es la recolección de información durante todo el año y

no sólo en momentos de evaluación. Con todo esto se deberán realizar monitoreos constantes y establecer métricas para poder establecer conclusiones y complementar todos estos resultados con la información obtenida de la participación de los empleados. En el Capítulo 1.3, se hizo referencia a que la medición no sólo ayudará a la medición de buenas o malas *performances*, sino que también ayudará en la toma de decisiones respecto de promociones o desarrollo.

Cuadro Síntesis de Entrevistas a Expertos

Figura 12: Síntesis de Entrevistas a Expertos

	Luis María Cravino	Diego Ariel Wiernik	Sergio García	Agustín Giménez
<b>Impacto Recursos Humanos - <i>HR Analytics</i> en estrategia general</b>	Casos donde la implementación de <i>HR Analytics</i> impacta en el proceso de gestión de desempeño.	Trayectoria en Grupo Telecom (18 años en la compañía). Aún no se implementó <i>HR Analytics</i> .	Como consultor implementó <i>HR Analytics</i> en Cablevisión, Jumbo, Pilkington Automotive Argentina.  Brinda métricas para la toma de decisiones gerenciales basada en evidencia.	Caso Pemex: implementación de Programa de Beneficios con impacto en sentimiento de pertenencia y unión en la organización
<b>Condiciones Internas para implementación <i>HR Analytics</i></b>	10 Condiciones claves.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandato organizacional</li> <li>• Términos claros y estandarización de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Círculo virtuoso de ideas: proceso de doble flujo (arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la Dirección de la compañía.</li> <li>• Definición de qué es lo que vas a hacer (por qué y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir qué se quiere conocer y para qué</li> <li>• Cultura organizacional vinculada con la tecnología y la</li> </ul>

	<p>metricas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reportes estandarizados</li> <li>● Arquitectura de bases de datos de <i>HR</i></li> <li>● Incorporación de tecnologías</li> <li>● Generar proyectos</li> <li>● Subir el nivel de reportes asegurando el impacto directivo</li> <li>● Utilizar modelos <i>Structural Equation Modelling</i>.</li> <li>● Convencer a los resistentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de una cultura de innovación</li> </ul>	<p>para qué)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Curiosidad para investigar.</li> <li>● Conocimiento del funcionamiento del negocio.</li> </ul>	<p>investigación digital. Debe ser promovido por su <i>board</i>.</p>
--	---	---	--	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar 2 años consecutivos en <i>Analytics</i></li> </ul>			
<b>Utilización de HR Analytics</b>	<p>Menos del 10% de las empresas utilizan todo el potencial.</p> <p>Hay que instalar el <i>Analytics</i> Predictivo.</p>	<p>No se aprovecha el potencial de la herramienta. Hay que romper la idea tradicional y el <i>status quo</i> respecto al área de Recursos Humanos.</p>	<p>No se aprovecha el potencial de la herramienta.</p> <p>Utilización clave en todos los procesos de <i>HR</i> para análisis profundos y complejos.</p>	<p>Muy poco utilizado en el área de Recursos Humanos.</p> <p>No se aprovecha todo el potencial por diversos motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profesionales en <i>HR Analytics</i>.</li> <li>• No se dedica tiempo al tratamiento de la información.</li> </ul>
<b>Barreras a la implementación de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vocación por los números</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freno a la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y calidad de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cultura de investigación</li> </ul>

<p><b>HR Analytics</b></p>	<p>profesionales de RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de datos. No hay costumbre para el relevamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de <i>manager</i></li> <li>La experiencia</li> </ul>	<p>información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedad en el proceso para obtención de resultados.</li> <li>Acceso a internet.</li> <li>Enfoque único en la parte <i>hard</i>.</li> <li>Democratización de datos.</li> </ul>	<p>digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a las prácticas estadísticas.</li> <li>Desorganización de la información.</li> <li>Falta de tecnología y robótica.</li> </ul>
<p><b>Beneficios de HR Analytics</b></p>	<p>Mejora toma de decisiones basada en evidencias empíricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr procesos más justos (vencer el amiguismo)</li> <li>Mejorar la eficiencia y rapidez de reacción</li> <li>Detección de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar ventajas estratégicas respecto a otras compañías.</li> <li>Optimización de los procesos de <i>HR</i>.</li> <li>Análisis de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de tiempos operativos.</li> <li>Respuestas concretas, basadas en evidencia.</li> <li>Unifica la información del área de Recursos</li> </ul>

		talentos	segmentación.	Humanos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta áreas de mejora.</li> </ul>
<b>Impacto de HR Analytics en el proceso de gestión de desempeño</b>	Reducción de la subjetividad a través del cruce de datos desde una perspectiva analítica.	Reducción de la subjetividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender los resultados y su correlación con otras variables y áreas.</li> <li>• Detección de las competencias que influyen en los resultados de la ev. desempeño.</li> <li>• Importancia del <i>feedback</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recabar información durante todo el año para reducir la subjetividad.</li> <li>• Complementar con encuesta y participación activa del empleado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5: Análisis de las entrevistas a profesionales de Recursos Humanos

Una segunda etapa de entrevistas fue orientada a profesionales de Recursos Humanos de empresas donde la herramienta de *HR Analytics* haya sido implementada. A través de dichas entrevistas, pudimos distinguir las distintas etapas y procesos que enfrentaron las empresas durante sus procesos de implementación.

Janssen Cilag

La primera empresa entrevistada fue Janssen Cilag, compañía líder en la industria farmacéutica. Federico Salinas, Analista de Recursos Humanos y Especialista en *HR Analytics* respondió a nuestras preguntas.

En primer lugar, le consultamos acerca del impacto de la herramienta en la participación de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia general de la compañía. Federico nos mencionó que el sector de Recursos Humanos está fuertemente alineado con la Gerencia General, lo que lleva a que sus objetivos y estrategias se encuentren vinculadas con los de la Gerencia General. Esto a su vez genera que lo obtenido a través de las métricas y *insights* colaboren en la formulación y obtención de la estrategia general de la compañía. A través de lo expuesto por Federico y lo demostrado en el Capítulo 2.4 podemos afirmar que Janssen Cilag es una organización avanzada, enfocada en la implementación de un modelo prescriptivo. Además, sumamente alineada con el negocio asumiendo un rol de *Partner* en el desarrollo e implementación de la estrategia general.

Por otro lado, Federico nos demostró a través de un diagrama cómo es el proceso de *HR Analytics* en la organización, para obtener evidencia empírica útil para la toma de decisiones. El mismo resulta sumamente interesante ya que se puede observar que las estrategias definidas y las preguntas que se hacen en el sector al comienzo de la investigación concluyen en impactos positivos para el negocio en su totalidad.

En segundo lugar, buscamos que Federico nos explique cómo fue la implementación de la herramienta en la compañía y si se encontró con algunas barreras que hicieron del proceso uno más complejo y desafiante.

Federico Salinas nos comentó que hubo un trabajo muy importante en la etapa previa al lanzamiento de la herramienta. Principalmente desafiante porque se trató de un cambio de paradigma, es decir un cambio en la mentalidad de las personas trabajando no solo en el sector de Recursos Humanos sino en toda la organización. Se buscó inculcar lo llamado *Analytics Mindset*. Además, se desarrolló un nuevo modelo de competencias en la compañía que todo miembro del equipo de Recursos Humanos debe tener. Sumado a todo ello se lanzó el sistema *Workforce DNA* y se realizaron entrenamientos para todos los trabajadores involucrados en los procesos de *Analytics*. A través de lo dicho por Federico podemos afirmar que la compañía sigue las recomendaciones brindadas por los autores expertos en el tema que detallan sus modelos en el Capítulo 2.2 del marco teórico.

Federico nos aseguró que las principales barreras en la implementación de la herramienta fueron la falta de capacidad analítica de los miembros del equipo de Recursos Humanos y de las líneas medias dentro de la organización, ya que cometían errores en la interpretación de los datos. Además, la cultura basada en *Analytics* fue difícil de inculcar y abarcar en toda la organización, y en algunos sectores continúa siendo complejo. Las barreras enfrentadas por Janssen Cilag coinciden con las expuestas en el Capítulo 2.2 del marco teórico, a excepción de la primera barrera que explica Juan Bodenheimer. Janssen Cilag tiene bien definido los objetivos y estrategias y las mismas se alinean con el resto de la organización, por lo que no hay indicadores que se calculen sin un fin específico.

La teoría expuesta en el Capítulo 2.3 nos explica que para que la herramienta agregue valor es muy importante utilizar de *Analytics* y eventualmente *Business Intelligence* porque los datos y métricas por sí solas no contribuyen a establecer una correcta y efectiva toma de decisiones en las organizaciones. Federico Salinas, coincidió con lo expuesto en el Capítulo 2.3 y agregó que, para aprovechar el potencial, la compañía lo utiliza correctamente introduciendo efectivamente una metodología que identifica lo que

se va a analizar y el motivo, para luego generar planes de acción orientados a eliminar los *gaps*, cumplir con los objetivos y generar un impacto en el negocio.

Respecto a los beneficios de la implementación de la herramienta puntualmente en los procesos de Recursos Humanos, Federico Salinas nos explicó que colaboró en desarrollar un rol estratégico al sector de Recursos Humanos. El rol está basado en acompañar a los líderes en la toma de decisiones basada en evidencias empíricas y no en simples presunciones. Dicho beneficio coincide con lo expuesto en el Capítulo 2.4 cuando Juan Bodenheimer explica que a raíz de la utilización de *HR Analytics*, se puede proporcionar a los *Stakeholders* con sólida información para establecer comparaciones e identificar brechas entre el desempeño real y el esperado. Además, planteó la importancia de mantener toda la información en una única base que cruce toda la información de los empleados, lo que también coincide cuando Bodenheimer detalla que la herramienta ayuda a conectar los procesos individuales de Recursos Humanos (Inducción, Reclutamiento y Selección, Gestión de Desempeño, Desarrollo, etc.) con los resultados importantes de la organización.

Por último, analizando puntualmente el proceso de gestión de desempeño y la contribución de la herramienta en la optimización del proceso, Federico Salinas nos explicó que Janssen Cilag tiene un proceso de gestión de desempeño definido donde se plantean objetivos a principio de año, se hace una revisión de los mismos a mitad de año y a fin de año se hace la evaluación final donde interviene no solo la devolución del jefe sino que existe la autoevaluación de cada individuo. A nivel global se lanzó *Workday* y se contrató el módulo de *Performance* que brinda seguimiento de todo el proceso. La dinámica del sistema implementado en Janssen Cilag sigue las medidas planteadas en el Capítulo 1.2, donde destacan la importancia de un sistema de gestión propiamente dicho, su flexibilidad, usabilidad y mejores prácticas entre otros.

Los beneficios identificados por Federico no coinciden con los planteados en el Capítulo 1.3, ya que el Analista de Recursos Humanos menciona que el programa y el sistema ofrece a la compañía un ámbito integral, que permite intercambiar opiniones y dejar asentado todo lo ocurrido en el proceso de gestión de desempeño. Si bien existe a nivel global un parámetro, las calificaciones son definidas por el supervisor de cada

uno y no aclara los estándares de alto rendimiento y mejora la precisión de las calificaciones del rendimiento como expone Caruso en el Capítulo 1.3.

Respecto a la contribución de la herramienta en la optimización del proceso y en la búsqueda de la eliminación de la subjetividad, Federico nos comentó que *HR Analytics* ayuda al sector a vincular los resultados de las evaluaciones de desempeño y otra variable de compensación, promociones, movimientos internos, etc para determinar si las políticas de Recursos Humanos establecidas se cumplen y en qué medida.

### AeroLab Digital

La segunda empresa entrevistada fue AeroLab Digital, agencia PyME que diseña y desarrolla productos digitales. Maria Lucia Gimenez, *People Manager* de la compañía, respondió a nuestras preguntas.

En primer lugar, le consultamos acerca del impacto de la herramienta en la participación de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia general de la compañía. Lucia destacó que hoy en día el sector de Recursos Humanos a través de los datos y las métricas que puede obtener, aporta a la estrategia, suma ideas interesantes basadas en la evidencia y brinda sugerencias más sólidas para el negocio y para la influencia estratégica. Lo que coincide con el Capítulo 2.4 del marco teórico cuando establece la importancia del capital humano, encargado de utilizar el capital económico y financiero para conducir al éxito organizacional.

Lucía nos comentó asimismo cómo fue la preparación de la organización en la implementación de la herramienta *HR Analytics*. El apoyo de la dirección fue fundamental ya que se trataba de una gran inversión en el sector de Recursos Humanos que usualmente no se da. Al tratarse de una organización digital, buscaron establecer las prioridades en el análisis, definir el sistema más avanzado y el que pudiese abarcar todas las necesidades de la organización. Asimismo, buscaron capacitar a su personal en la interpretación de los datos y en el uso del sistema. Por otro lado, contrataron a un Analista con un perfil analítico para poder colaborar en los

procesos y asimismo programar dicha competencia al resto de los miembros de la organización. Las mencionadas claves para la preparación en la implementación de la herramienta coinciden en gran medida por lo expuesto por los autores Mondore S., Douthitt S., Carson M. en el Capítulo 2.2 del marco teórico cuando indican que hay que definir correctamente las prioridades en el análisis, determinar un programa y contratar un sistema que se adapte a ello, y por último, y contar con un equipo especializado en *Analytics*.

El equipo de Recursos Humanos de AeroLab Digital está convencido de que si se transmiten correctamente los resultados y la comunicación está basada un lenguaje interpretado por toda la organización, entonces la implementación de la herramienta *HR Analytics* agrega valor. Por este motivo, la organización diariamente se centra en definir sus objetivos y prioridades y comunica los resultados obtenidos para que todos comprendan de lo que se está hablando y así, contribuir a la mejora continua. Relacionando lo anteriormente dicho, el Capítulo 2.4 menciona la importancia de que datos recolectados sean publicados y compartidos en los portales corporativos con el resto de la organización, generando un ambiente de colaboración entre todos los sectores. Lo expuesto y analizado por la compañía nos resulta muy interesante ya que lo detallado por Fitz-Enz en el Capítulo 2.3 expresa únicamente la importancia de recolectar, organizar, integrar y desarrollar reportes que conectan datos ocultos en diferentes fuentes de información, sin tener en cuenta que la comunicación como una fuente fundamental para la integración de toda la organización en un objetivo común.

La barrera que se enfrentó la organización al momento de la implementación fue meramente económica. Nos comentó Lucía que la organización se enfrentó a un proceso importante de decisión donde se definió cuál sistema de *HR Analytics* implementar, ya que iban a invertir gran parte de su presupuesto anual. Fue tan importante dicha limitación para la compañía que no se centraron en analizar si la información recolectada era la necesaria y útil para el análisis de las variables de su organización, como explica el Capítulo 2.2.

Respecto a los beneficios de la implementación de la herramienta en AeroLab Digital, Lucía nos explicó que se generó un cambio en el perfil del sector de Recursos



Humanos, ya que se está transformando en un rol más estratégico. Paulatinamente, se están eliminando las presunciones y las decisiones están basadas en los análisis generados por la herramienta. Cabe mencionar que la compañía continúa en un proceso de transición donde todavía les resulta complejo identificar los beneficios que trae aparejado la implementación.

De todas formas, están convencidos tal como se explica en el Capítulo 2.4 que a raíz de la utilización de *HR Analytics*, se puede proporcionar a los *Stakeholders* con sólida información para establecer comparaciones e identificar brechas entre el desempeño real y el esperado.

Al ser consultada por el proceso de gestión de desempeño de AeroLab Digital, Lucía nos comentó que actualmente no cuenta con un sistema de gestión de desempeño, y que gestiona el proceso a través de planillas de Excel donde mantienen el seguimiento del desempeño de cada uno de los miembros de la organización. Mantienen un método de gestión de desempeño 180° donde los individuos son evaluados por su jefe directo, jefe del proyecto en el que están asignados y un compañero a elección del individuo a ser evaluado. Respecto al proceso de gestión de desempeño en los puestos de máxima jerarquía, manejan un método de establecimiento de objetivos llamado *OKR*, que consiste en definir objetivos y que los mismos sean compartidos entre toda la línea directiva. De esta forma, todos los sectores trabajan de manera integral y en pos de la eficiencia organizacional desde las distintas perspectivas de la organización.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño son integrados con distintas variantes y a raíz de ello determinan planes de acción. De acuerdo a lo estudiado y expuesto en el Capítulo 1.3 la implementación de un sistema de gestión de desempeño mejoraría la precisión en las calificaciones, asegurando mayor certeza y justicia en las evaluaciones, aclararía los estándares de alto rendimiento y aumentaría las percepciones de imparcialidad, generando entonces la toma de mejores decisiones respecto a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

## IBM

Una última entrevista fue realizada a Matías Orrico, *Data Science & Business Specialty* en IBM.

Al ser consultado por el impacto de *HR Analytics* en la participación de Recursos Humanos en la formulación de la estrategia general, Orrico hizo referencia a los ciclos de *analytics*: la etapa descriptiva, la prescriptiva y la inteligencia artificial. Destacó el rol fundamental que adquirió Recursos Humanos dadas las reestructuraciones que están atravesando las empresas frente a la robótica y la automatización de procesos. *HR* colabora en todo el ciclo de analítica dado que es el equipo que sabe los puestos a cubrir y las competencias necesarias, como así también sabe cuáles fueron las competencias necesarias a lo largo de los años para ese puesto y quiénes fueron las mejores *performances*. Con toda esta información Recursos Humanos puede armar el perfil ideal del puesto y buscar la persona ideal. Según el entrevistado, IBM está teniendo un rol predictor dado que analiza las variaciones de los puestos a lo largo de los años y analiza también los proyectos en los cuales la compañía se involucra de modo de poder anticipar los puestos que se van a necesitar a futuro. Según lo expresado en el Capítulo 2, y de acuerdo a los niveles descritos por Cravino, IBM estaría en una etapa prescriptiva, es decir, que busca conocer qué es necesario hacer para asegurarse que el futuro se parezca a lo deseado. Esta herramienta ayudó a IBM a pasar de ser reactivo a estar preparado para cubrir el requerimiento a tiempo. Como se mencionó en el Capítulo 2.4, la herramienta *HR Analytics* permite anticipar oportunidades de crecimiento y riesgos, lo cual se ve reflejado en el paso de IBM de reactor a anticipador.

Matías Orrico destacó que las empresas deben seguir una “escalera” al momento de implementar un proyecto de analítica, es decir, deben comenzar con la integración de los datos, luego pasarán por una etapa descriptiva, una prescriptiva y, finalmente, por una etapa de inteligencia artificial. Dependerá de la instancia en la cual se encuentre la empresa será el plan de acción a seguir. IBM cuenta con un alto grado de integración de la información, pero según el entrevistado siempre se podría integrar en un mayor grado dado que la compañía compra constantemente nuevas empresas y deben

incorporar todo lo que trae consigo dicha adquisición. Esta “escalera” explicada por Matías coincide con lo explicado en el Capítulo 2.2 de la presente investigación, en la cual se habla de la recopilación, la organización e interpretación de datos y posteriormente, la obtención del conocimiento para evaluar la probabilidad de ocurrencia de eventos inesperados.

Al ser consultado respecto de la utilización de la herramienta de *analytics* y la forma en que agrega valor en la compañía, Matías Orrico destacó el alto valor que tienen los recursos humanos hoy en día y la importancia de cuidarlos y empoderarlos. En este sentido, IBM, a través de *HR Analytics*, junta y unifica la información de una persona en una misma base de datos de forma de ver cómo evoluciona y avanza. Con esto obtienen métricas que sirven para conocer la situación y poder tomar decisiones de modo de poder cuidar a sus recursos y retenerlos. En Capítulo 2.3 se hizo mención a cómo *analytics* promueve exactitud, consistencia, y una visión amplia acerca de los efectos en los procesos de Recursos Humanos. Esto se puede relacionar con la idea de Matías Orrico unificar la información.

Orrico reconoce tres barreras que enfrentó IBM al momento de implementar *HR Analytics*. En primer lugar la resistencia de la persona que utilizará la herramienta, dado que cree que la misma reemplazará su labor y la empresa prescindirá de sus servicios. Como segunda barrera reconoce la cultura y las políticas de la empresa dado que ya contaba con otros sistemas previos. La mayor barrera a la cual debió enfrentarse IBM al momento de implementar *HR Analytics* fue el cambio de paradigma, dado que en el pasado todo se hacía presencialmente mientras que ahora se realiza mediante plataformas; por lo cual, hubo que trabajar con los empleados de todas las generaciones para que se adapten de la mejor manera. En el Capítulo 2.2 de *analytics* se hace referencia a las barreras que se enfrentan las compañías al momento de implementar la herramienta, entre ellas se reconocen las limitaciones legales y éticas. Orrico adiciona como barrera las personas que utilizan las herramientas, barrera que no fue identificada dentro del Capítulo dedicado a *HR Analytics*.

El entrevistado reconoce que la implementación de *HR Analytics* acorta tiempos búsqueda y permite encontrar recursos adecuados. También reconoce que en IBM

generó un mejor posicionamiento del sector de Recursos Humanos y todos los procesos se centraron en dicha área. Orrico destacó que a futuro sólo el 20% de los datos serán estructurales y todo aquello que la persona escriba podrá ser analizado. En el Capítulo 2.4, se mencionó la posibilidad que otorga *HR Analytics* de establecer comparaciones e identificar brechas. También, en dicho Capítulo, se destaca que mediante esta herramienta las empresas pueden centrar sus inversiones en los recursos adecuados.

Al ser consultado por el sistema de Gestión de Desempeño de IBM, Matías Orrico nos contó que hace tres años la compañía cuenta con un sistema único de gestión, donde cada uno hace su planeamiento mensual o trimestral de objetivos. La cultura del *feedback* tuvo un gran avance y crecimiento dado que hoy en día se hace de manera constante, hasta semanalmente, con supervisores o gerentes. Hoy en día, con este nuevo sistema de Gestión del Desempeño, cada uno establece sus propios objetivos que responden a cubrir principios de IBM, los mismos son debatidos con los supervisores o gerentes para determinar los plazos de cumplimiento. La evaluación es propia de cada persona y luego se revisa con los superiores, ya no es un puntaje establecido por alguien más. El modelo que lleva adelante IBM desde hace ya tres años se condice con lo que Cravino define como Gestión del Desempeño, concepto que fue explicado en el Capítulo 1 y hace referencia a la comunicación interactiva entre el empleado y el supervisor, y que le permite al primero involucrarse activamente en la Gestión del Desempeño. Por otro lado, la idea del *feedback* continuo que destacó Matías Orrico, se condice con lo expuesto por Bacal (1999) quien sostenía que la Gestión del Desempeño es un proceso de comunicación continuo.

Para poder llevar adelante esta implementación fue fundamental la reducción del *outsourcing*, es decir, la reducción de los grupos: pasar de grupos de cincuenta o cien personas a equipos de cinco o seis personas. Esto dio lugar al *feedback* semanal, al contacto más cercano entre miembros del equipo, a la interacción entre grupos, a la reducción de jerarquías (hoy día existen seis líderes de equipos). Si bien la implementación de este sistema trajo numerosos beneficios en IBM, generó conflictos generacionales, dado que había quienes sentían que alguien le imponía objetivos o no

se sentían a fin a las plataformas. Las condiciones necesarias para poder implementar un sistema de Gestión del Desempeño fueron muy particulares dada la situación de trabajo de IBM, al tener equipos que trabajaban a distancia y no tenían contacto frecuente, fue necesario reorganizar los equipos de forma de poder llevar adelante procesos integrales y holísticos. Cómo se explicó en el Capítulo 1.3 y 1.4, tener en cuenta la cultura, la estrategia y los valores de la organización resulta fundamental para poder enfrentar, como hizo IBM, los conflictos generacionales.

Las métricas que se obtienen del sistema de Gestión del Desempeño son utilizadas continuamente por los sectores de IBM, se utilizan para la toma de decisiones. *HR* realiza informes de los gerentes y supervisores, analiza en que se desarrolló bien cada uno, realiza comparaciones entre ellos (tanto de forma local como mundial). Con esto busca determinar el camino de acción a futuro, las posibles rotaciones internas, las promociones internas. Tal como se expresó en el Capítulo 1.3, esta utilización de las métricas colabora a la evaluación de desempeño justa y precisa, permite distinguir los buenos desempeños de los malos y de esta manera poder tomar mejores decisiones.

Cuadro Síntesis de Entrevistas a profesionales de Recursos Humanos

**Figura 13:** Síntesis de Entrevistas a Profesionales de Recursos Humanos

	<b>Janssen Cilag</b>	<b>AeroLab Digital</b>	<b>IBM</b>
<b>Impacto Recursos Humanos - HR Analytics en estrategia general</b>	Lo obtenido de métricas y <i>insights</i> colaboran en la formulación y obtención de la estrategia general de la compañía.	HR a través de datos y métricas, aporta a la estrategia, suma ideas interesantes basadas en la evidencia y brinda sugerencias más sólidas para el negocio y para la influencia estratégica.	Rol fundamental el de Recursos Humanos por las reestructuraciones que están atravesando frente a la robótica y la automatización de procesos. HR colabora en todo el ciclo de analítica.
<b>Condiciones Internas para implementación HR Analytics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambio de paradigma</li> <li>● Nuevo modelo de competencias</li> <li>● Implementación del sistema <i>Workforce DNA</i></li> <li>● Entrenamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo de la dirección</li> <li>● Definición del sistema</li> <li>● Entrenamientos</li> <li>● Contratación de un Analista con el perfil analítico.</li> </ul>	Escalera- etapa descriptiva, una prescriptiva y, finalmente, por una etapa de inteligencia artificial.
<b>Utilización de HR</b>	Metodología que identifica	● Transmisión de los	Junta y unifica la

<b><i>Analytics- Agregar Valor</i></b>	lo que se va a analizar y el motivo.	resultados en lenguaje universal <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir objetivos y prioridades</li></ul>	información de una persona en una misma base de datos de forma de ver cómo evoluciona y avanza.
<b>Barreras a la implementación de <i>HR Analytics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacidad analítica.</li> <li>• Cultura de <i>Analytics</i> difícil de inculcar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netamente basada en los costos - gran inversión representante de su presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia de las personas en el uso</li> <li>• Cultura y políticas ya instaladas</li> <li>• Cambio de paradigma</li> </ul>
<b>Beneficios de <i>HR Analytics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol estratégico de <i>HR</i>.</li> <li>• Información unificada en una única base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol estratégico de <i>HR</i></li> <li>• Reducción de las presunciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorta tiempos de búsqueda</li> <li>• Encuentra los recursos adecuados</li> <li>• Rol estratégico de <i>HR</i></li> <li>• Solo 20% de los datos serán estructurados</li> </ul>

<b>Manejo de sistema de Gestión de Desempeño- Condiciones internas necesarias</b>	Sistema <i>Workday</i> - implementado a nivel global.  Capacitación del uso	No tienen un Sistema de Gestión de Desempeño Seguimiento en excel.	Sistema <i>Workday</i>  Reducción de <i>outsourcing</i> .
<b>Beneficios/Problemas del sistema Utilización de resultado</b>	Ámbito integral, intercambio de opiniones.  Calificaciones definidas por el supervisor.	Cruzan variables de resultados con proceso de selección, <i>onboarding</i> , promociones.	<i>Feedback</i> semanal,  Reducción de jerarquías  Conflictos generacionales

Fuente: Elaboración Propia



## Conclusiones de Entrevistas

Luego de concretar y analizar todas las entrevistas, tanto las realizadas a expertos como las realizadas a profesionales de Recursos Humanos, se encontraron conceptos que surgieron como patrones comunes y de gran impacto en la mayoría.

En el proceso de entrevistas se buscó indagar acerca del impacto de Recursos Humanos y/o *HR Analytics* en la definición de la estrategia general de las organizaciones. Si bien cada entrevistado dio su punto de vista en función a su experiencia o lugar de trabajo, todos coincidieron en la fuerte implicancia que tienen los resultados de la herramienta en la definición o consecución de la estrategia. Los entrevistados remarcan que brindan ideas o métricas basadas en datos empíricos, permitiendo la toma de decisiones y posibilidad de medición de los resultados.

Las condiciones internas necesarias para la implementación de *HR Analytics* que se mencionaron en las entrevistas realizadas son: el desarrollo de una cultura de innovación e investigación digital, la clara definición de qué se quiere conocer y para qué, el desarrollo de competencias analíticas en los profesionales de Recursos Humanos y el apoyo de la Dirección como factor fundamental.

Los expertos entrevistados coinciden que las empresas hoy en día no utilizan todo el potencial de *HR Analytics*. Mientras que las empresas que se encuentran implementando dicha herramienta se encuentran en su mayoría en las etapas iniciales de la implementación, midiendo las tradicionales métricas del sector como son la rotación, tiempo de búsqueda, costo de contratación, entre otros y estableciendo objetivos.

Como barreras para la implementación de *HR Analytics* los entrevistados coincidieron en destacar las siguientes: la falta de vocación analítica en los profesionales de Recursos Humanos, la poca disponibilidad de la información y la necesidad de un cambio de paradigma dada las culturas ya establecidas que ponen freno a la innovación.

Dentro de los beneficios destacados por cada entrevistado podemos destacar los siguientes: otorga a Recursos Humanos un rol estratégico, permite la toma de decisiones basada en evidencia empírica haciendo los procesos más justos, da lugar a mejorar la eficiencia y reduce los tiempos operativos.

Por último, se le consultó a los entrevistados el impacto de *HR Analytics* en la Gestión del Desempeño. Por un lado, los expertos coincidieron en que los sistemas de *Analytics* y Gestión del Desempeño, permiten recabar información, entender correlaciones y, consecuentemente, conllevarán a la reducción de la subjetividad. Por otra parte, los profesionales de las empresas entrevistadas hicieron referencia a la posibilidad de incrementar el *feedback* o el intercambio entre colaboradores y entre ellos y sus superiores, como también resaltaron la posibilidad de relacionar variables.

## Gráficos de OSGOOG

En este primer gráfico se incluyeron dos variables: la “Implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño” y la “Generación de Beneficios”. Hemos definido una escala de Likert del 1 al 5 para la ponderación de dichas variables.

**Figura 14:** Escala de Likert - Variable Implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño

<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
1	No cuenta con un Sistema de Gestión del Desempeño
2	En desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño
3	Sistema de Gestión del Desempeño implementado
4	Sistema de Gestión del Desempeño implementado y obtención de métricas
5	Utilización de las métricas para la toma de decisiones

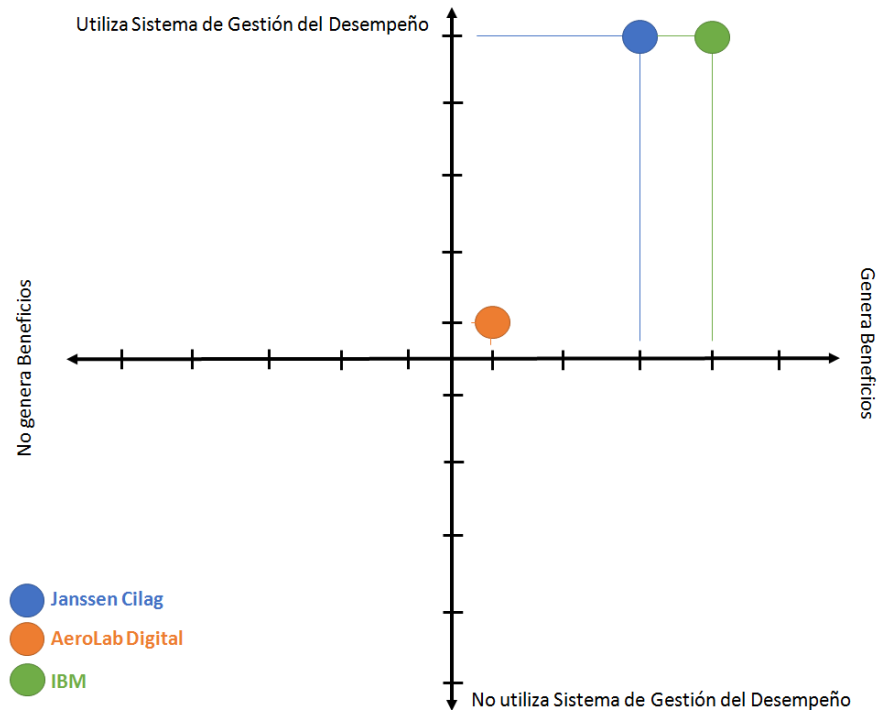
Fuente: Elaboración Propia

**Figura 15:** Escala de Likert - Variable Generación de Beneficios

<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
1	Nunca
2	Muy pocas veces
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16: OSGOOG 1



Fuente: Elaboración Propia

Para la siguiente representación gráfica donde se incluyeron las variables “Implementación de *HR Analytics*” y el “Impacto en la subjetividad de la Gestión del Desempeño”, hemos determinado una Escala de Likert comprendida entre valores de 1 a 5. A continuación se detallará lo que se consideró dentro de cada puntuación.

**Figura 17:** Escala de Likert - Variable Implementación de HR Analytics

<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Integración de Datos - Reportes Estandarizados
<b>2</b>	<i>Analytics</i> Descriptivo
<b>3</b>	<i>Analytics</i> Predictivo
<b>4</b>	<i>Analytics</i> Prescriptivo
<b>5</b>	<i>Business Intelligence</i>

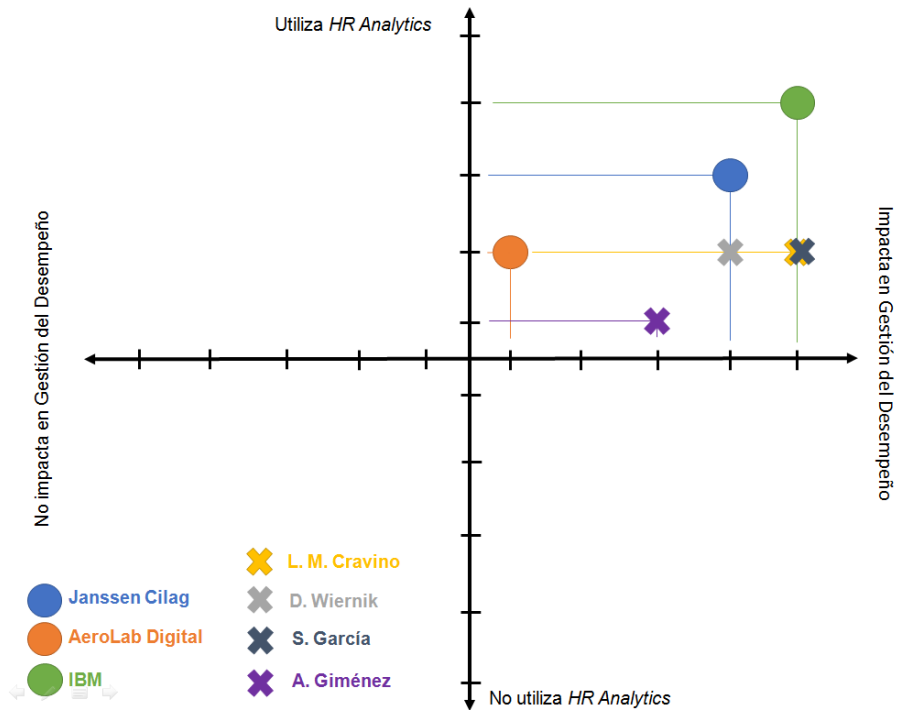
Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18:** Escala de Likert - Variable Impacto en la subjetividad de la Gestión del Desempeño

<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Muy en desacuerdo
<b>2</b>	Algo en desacuerdo
<b>3</b>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>4</b>	Algo de acuerdo
<b>5</b>	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19: OSGOOG 2



Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 6: Análisis de Paper

*Harvard Business Review Analytics Services* publicó en 2013 el reporte “*The Impact of Employee Engagement on Performance*”. En el mencionado reporte se encuestaron 658 empresas, todas con más de 500 empleados y distribuidas en todo el mundo (América del Norte, Asia, Europa, Medio Oriente, América Central y del Sur). Las encuestas fueron realizadas a una gran variedad de industrias, desde *IT* - Telecomunicaciones hasta servicios financieros, producción, energía, salud y educación.

En dicho reporte reconoce el papel prioritario que ha tomado el compromiso de los empleados en la agenda de los ejecutivos de negocios. Los líderes empresariales saben que tener una fuerza de trabajo con un alto rendimiento es esencial para el crecimiento y la supervivencia en entornos altamente competitivos; también reconoce que colaboradores altamente comprometidos pueden aumentar la innovación, la productividad y el rendimiento final, mientras que al mismo tiempo se reducen los costos de contratación y retención.

A pesar de entender la necesidad de mejorar el compromiso de los empleados, los ejecutivos reconocen que aún deben desarrollar herramientas que les permitan medir y hacer frente a este objetivo.

Mike Rickheim, vicepresidente de gestión de talentos de Newell Rubbermaid, una compañía global de bienes de consumo, explicó que el compromiso se trata de brindar a las personas las herramientas que necesitan para tener éxito en sus carreras, lo que a su vez impulsa los resultados que estamos buscando en el mercado. Cuando las personas tienen las herramientas que necesitan para tener éxito, se sienten bien con respecto a sus oportunidades de crecimiento personal y reciben las recompensas y el reconocimiento adecuados por sus contribuciones, se trata de una propuesta en la que todos ganan.

El reporte “*The Impact of Employee Engagement on Performance*” indaga respecto de aquellos factores que resultan críticos al momento de mejorar el compromiso de los empleados. En este punto, casi tres cuartos de los encuestados eligieron como primera

opción el reconocimiento a los empleados con mayores rendimientos; en segundo lugar eligieron la comprensión respecto de cómo su propio trabajo contribuye a la estrategia general; en tercer lugar se impuso la comunicación de la estrategia general por parte de los altos mandos; y, por último, los objetivos empresariales comunicados ampliamente. Si bien la gran mayoría reconoce la importancia de estos factores de éxito, los objetivos no están siendo cumplidos en su totalidad, generando una gran brecha entre la lista de cosas a realizar y lo que en verdad se consigue.

Una de las claves del compromiso es definir y articular lo que constituye un empleado "exitoso" y comunicar claramente el éxito. Para el Director Regional de una importante cadena bancaria de América del Norte todo empleado debe saber lo que se supone que debe hacer y cómo afecta el rendimiento de su empresa. El estudio de *Harvard Business Review Analytic Services* descubrió que la característica de éxito más comúnmente citada es la de enfocarse en lograr objetivos individuales que estén ligados a los organizacionales. Las empresas utilizan una variedad de tácticas para comunicar e integrar objetivos. Heather Markle, gerente de recompensas y reconocimiento en AutoTrader Group, destacó la cascada de objetivos como su método preferido para garantizar que los objetivos de los empleados estén ligados a los objetivos de la organización: los objetivos comienzan en la parte superior, se vinculan al mapa estratégico y se despliegan en cascada a través del liderazgo.

El reporte de *Harvard* permitió identificar una de las principales barreras que llevan a no poder mejorar el compromiso de los empleados: las diferentes percepciones de la participación de los empleados entre la gerencia ejecutiva y los encuestados de la gerencia media. Los altos directivos eran mucho más propensos a ser optimistas que sus colegas de mandos intermedios en sus percepciones de los niveles de compromiso. Al ser los gerentes intermedios los que tienen la tarea de manejar problemas cotidianos de los empleados, es probable que su evaluación sea más precisa. Esto implica que, en muchas empresas, los gerentes pueden necesitar observar de cerca las barreras de compromiso que pueden estar presentes, y luego encontrar formas más efectivas de superarlos.



La encuesta demostró que, si bien cada vez más empresas están instituyendo programas de participación de los empleados para mejorar y fomentar un mayor compromiso, la mayoría se encuentra en las etapas iniciales de medición de sus esfuerzos.

Si bien aún hay mucho trabajo por hacer para mejorar la participación de los empleados, algunas prácticas comunes y las normas culturales surgieron entre los encuestados y entrevistados para este estudio. Los objetivos comerciales y la estrategia se comunicaron claramente a través de múltiples canales y fueron reforzados por los gerentes de línea; las métricas de rendimiento estaban claramente relacionadas con los objetivos comerciales; *benchmarking* fue ampliamente utilizado tanto en el interior y empresas e industrias externas; a los empleados se les dio un alto grado de responsabilidad y se les pidió que trabajaran creativamente para resolver problemas; se han establecido programas formales de reconocimiento para recompensar el rendimiento superior; y había un grado de autonomía donde se permitía tomar muchas decisiones en los equipos individuales.

## Conclusión

Esta investigación se propuso determinar cómo la herramienta de *HR Analytics* contribuye a una eficiente gestión del desempeño. La primera conclusión a la que arribamos es que la herramienta mencionada reduce la subjetividad en el proceso de gestión del desempeño, lo que se condice también con la hipótesis planteada al comienzo del presente trabajo.

El primer objetivo establecido fue la determinación de las condiciones necesarias para poder llevar a cabo la implementación de *HR Analytics*. En este sentido y luego de la investigación realizada, podemos concluir que existen cuatro condiciones claves a tener en cuenta: desarrollar una cultura de innovación e investigación digital; promover y fomentar desde la Dirección y los altos mandos la innovación y la implementación de *HR Analytics*; definir claramente qué es lo que se quiere conocer y para qué; y, por último, promover y desarrollar las competencias analíticas en los profesionales de Recursos Humanos. Dichas condiciones fueron determinadas luego comparar lo expuesto en Marco Teórico con el análisis del trabajo de campo y encontrar las coincidencias mencionadas.

Como segundo objetivo se buscó describir el impacto de la implementación de *HR Analytics* en el proceso de gestión del desempeño. Como consecuencia del trabajo realizado podemos distinguir dos tipos de impacto: uno relacionado a la estrategia general de las compañías, y otro relacionado con los beneficios en el proceso de gestión del desempeño. En primer lugar, se observó cómo las ideas o métricas basadas en datos empíricos, permiten una más acertada y justa toma de decisiones y la medición de sus resultados. En segundo lugar, podemos destacar que *HR Analytics* le da a Recursos Humanos un rol estratégico dentro de la compañía dado que su soporte se basa en evidencia empírica, como así también mejora la eficiencia y logra la reducción de los tiempos operativos del área.

Un tercer objetivo de investigación fue analizar casos de éxito en la implementación de *HR Analytics* y Sistemas de Gestión de Desempeño y evaluar los beneficios obtenidos como consecuencia de dicha implementación. Para este objetivo hemos analizado tres

casos de éxito: Walt Disney Company, Pan-American Energy y Johnson & Johnson Medical SA.

Walt Disney Company implementó la herramienta de *HR Analytics* la cual trajo como resultado la reducción de los costos laborales (en procesos de reclutamiento, capacitación y rotación interna), el incremento de la productividad, la mejora en indicadores como la retención de los *high-performers* y el indicador de *employee engagement*, la disponibilidad de información consistente en tiempo real.

Pan-American Energy diseñó un sistema de gestión del desempeño (*Performance and Development Management*) a medida de las necesidades de la compañía. Dicho sistema permitió que cada colaborador sea dueño de su desempeño, permitió el alineamiento de los objetivos personales y estratégicos de la compañía, como así también permitió a los supervisores y colaboradores la posibilidad de planificar, seguir, evaluar y mejorar el desempeño.

Un último caso de éxito analizado fue Johnson & Johnson Medical SA. Dicha compañía llevó adelante la implementación tanto de *HR Analytics* como de un sistema de gestión del desempeño. Los beneficios obtenidos de la utilización de ambas herramientas fueron los siguientes: el control de los resultados de las evaluaciones de desempeño, el desarrollo de líderes dentro de la organización, la generación de programas de entrenamiento en capacidades de gestión, la reducción de los costos laborales.

Luego de la investigación realizada y en conclusión podemos decir que la implementación de *HR Analytics* contribuirá a la reducción del sesgo en el proceso de Gestión del Desempeño, al mismo tiempo que permitirá a las organizaciones tomar decisiones más justas y basadas en datos empíricos. No obstante, dadas las condiciones internas necesarias para la implementación y las barreras que surgen, el aprovechamiento del potencial de *HR Analytics* se ve condicionado.

## **Implicancias**

Para poder utilizar *HR Analytics*, obtener todo su potencial y reducir el sesgo en el proceso de Gestión del Desempeño es conveniente:

Crear y fomentar una cultura basada en *Analytics*, donde todos los miembros de la organización se encuentren capacitados en la interpretación de datos y donde todos visualicen los beneficios que conllevan la implementación de esta herramienta.

Asimismo, la línea directiva de cada organización debe no solo fomentar y promulgar la innovación, sino que también debe garantizarle a los colaboradores un espacio en donde puedan proponer y desarrollar sus ideas. De esta forma, se generará un circuito de doble flujo en el cual todos los miembros de la organización puedan participar activamente.

## Bibliografía

Aguado García, D. (2016). *HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>

Bemis J., Nigro K. (2008). *HR Business Intelligence: insights from information*. Recuperado de <https://www.ukessays.com/essays/business/strategic-human-resource-management-at-walt-disney-business-essay.php>

Bodenheimer, J (2017). *HR Analytics*. Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.

Carlson K. D., Kavanagh M. J. (2006) *HR Metrics and Workforce Analytics*. Estados Unidos: McGraw Hill, Inc.

Caruso, K. N., Seidler, A. (2011). *Seven Keys to Choosing the Best Performance Management System*. Recuperado de <https://peopleinsight.co.uk/>

Caruso, K. N. (2013). *A Practical Guide to Performance Calibration: A Step-by-Step Guide to Increasing the Fairness and Accuracy of Performance Appraisal*. Recuperado de [http://cdn2.hubspot.net/hub/91252/file-338193964.pdf/Practical Guide to Performance Calibration October 2013.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/91252/file-338193964.pdf/Practical%20Guide%20to%20Performance%20Calibration%20October%202013.pdf)

Cravino, L. M. (2017). *Gestión del Desempeño: larga vida y prosperidad*. Recuperado de <http://www.aoconsulting.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/GD-larga-vida-y-prosperidad-LMC-2017-07-04.pdf>

Cravino, L.M (2017). *Metáforas del desempeño*. Argentina: Temas Grupo Editorial.

Collins, L., Fineman, D. R., Tsuchida A. (2017). *People Analytics: recalculating the route*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html>

Cotonat, D. (2012). *El proceso de gestión del desempeño y desarrollo en PAE*. Recuperado de <http://www.petrotecnica.com.ar/junio12/sinpublicidad/Elproceso.pdf>

De La Torre, C., Rubio, R. (2016). *HR Analytics: impacto en las relaciones laborales en la empresa*. Recuperado de [http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/MADDOCS-2352832-v1-BM\\_Dossier\\_HR\\_Analytics-short.pdf](http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/MADDOCS-2352832-v1-BM_Dossier_HR_Analytics-short.pdf)

Diaz, B (2017). *People Analytics: La nueva herramienta estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.kpmgblogs.es/people-analytics-la-nueva-herramienta-estrategica-de-los-recursos-humanos/>

Fitz-enz, J.,Mattox J.R II (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Estados Unidos: Wiley.

Fitz-enz, J. (2010). *The new HR Analytics*. Estados Unidos: American Management Association.

Gomez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Henke, N., Bughin, J., Chui, M., Manyika, J., Saleh, T., Wiseman, B. & Sethupathy, G. (2016). *The age of analytics: competing in a data-driven world*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/The%20age%20of%20analytics%20Competing%20in%20a%20data%20driven%20world/MGI-The-Age-of-Analytics-Full-report.ashx>

Houghton, E. (2018). *HR Analytics: la base para una gestión de Recursos Humanos basada en evidencia*. Recuperado de <https://www.hcmfront.com/blog/2016/04/11/hr-analytics-la-base-para-una-gestion-moderna-de-recursos-humanos/>

Lamb, C. (2018). *HR Transformation: It's all about the skills*. Recuperado de <https://www.ibm.com/blogs/watson-talent/2016/10/explore-hr-transformed-with-watson-at-ibmwow/>

Martínez, B. L. (2017). *¿Qué es HR Analytics?*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/que-es-hr-analytics/>

Mijangos, M. (2017). *El uso de Data & Analytics, es una realidad presente*. Recuperado de <http://www.ey.com/es/es/home/ey-el-uso-de-data-and-analytics-una-realidad-muy-presente-por-miguel-mijangos>

Mondore S., Douthitt S., Carson M. (2011) *Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes*. Recuperado de <http://www.datascienceassn.org/sites/default/files/Maximizing%20the%20Impact%20and%2020Effectiveness%20of%20HR%20Analytics%20to%20C2%A0Drive%20Business%20Outcomes.pdf>

Obeidart, B. Y. (2013). *The Impact of Employee Engagement on Performance*. Recuperado de <https://hbr.org/sponsored/2016/04/the-impact-of-employee-engagement-on-performance>

Rosenthal, R. (2017). *El efecto pigmalión*. Recuperado de <http://www.essin.net/rosenthal-efecto-pigmalion-sinergologia>

Sanz, B. (2017). *Data & Advanced Analytics survey*. Recuperado de <http://www.ey.com/es/es/home/ey-data-and-advanced-analytics-survey-2017>

Soler, R. (2017). *El potencial estratégico del 'data analytics'*. Recuperado de <http://www.ey.com/es/es/home/ey-el-potencial-estrategico-del-data-analytics-por-rosalia-soler>

Tripodi, G. (2016). *Gestión de Desempeño: Etapas para un proceso de evaluación*. Recuperado de <https://www.raet.com/latam/blog/gestion-del-desempeno-laboral>



## Anexo 1: Entrevistas a Expertos

Luis María Cravino

### 1. A lo largo de tu trayectoria, ¿podrías identificar casos o empresas en las cuales *HR Analytics* y Recursos Humanos hayan impactado en la estrategia general de la compañía?

Conozco muchos casos de aplicaciones de *Analytics* sobre todo en los procesos de gestión de desempeño. La gestión de desempeño tiene un importante impacto sobre la estrategia del negocio. Por ejemplo descubriendo la relación entre los objetivos y las competencias, descubriendo quienes trabajan bien y aquellos que trabajan mal, dónde, en términos de sector y posición en la organización, hay gente que trabaja bien y dónde trabajan mal, cómo hay jefes que convierten a malos empleados en buenos empleados o viceversa, también la relación que hay entre *Performance Analytics* y *Talent Analytics*, como la gestión del desempeño ayuda a descubrir a gente talentosa y eso ayuda a cambiar la estrategia del negocio.

También hay muchas experiencias de *HR Analytics* en aspectos que no son performance. Por ejemplo, en una empresa que tiene muchas sucursales, analizaron en que sucursal debería trabajar esa persona, y como reducir la distancia al trabajo.

### 2. ¿Cuáles son las condiciones internas que debe tener la empresa para implementar la herramienta de *HR Analytics*?

Las claves para la implementación son 10:

- 1) Tener un mandato organizacional: tiene que haber una autorización y un compromiso directivo para que la empresa siga adelante.
- 2) Tener un set de términos claros y estandarizar métricas
- 3) Tener reportes estandarizados de publicación periódica, es decir que todos los meses saquen indicadores de ausentismo, accidentes, rotación.
- 4) Tener arquitectura de bases de datos de Recursos Humanos, basarse en tablas y diferentes modelos donde se presentan los datos.

- 5) Incorporar tecnologías, por ejemplo, tecnologías de *Business Intelligence*.
- 6) Generar un proyecto. Por ejemplo, establecer relaciones entre *feedback* y ausentismo. Si aumentamos el *feedback* baja el ausentismo.
- 7) Subir el nivel de reportes asegurando el impacto directivo. Los reportes que hagan las organizaciones los lea y tenga visibilidad el gerente general.
- 8) Utilizar modelos *Structural Equation Modelling*. Es la fase más avanzada de *Predictive Analytics*, cuando tengo un mapa de relaciones.
- 9) Convencer a los resistentes que lo que estamos haciendo es bueno.
- 10) Trabajar 2 años seguidos con la herramienta para adaptar al personal en la utilización de la herramienta y buscar mejoras constantemente.

### **3. ¿Cómo ves que las empresas utilizan esta herramienta hoy en día? ¿Utilizan todo su potencial?**

Lo están usando incipientemente y la palabra *HR Analytics* es una palabra nueva en la jerga de Recursos Humanos. Antes se hablaba de medición en la gestión de recursos humanos.

Las empresas no utilizan todo el potencial, únicamente desarrollan el nivel descriptivo (a través de indicadores). Recursos Humanos utilizan únicamente el 10% de lo que puede brindar la herramienta de *HR Analytics*, es decir que recién lo están comenzando a usar.

El número de empresas que pasaron a una instancia más a avanzada no alcanza al 10%. Así que estamos bastante lejos.

Para agregar valor, la empresa debe tener 30% de datos, 5% de alianzas estratégicas, 15% de capacidad de análisis, 20% de saber cómo contar una historia y otro 20% de implementación y 10% de presión para que los datos funcionen.

**4. Desde tu experiencia y paso por etapas de implementación de *HR Analytics*, ¿con qué barreras y obstáculos te encontraste? ¿de qué tipo fueron (humanos, estratégicos, tecnológicos)?**

Hay 2 barreras grandes:

- 1) Falta de vocación de los profesionales de recursos humanos por los números. Las personas del sector son adversas a los números, cuando los mismos son parte de la vida. Esto no significa que todo sea números, los números son parte de la vida.
- 2) Falta de datos: para trabajar con *analytics* necesitas datos. A veces las organizaciones no los tienen por falta de costumbre a la hora de relevar.

**5. ¿Qué beneficios crees que se encontrarán como consecuencia de su implementación en los procesos de *HR*?**

Hay un estudio de Davenport que la adaptación de una cultura de *Analytics* lleva unos 6 años.

La organización tome mejores decisiones sea aplicando la tesis fundamental de Boudreau, que es que podemos tomar decisiones en un marco de empírico basado en evidencias y no en intuiciones. Con lo cual, todo es mejor cuando estamos basados en datos empíricos, y no en intuiciones que muchas veces hay poca diferencia entre una intuición y un prejuicio.

**6. ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de gestión de desempeño? ¿Reduciría la subjetividad? ¿Por qué? ¿Podrías contarnos algún caso?**

Reducir la subjetividad es correcto, eliminar es imposible. Yo estoy convencido que hay algunos mecanismos que podemos utilizar para bajar el nivel de subjetividad, aunque no eliminarlo y sobre todo bajar lo que se llaman los sesgos inconscientes. Cuando vos cruzas los datos desde una perspectiva analítica, descubres cosas que a simple vista no se veían. Por ejemplo, discriminación contra las mujeres, discriminación de las

personas con más edad, personas del interior, o las personas de una cierta área. Cuando cruzas los datos te das cuenta que las personas del sector de Marketing de entre 30 y 40 años tienen mejor desempeño que otros. El nivel de desempeño no es por la edad sino porque tal vez tienen más presupuesto. En el desempeño, un cadete puede ser mejor que un gerente general, eso no significa que el cadete gane más que el gerente general pero el desempeño no tiene que ver con la jerarquía del rol, el desempeño tiene que ver con el cumplimiento de los estándares del rol. Otro caso ocurre con las mujeres madres, que nunca obtienen un “excelente” en sus evaluaciones, porque es madre y se retira antes del horario laboral para cuidarlos o porque los hijos se enferman y faltan.

Diego Ariel Wiernik

**1. A lo largo de tu trayectoria, ¿podrías identificar casos o empresas en las cuales *HR Analytics* y Recursos Humanos hayan impactado en la estrategia general de la compañía?**

Mi trayectoria en particular es toda en el grupo Telecom, trabajo hace 18 años en el grupo. Ahí todavía no se implementó la parte de *analytics*. Ahora que el grupo se fusionó con Cablevisión, se están empezando a implementar evaluaciones 360 que antes no estaban, solamente la evaluación de desempeño y respondías hacia tus jefes una encuesta de clima, pero no era algo secuencial.

En particular en mi trayectoria y mi experiencia no, pero sí sé que otras empresas argentinas como por ejemplo Techint, empezaron a implementar procesos de ese estilo. Digamos, no tengo la experiencia de haberlo vivido yo.

El tema de *analytics* yo también lo relaciono con muchas variables, tenés que empezar a analizar muchas variables y datos. Hay que ver de dónde recolectamos los datos. Hasta ahora hay muchas tareas que no son medibles fácilmente. Por ejemplo, yo trabajo en el área de ingeniería, trabajo por proyecto, entonces ¿cómo medís el proyecto? Si se atrasó el proveedor, ¿es culpa de la mala planificación del proyecto o del proveedor que es malo? Vos quisiste elegir un proveedor y había otro más barato, ¿de quién es la responsabilidad? Digamos que son respuestas muy subjetivas cuando la tarea no es medible; pero, si vos tenés una tarea repetitiva, por ejemplo, cerrar tickets o reclamos, es posible entrar a un sistema y ver cuánto tiempo estuvo abierto el ticket y no se le dio bola o el reclamo del cliente no fue satisfactorio.

**2. ¿Cuáles son las condiciones internas que debe tener la empresa para implementar la herramienta de *HR Analytics*?**

Mira, desde el punto de vista de la empresa creo que todo el concepto de *analytics* va de la mano con la innovación. Vos tenés que ser una empresa innovadora, un *management* que venga desde el *CEO* para abajo con un concepto innovador. Hay que estar abiertos a romper el *status quo*, a tratar de meter nuevas ideas y que la gente

quiera adoptarlas. Ninguna idea nueva entra por sí sola, si vos no le das impulso, si el *CEO* no “mete fichas” vos no lo vas a poder empujar. Si vos vas a innovar, tenés que empujar; nadie te va a empujar una idea que no sea soportada por los de “arriba”. Vos imagináte si como empleado de Recursos Humanos tenés que cumplir con tu tare y encima te tenés que poner a innovar si de arriba te están midiendo a vos por una tarea dura, no tiene sentido. Todo tiene que ser empujado de arriba, esa es la primera condición que tiene que cumplir cualquier empresa que quiera implementar *analytics*.

El *management*, tanto el alto como los medios, tienen que propagar la idea. A veces la idea surge arriba, pero si vos tenés un *management* medio que está más preocupado por cuidar su trabajo que en hacer algo nuevo y empujarlo, tampoco va a llegar, y tiene que llegar hacia abajo de alguna manera. Tienen que aceptar también ideas que surjan desde abajo, porque la innovación en sí misma es un proceso de doble flujo, tiene que ser impulsado de arriba pero también nutrido desde abajo. Es decir, cuanta más gente pueda contribuir a esa idea o innovación mejor. Cuando ves que tus pares pudieron hacerlo, uno se suma y se genera un círculo virtuoso donde se alimenta la innovación y la participación. Ahora si no lo metes desde arriba, si el círculo es cerrado, te mandan al frente se forma un círculo vicioso y no hay forma.

Un caso en una empresa de telecomunicaciones generó un círculo de innovación donde genero un sistema de recompensas. El *CEO* tomó la decisión de empujar, el *management* se involucra e impulsa la idea, y la gente auspicia de promotores de la idea. Esta idea por si sola no va a funcionar, por eso hay que crear un círculo de recompensas, en este caso *British Telecom* había establecido una recompensa de hasta 20 mil libras de premio. Es también importante establecer la idea de no castigo.

Por ejemplo, en Telecom se ha dicho siempre que se traigan ideas, pero después se pierden. Nunca se sabe que es lo que pasa con la idea. Lo peor que puede pasar es que no haya información. La idea se pierde y se vuelve las tareas *core*. Si el espacio no está generado no habrá lugar al desarrollo de las nuevas ideas.

La cultura organizacional también tiene un impacto en la innovación. Todo lo que tiene que ver con los circuitos innovadores tiene que venir apoyado desde arriba, porque

sino no hay forma. Se le pide a la gente que haga algo nuevo que hay que enseñarle cómo hacer, hay que darle una recompensa, y hay que tener jefes que no castiguen por estar haciendo algo que está por fuera del *core* de tu trabajo y que tampoco castiguen por equivocarse.

**3. ¿Cómo ves que las empresas utilizan esta herramienta hoy en día?  
¿Utilizan todo su potencial?**

No, sin dudas que no, porque no creo que acá en Argentina se esté utilizando mucho y todo el potencial casi seguro que no se utiliza. Creo que también todavía no se descubrió todo el potencial de *analytics*, o sea, no se terminó de entender toda la capacidad que podés tener con *big data*, *machine learning*, todo lo eso implica. Entonces, vos vas a empujar una idea hasta donde vos conoces, pero también hay una frontera que no conoces. Por eso creo que, hay mucho para seguir descubriendo de eso.

Y, especialmente en Recursos Humanos, yo creo que es como que las empresas tienden a ser únicamente el pago de los sueldos. Entonces, animarse a romper esa brecha, poder empujar la información y poder empujar una innovación en Recursos Humanos, o sea dedicarle a Recursos Humanos un tiempo que no tiene o que dedique su tiempo a una cosa que no es el *core* de tu trabajo y evaluarlo y considerarlo bien y meter la información, es algo que todavía no se está haciendo.

**4. Desde tu experiencia y paso por etapas de implementación de *HR Analytics*, ¿con qué barreras y obstáculos te encontraste? ¿de qué tipo fueron (humanos, estratégicos, tecnológicos)?**

La primera barrera con la que se topan las empresas es lo que comentábamos de la innovación porque *analytics* es algo nuevo. Hoy en día los los *managers* se dividen entre los que se ponen el equipo al hombro y va primero, y los que, al estilo ajedrez, mandan a los peones primero y el se cubre detrás. La primera barrera es esa, poder cambiar el concepto de *manager*, de que el error no está mal, de que la prueba y error

no está mal, de que la tecnología viene de mano de todo esto. Hoy en día cualquier empresa es una de tecnología (la banca, la fabricación de autos).

Yo que estoy en el grupo Telecom les puedo decir que la empresa se toma un año para preparar un lanzamiento, mientras que por ejemplo *Whatsapp* lanza productos y los mejora sobre la marcha. Bueno esto es lo que tenemos que hacer, prueba y error. No estamos acostumbrados a que el error está bien. Entonces partiendo de esto, no estamos acostumbrados a buscar la data.

Otra cosa que tenemos como barrera es la experiencia. Hay muchas cosas que se hacen, especialmente en Recursos Humanos, basadas en la experiencia. O sea, yo se que esto va a funcionar porque una vez lo probé, lo otro va a ser así. No nos basamos en los datos. Esto también pasa en lo técnico, por ejemplo, nosotros sabemos que debemos dar más cobertura a una cierta área de la capital, pero hoy lo podemos saber por los datos, entonces, ¿realmente necesitas esa experiencia? ¿Estamos acaso sobre o subdimensionando las cosas? Como confiamos en lo que sabemos y cuesta romper el *status quo*, especialmente en las grandes empresas, ahí está el conflicto.

##### **5. ¿Qué beneficios crees que se encontrarán como consecuencia de su implementación en los procesos de HR?**

El primero yo creo que es que las cosas sean más justas, o sea vencer el amiguismo (especialmente en Recursos Humanos): la promoción por amiguismo, el premio por amigo o el castigo por no amigo. Creo que es el primero que se va a ver. Igualmente va a ser difícil porque tenés que saber cómo vas a medir ciertas tareas. Yo creo que ese es el fundamental.

*Analytics* también lo que busca es mejorar la eficiencia. Bien usado permite recabar datos y tomar decisiones en función a esos datos. Ahí es donde está el *core* de *analytics*, en recabar datos y en buscar la eficiencia de los sistemas.



En el caso de Recursos Humanos podés también detectar el talento, podés detectar la oportunidad de mejora, la persona que en donde esta no está rindiendo y puede rendir mejor en otro lado.

Lo importante es eso, la eficiencia y la rapidez en la reacción. Creo que esas son las cosas que te pueden dar. Después estará en el humano que lea los resultados de *analytics* el cómo se podrá aplicar.

**6. ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de gestión de desempeño? ¿Reduciría la subjetividad? ¿Por qué? ¿Podrías contarnos algún caso?**

Para mí sí, reduciría la subjetividad porque vos te vas a basar en información. Hoy toda evaluación de desempeño es la subjetividad de quien te evalúa, especialmente cuando no tienes una tarea repetitiva que podés medir. E incluso si te pueden medir se da que te califican de una determinada manera, que te dicen que querían que las cosas se hagan de otra manera. Es todo subjetivo. Con *analytics*, con *data*, con información vos podés basarte en eso y no habrá modo de refutarlo dado que será información pura.

El problema que va a tener que resolver *analytics* de alguna manera es la implementación, dado que estamos hablando de personas. Entonces, ¿cómo vencer la subjetividad de la persona? ¿cómo transformar a una persona en una serie de información o números? No es lo mismo medir un caudal de agua que medir a una persona. Entonces, ¿se puede desglosar el desempeño de una persona todo en *analytics* y en base a eso quitarle toda la subjetividad a la evaluación? Yo creo que es un objetivo que tiene que enfrentar *analytics* en la parte de Recursos Humanos.

Sergio García

**1. A lo largo de tu trayectoria, ¿podrías identificar casos o empresas en las cuales *HR Analytics* y Recursos Humanos hayan impactado en la estrategia general de la compañía?**

Por ejemplo, Cablevisión es un emprendimiento de esto. Tienen distintos puntos de mantenimiento, distintas cuadrillas dispersadas por Buenos Aires. Ellos el análisis que hicieron fue ver donde vivía la gente y ver cuánto tiempo viajaban. Entonces se dieron cuenta que un empleado tenía una base a 20 cuadras de su casa, pero para ir a su trabajo viajaba dos horas. Entonces una de las cosas que hicieron fue hablar con cada jefe para ver si estaban dispuestos a “soltar” al empleado para poder reubicarlo y que su punto de trabajo sea el que está a 20 cuadras de su casa. También podía pasar que el empleado se haya mudado recientemente, pero está conforme con su lugar de trabajo y el tiempo del mismo, y en esos casos no se tomaba acción por parte de la empresa. Un montón de gente bajó mucho su tiempo de viaje y bajo la rotación, aumentó el grado de satisfacción de los empleados.

Otro ejemplo que estuvo muy bueno es Jumbo. Donde lo que pasaba es que cada vez que una persona faltaba era enviada a hablar directamente con Recursos Humanos. Lo que se decidió es que primero el jefe sea quien de el *feedback* sobre qué pasó. Una vez que los jefes se involucraron en el proceso y pasaron a ser el primer eslabón en la cadena, el nivel de ausentismo bajo. Se concluyó también que si cada jefe da *feedback* por lo menos cuatro veces en el año a sus empleados, bajaba cuatro puntos el ausentismo.

Otro ejemplo va relacionado con el ausentismo. En la empresa Pilkington Automotive Argentina cada vez que un joven faltaba, los jefes reclamaban en Recursos Humanos que los jóvenes no tenían compromiso ni cultura del trabajo y que había que hacer con eso. Resulta que la población entre 25 y 30 años tenía muy pocas ausencias, por lo cual se estaba comprando un discurso de que los jóvenes no tienen compromiso y la evidencia mostraba que eso no era así. Haciendo un análisis más fino, se detectó que el grueso de la gente que faltaba estaba entre los 30 y los 40, y que la mayor parte de esta gente había ingresado a la empresa entre 2008 y 2009. En estos años la empresa

estuvo tomada durante 14 días y muchos de estos empleados (participantes en la toma) habían sido despedidos y luego reincorporados. Por lo cual el problema no era su edad o el compromiso, sino cómo lograr motivar a las personas que ya defraudé. Por lo cual el problema era mucho más profundo de lo que parecía al principio.

## **2. ¿Cuáles son las condiciones internas que debe tener la empresa para implementar la herramienta de *HR Analytics*?**

Lo más importante acá es el apoyo de la Dirección, una convicción de los altos mandos.

Porque, por ejemplo, yo me fui de mi trabajo anterior porque al momento de analizar el ausentismo, que era altísimo (del 15%), quería contratar a alguien para que nos ayude. Esto nos salía \$200.000 por año, pero el retorno sobre la inversión era por cada punto porcentual que bajaba me ahorraba \$1,5 millones por año. Pero me dijeron que no, y ahí decidí irme, dado que no había apoyo para utilizar e implementar estas mediciones.

Yo creo que necesitas el apoyo, necesitas definir bien qué es lo que vas a resolver porque se suele confundir lo que es *analytics* con reportes, y esto no es lo mismo. Hay que tener claro el por qué lo vas a hacer y el para qué lo vas a hacer. Qué se necesita para hacerlo. Es también muy importante tener referentes de consulta.

Hay que tener también curiosidad, hacer preguntas: por qué se necesita más gente, que características tienen los empleados que se ausentan o los de mayor rendimiento. Es importante tener en claro qué es lo que se puede hacer y qué no, entender el marco de trabajo que tenemos. Hay que trabajar mucho en la calidad de los datos y en desarrollar la influencia en la toma de decisiones con información certera.

Es importante también que las personas puedan pensar los problemas de una forma distinta, no solo teniendo en cuenta competencias técnicas. Será fundamental hacer preguntas correctas, entender el proceso general de *analytics*, elegir los datos y métricas, hacer inferencias con los indicadores, hacer *storytelling* con los datos y llevar a la acción los hallazgos. De todo esto, nada tiene que ver con algoritmos o números.

Es importante tener un sentido crítico, ser curioso y preguntarse porque, ser creativo y constante.

Es importante que un “buen minero de datos” conozca bien el funcionamiento de la organización, tiene que saber algo de programación para la manipulación de datos y el procesamiento de los mismos, y, por último tiene que tener la capacidad de llevar a la acción los resultados obtenidos del análisis. Es necesario conocer el negocio para poder tender puentes entre las áreas, para poder ver qué es lo que pasa al lado y funcionar como socio.

### **3. ¿Cómo ves que las empresas utilizan esta herramienta hoy en día?**

#### **¿Utilizan todo su potencial?**

Podemos utilizar esta herramienta para promociones internas, para ver qué tan bien se está haciendo la selección. Podemos usarla para medir calidad, atención al cliente, seguridad, *engagement*.

En nuestra empresa tenemos una aplicación de *recruiting* de donde podemos obtener determinados perfiles. Si yo no hago un análisis dentro de la empresa puedo salir a buscar al mercado personas que les guste trabajar en equipo, proactivas y flexibles; pero resulta que el área para la cual estoy realizando la búsqueda los mejores desempeños se dan en personas que son autónomas (que trabajan solas), que tienen un apego a las normas y necesitan que les digan qué hacer. Todo esto es contrario a la intuición, por lo cual si no hago este análisis previo estaré saliendo a contratar mal (y la culpa no será de la persona, sino del equipo de selección).

Es importante entender que no hay una herramienta, por esto hay que saber comprender qué es lo que necesito. Para sacar provecho a la herramienta y tener éxito dentro de la organización.

Es una herramienta que sirve para hacer análisis más profundos y complejos; para hacer análisis predictivos, es decir, antes de que ocurran las cosas. Recursos Humanos, a través de esta herramienta, tiene evidencias de su propia gestión. Permite

diseñar acciones a tomar que tengan impacto en los resultados. Y permite tener estabilidad en contextos muy complejos.

Si bien el resultado que reportemos no esté necesariamente vinculado a la facturación, si hay que pensar en el beneficio para la organización. Mediante la planificación, la charla entre empleados y supervisores, y luego la medición podemos obtener indicadores y evidencia empírica del buen funcionamiento o del rendimiento del área. Por ejemplo, en el caso de una capacitación yo puedo hablar con el empleado, consultarle su opinión respecto a los temas que se dictaran. Luego puedo hacer un seguimiento de su aplicación en el trabajo diario y aquí hacer mediaciones. Aquí es donde vamos a poder mostrar la eficiencia de Recursos Humanos y de la herramienta que estamos utilizando.

**4. Desde tu experiencia y paso por etapas de implementación de *HR Analytics*, ¿con qué barreras y obstáculos te encontraste? ¿de qué tipo fueron (humanos, estratégicos, tecnológicos)?**

Algunas barreras pueden ser la disponibilidad de la información, puede suceder que la misma esté en papel o depende de otra área y esta no la quiere compartir.

La calidad de los datos es fundamental, si yo no tengo confianza en la calidad de los datos cualquier análisis que haga no será fidedigno.

Este proceso lleva mucho tiempo, lleva por lo menos tres meses, pero para que sus frutos se noten se requieren por lo menos dos años, por lo cual la ansiedad es un gran obstáculo.

El acceso a internet es una barrera, porque no en todos los lugares se tiene acceso o el mismo no es de calidad. Por ejemplo, en Córdoba una empresa trabaja los granos que cosechan en mini fábricas en los campos (no los llevan a la fábrica en la capital), y en esos lugares no hay internet ni servicio de teléfono.

Será fundamental no enfocarse únicamente en la parte *hard*, sino también pensar en las necesidades que la compañía tiene. En buscar crear una cultura de datos, que se deje de lado la intuición para enfocarse en el análisis de la información.

Otro tema a tener en cuenta y que quizás sea el más complejo para Recursos Humanos, es la democratización de los datos. Hoy en día las empresas no tienen interés en compartir información. Por ejemplo, en una empresa que trata la pulpa de las frutas que luego se utilizara para hacer jugos, estaba recolectando información relacionada al ausentismo. Envió consultas a 200 contactos consultando la tasa de ausentismo. De estos 200 solo 20 contestaron, y 11 alegaron que esos indicadores eran confidenciales. Hay que pensar qué ventaja estratégica doy yo compartiendo mi tasa de ausentismo si soy una metalúrgica que trabaja en otro sector del país. Ninguna. Tenemos la mentalidad de no compartir información, olvidándonos de que el compartir multiplica el conocimiento.

##### **5. ¿Qué beneficios crees que se encontrarán como consecuencia de su implementación en los procesos de HR?**

*Analytics* permite empoderar a los líderes o supervisores para que realmente entiendan que se debe hacer porque demuestras que sirve.

Hoy por hoy, *Analytics* nos da la oportunidad generar ventajas estratégicas respecto de otras organizaciones. Los patrones que estas herramientas permiten encontrar no están disponibles a simple vista, no son tan claros. Por ejemplo, la relación entre la cantidad de café que un vendedor toma y su impacto en las ventas no es algo que esté a la vista tan fácilmente. Pero hay un análisis que hicimos en una empresa que vende productos técnicos, que mostraba que cuanto más café tomaban los vendedores con los técnicos, más altas eran sus ventas.

*Analytics* permite la optimización. Por ejemplo, yo trabajaba en una empresa de producción donde una persona estaba capacitada con distintos niveles para cada etapa del proceso productivo. Entonces había gente que para una determinada parte del proceso tenía una muy alta calificación, mientras que para otra era más bien baja. Para

el momento de tomar decisiones respecto a las licencias por vacaciones, lo que se puede hacer es un análisis para que ninguna parte crítica del proceso quede sin gente calificada.

Otro ejemplo más sencillo puede ser el que me trajo una emprendedora que tenía campos en San Pedro y vendía frambuesas y arándanos. El problema que tenía era que eran muy chicos para vender fruta a granel y precio competitivo; pero al mismo tiempo eran grandes para ser chicos. Lo que no sabía era si vender fruta o hacer mermelada, porque el problema que tenían era que la mitad de la producción la daban a caridad porque no llegaban a venderla y sino de echaba a perder. Entonces, con este tipo de análisis puedes encontrar el punto justo para saber cuánta fruta te conviene vender y cuánta mermelada vender, para generar la mejor rentabilidad posible y no tener desperdicios en la producción.

Otra de las cosas que podemos hacer es un análisis de segmentación. Lo que permite es buscar agrupamientos para luego realizar acciones mucho más específicas. Por ejemplo, podemos distinguir a las personas con altos desempeños de las de más bajos para rotaciones internas.

Se puede hacer también *text mining*, que es el análisis de los textos. Es importante tener tablas con la información, que la misma está estructurada, para luego poder analizar lo que la gente escribe y así hacer análisis. Por ejemplo, tengo un amigo que trabaja en una empresa que hace análisis de la gestión de atención al cliente de una empresa de telefonía móvil. Ellos se vinculan a su cuenta de *twitter* y de *facebook* de la compañía, y le generan reportes automáticos de lo que la gente va escribiendo o de lo que la gente reclama. En base a esto tienen indicadores de quejas por la atención al cliente, quejas por la facturación, quejas de fraude, por señal caída. Tienen también indicadores para monitorear los insultos que reciben por parte de los usuarios: si el mismo supera no supera los 80 insultos por hora la medición está bien; a partir de 80 se encienden las alarmas amarillas; pero, si este indicador supera los 85 insultos por hora ya empiezan las alarmas rojas y los llamados de superiores para revisar qué es lo que está sucediendo.

El *text mining* también puede ser utilizado en evaluaciones de desempeño. Se pueden buscar tendencias o palabras que nos permitan obtener indicadores. Lo importante va a ser el volumen o la cantidad de evaluaciones que tengamos, para poder obtener un dato relevante. También se puede utilizar el *text mining* para obtener pistas a través de la vinculación de temas, de palabras o de textos.

Se puede realizar también un análisis sobre redes sociales, haciendo referencia a cómo la gente dentro de la organización se va vinculando entre sí. Haciendo referencia al ejemplo de los vendedores y el café, viendo el impacto entre esto, se buscó promover un espacio de vinculación. Se instalaron más máquinas de café para que más vendedores puedan consumirlo y vincularlo. Puede sonar contra la intuición el hecho de promover el descanso y la dispersión, pero al ver los números volcados en indicadores y reportes, los altos mandos decidieron que sería una buena opción.

También se puede analizar las relaciones entre las personas y su cercanía o lejanía con su red de trabajo y la red corporativa. Si vos ves que hay una persona que tiene alto potencial y está fuera de la red o muy desconectada, es probable que se vaya e implicaría costo elevado para la organización (puede ir de medio sueldo anual hasta un sueldo anual).

Por último, están los sistemas de recomendación. Si entras en una página o buscaste algo en particular, luego cada vez que entres a otro lugar te van a aparecer publicidades de cosas que ya has buscado.

Podes ser más eficiente. Podes contratar mejores empleados. No tiene techo esta herramienta.

**6. ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de gestión de desempeño? ¿Reduciría la subjetividad? ¿Por qué? ¿Podrías comentarnos algún caso?**

Por un lado, para ver si el proceso es eficiente, para ver si hay buenos resultados de las evaluaciones de desempeño, para entender y ver la correlación con el desempeño



de área, con sus procesos y resultados. Para distinguir a los empleados, para ver cuáles tienen mejores o peores desempeños.

Al momento de utilizar esta herramienta para la Gestión del Desempeño, lo primero que miraría son los resultados del área. Es decir, iría eligiendo áreas donde comenzar la medición, no lo haría con el total de la organización desde el comienzo. Agarraría el área comercial, de relaciones y la de producción y me fijaría si hay una relación entre el desempeño, es decir las notas obtenidas en la evaluación de desempeño, y los resultados del área.

Otra cosa interesante que se puede hacer es ver qué competencias son las que tienen más influencias en los resultados. Por lo general, en un sistema de Gestión del Desempeño, se definen un promedio de 8 a 10 competencias; pero lo que podemos obtener con esta herramienta es una definición de cuáles dos son las que realmente marcan e impactan los resultados. Luego tu evaluación puede centrarse en aquellas que realmente influyen.

A través de la implementación de *HR Analytics* se ha detectado la importancia del *feedback* en la Gestión del Desempeño. Cuesta mucho que los jefes se hagan cargo de esto. Si a una persona con bajo desempeño le proporcionas *feedback*, en el 66% de los casos la tendencia de desempeño mejora. De tres personas que trabajan mal, si les das una devolución, dos van a trabajar mejor a futuro. Si vos tenés personas que trabajan bien y les das *feedback*, el 90% de los empleados van a seguir trabajando bien; pero si no lo haces, solo el 75% va a seguir trabajando bien (si tengo 10 empleados que trabajan bien y les doy un buen *feedback*, es muy probable que 9 tengan a futuro un buen desempeño; pero si no les doy, solo 7/8 de ellos seguirán trabajando bien).

Agustín Giménez

**1. A lo largo de tu trayectoria, ¿podrías identificar casos o empresas en las cuales *HR Analytics* y Recursos Humanos hayan impactado en la estrategia general de la compañía?**

Les puedo contar sobre el caso de Pemex en la ciudad de México. La Gerenta de *HR* quería ofrecer a sus empleados un programa de beneficios acorde a sus gustos y necesidades. Por este motivo, nos contrató como empresa consultora especializada en el tema. Nosotros primero trabajamos en una recolección de datos intensa tanto interna como externa a la organización para identificar patrones en los gustos de los empleados. Se detectó que tanto a los hombres como mujeres les apasionaba el deporte y se armaron diferentes equipos de fútbol para competir entre sí.

Uno de los valores de la organización es la inclusión y el trabajo en equipo. Ligado a este valor, la empresa había establecido como objetivo hace unos años ya, la inclusión de los individuos discapacitados en su organización.

Los colaboradores encantados con el beneficio extracurricular de los campeonatos de fútbol, con la ayuda de la dirección de la empresa, ampliaron la actividad y a partir del conocimiento de un programa de personas con discapacidad, decidieron invitarlos a participar de los campeonatos.

A partir de encuestas y *focus groups* se detectó que el sentimiento de pertenencia y unión en la organización había fortalecido notoriamente. No solo la utilización de la herramienta ayudó a detectar la clave para incorporar un beneficio para todos los empleados, sino que, a partir de su implementación, ayudó a la organización a avanzar en el cumplimiento de un objetivo gerencial.

**2. ¿Cuáles son las condiciones internas que debe tener la empresa para implementar la herramienta de *HR Analytics*?**

Todas las empresas, pueden ponerlo en práctica, no importa el tamaño que tenga. Lo único importante a tener en cuenta es:

Tener bien definido qué es lo que la compañía quiere conocer y para qué lo quiero conocer.

La compañía debe tener una cultura organizacional vinculada con la tecnología y la investigación digital. La misma debe ser promovida por su *Board* para que se propague en toda la organización y se practique desde todos los sectores.

### **3. ¿Cómo ves que las empresas utilizan esta herramienta hoy en día? ¿Utilizan todo su potencial?**

En el área de Recursos Humanos es muy poco utilizado realmente, son otros los sectores que aprovechan de la información, pero simplemente a fin de realizar *Benchmark* y compararse con su competencia, en lugar de utilizarlo para la toma de decisiones más estratégicas.

No utilizan todo el potencial, por diferentes factores:

El volumen de profesionales de *HR Analytics* es muy chico en Argentina. Generalmente son personas con estudios en el área de sistemas, programación. Áreas no tan *soft*, como es Recursos Humanos.

Muchas organizaciones no tienen este tipo de perfiles entonces tienen que enseñarle a alguien de otra área, ejemplo publicidad que no tienen las competencias necesarias para cubrir el cargo, y puede eventualmente perder nivel de detalle el análisis.

Por otro lado, las organizaciones no hacen uso de su tiempo y dedicación para utilizar de esos datos que la compañía tercerizada brinda para poder explotarla y utilizarla en el diseño de políticas y estrategias de negocio.

A diferencia del Sector Público, el sector privado es el que más busca sacar provecho de la herramienta, pero es el que menor personal en *HR Analytics* tiene contratado.

El equipo de sector público demora más en la implementación total de la herramienta, pero entiende que debe tener un equipo total de analítica, de *big data*, de investigación, de *business intelligence*.

**4. Desde tu experiencia y paso por etapas de implementación de *HR Analytics*, ¿con qué barreras y obstáculos te encontraste? ¿de qué tipo fueron (humanos, estratégicos, tecnológicos)?**

El primer obstáculo es de carácter humano y cultural de la organización. Se trata de la falta de cultura de investigación digital que existe hoy por hoy en las organizaciones. Los directores de las compañías son muy tradicionales, y no fomentan este tipo de prácticas. Por este motivo, las mismas no son transmitidas al resto de los integrantes de la organización.

Las organizaciones que si lo implementan, tienen intención de desarrollarse en el tema, pero resulta complejo el entendimiento de las estadísticas. Son los mismos licenciados en Recursos Humanos los que se encuentran resistentes a este tipo de prácticas.

Un segundo obstáculo es la desorganización de la información, ya que la misma se encuentra dispersa en diversos sistemas y bases de datos. Por este motivo, es complejo el encontrar una relación entre los mismos y utilizarlo para la toma de decisiones en el sector.

Un tercer obstáculo, de carácter tecnológico, trata de que la tecnología y robótica que hoy en día se utiliza es avanzada pero no alcanza a lograr la interpretación total de los datos y vincularlo estrechamente con los objetivos de la organización. Necesariamente debe existir un equipo de personas a cargo.

**5. ¿Qué beneficios crees que se encontrarán como consecuencia de su implementación en los procesos de *HR*?**

Reduce los tiempos operativos, y procesa unos niveles de información muy altos.

Genera respuestas más concretas, basadas en números y evidencias y no en simples intuiciones y suposiciones.

Además, ayuda a unir la información de todos los subsectores del área de Recursos Humanos en un mismo tablero y detecta las áreas de mejora para introducir políticas de recursos humanos que ayuden a reducir aquellos indicadores que no estén alineados con la estrategia general del sector al igual que con la gerencial.

**6. ¿Qué impacto crees que podría generar en el proceso de gestión de desempeño? ¿Reduciría la subjetividad? ¿Por qué? ¿Nos podés contar algún caso?**

El desafío de *HR* es recaudar *data* durante todo el año y no solo en las instancias de evaluación y tener que depender de un formulario a fin de año. Monitorear cuestiones tangibles durante todo el año y establecer métricas conclusiones cruzadas durante toda la investigación. Después esa investigación se puede complementar con la participación activa del empleado, encuestas, formularios, etc. Luego es responsabilidad del sector saber qué hacer con esa información, para introducir mejoras en los procesos y generar un mejor clima de trabajo dentro de la empresa.

## Anexo 2: Entrevistas a Profesionales de Recursos Humanos

Janssen Cilag

Federico Salinas, trabaja en Janssen Cilag hace un año, en la Gerencia de Talento Humano. Maneja las métricas de *HR Analytics* para toda la región de Latinoamérica.

### 1. ¿Cómo crees que *HR Analytics* impacta en la participación de Recursos Humanos en la formulación de estrategia gerencial?

Muchas veces no todas las decisiones se toman desde el sector de Recursos Humanos, sino que dentro de otras áreas de la organización, pero *HR* si puede brindar apoyo estratégicamente y puede soportar todas estas ideas e hipótesis que tengan, con números y con data que arrojaran los *HR Analytics*.

Los *HR Analytics*, están para descubrir el comportamiento humano, para mejorar el nivel de conversaciones que hay entre los equipos, entre jefe y subordinado, modificando el impacto que genera en las decisiones.

La empresa sigue el proceso que se especifica en la figura N° 20 para llevar a cabo los procesos de toma de decisiones basado en la evidencia.

Figura 20: Modelo de toma de decisiones basada en la evidencia



Fuente: Elaboración propia

La estrategia del negocio, puede ser una estrategia vinculada estrechamente a un proceso de Recursos Humanos, como puede ser de otro sector, e incluso la gerencia general. Luego se establece una estrategia de *HR* vinculada a la estrategia general para que se cumpla.

Luego se establecen preguntas que respondan a la central de la investigación (qué, quién, dónde y cuándo), para que luego las respuestas sean igual de específicas.

En tercer lugar, se establece una tanda de datos y métricas a utilizar para responder a esas preguntas. En cuarto lugar, se analiza para luego en quinto lugar, establecer unos *insights*, que es una parte muy importante, porque básicamente de aquí salen todos los planes de acción. Para el establecimiento de *insights*, es importante contar con un conocimiento general del negocio (producto, mercado, comportamiento de la región).

En sexto lugar, se establecen recomendaciones basadas en estos datos recolectados y el conocimiento del negocio, y luego por último y séptimo paso, traducirlo en el lenguaje del negocio, es decir ahorro de costos y obtención de ganancias.

Un caso de éxito en la implementación de la herramienta fue el siguiente:

Se estableció como estrategia del negocio, evitar desvinculaciones voluntarias de personal significantes para la organización, por razones de salario. A raíz de dicha estrategia, se establecieron las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuántos empleados *High Performers* hay por cada sector en la organización?
- 2) ¿Cuántos empleados *High Performers* se encuentran ubicados por debajo de la media de su banda salarial?
- 3) ¿Cuántos empleados *Low Performers* se encuentran ubicados por encima de la media de su banda salarial?

Luego se definir las preguntas de investigación, se recolectó data de diferentes fuentes de información en Recursos Humanos, desde *Compensación* y *Performance*, demografía y conteo de empleados y detalles de empleados.

Se analizaron esos datos y se estableció lo siguiente:

- Se identificó el índice de retención y se comparó entre Países y entre Unidades de Negocio.
- Se identificaron los empleados que tenían un desempeño alto y se encontraban por debajo de la media de su banda salarial.

El *insight* fue reconocer aquellos empleados que se encontraban por encima de la media de su banda salarial pero que su desempeño laboral no era el mejor de acuerdo a los procesos de gestión de desempeño pasados. Además, reconocieron aquellos, que por el otro lado, se encontraban por debajo de la media de su banda salarial y su desempeño era excelente, considerados *High Performers*.

Las recomendaciones brindadas, fueron en principio conversar con los *HR Managers* para mostrar los resultados de la investigación y entender el motivo de los mismos.

Revisar cada empleado en particular y rever su situación y entender el motivo por el cual se encuentran en ese porcentaje dentro de la banda salarial. Tal vez se debe a que son nuevos en el cargo, o nuevos en la organización.

Como última recomendación, definir un plan de acción para mejorar los *insights* identificados.

Finalmente, a raíz de toda investigación se tomaron las recomendaciones establecidas, y se diseñó un plan de acción que tuvo como resultado la reducción significativa en el indicador de rotación en empleados *High Performers*.

## **2. ¿Cómo se preparó la organización para implementar la herramienta? ¿Qué condiciones fueron necesarias?**

Hace un año atrás no había un foco en *HR Analytics*, había gente que calculaba indicadores, pero sin un propósito específico. Muchas personas que hacían cálculos distintos, y no había una persona destinada a unir toda esa información. Tampoco había un sistema que arroje estas métricas.

Ahora si existe un sistema, se llama *Workforce DNA*. La plataforma se lanzó este año para todo lo vinculado con *HR Analytics*. Además, se desarrollaron unos *Dashboards*



manuales (Excel), automatizados que arrojan unas importantes métricas de *Business Analytics* que se necesitan para presentar la información.

*Analytics* es una herramienta no solo nueva en Janssen, sino a nivel mundial. En Janssen Estados Unidos están adelantados sobre el tema y ya poseen un equipo propio de *Analytics*, llamado *Workforce Analytics*. Este equipo se encarga de desarrollar métricas *cross sector*, basados en los sistemas *Workday* y *Workforce DNA*.

Janssen se encuentra en una etapa de *Deployment* del proceso, donde ya implementada la herramienta, buscan ganar músculo en esta capacidad analítica y además buscan concientizar a las personas, generando un cambio cultural, una cultura de *Analytics Mindset*. Buscan desarrollar esta capacidad en los miembros del sector de recursos humanos de ser analíticos.

Se establecieron muchas sesiones de *Training* de la herramienta *Workforce DNA* a nivel regional en Latinoamérica. En las sesiones se buscó no solo que los empleados conozcan del uso de la herramienta, sino desarrollar e inculcar el *Analytics Mindset*, para que puedan tomarse decisiones basadas en la evidencia y tener datos e información clara y específica para sustentar alguna toma de decisiones.

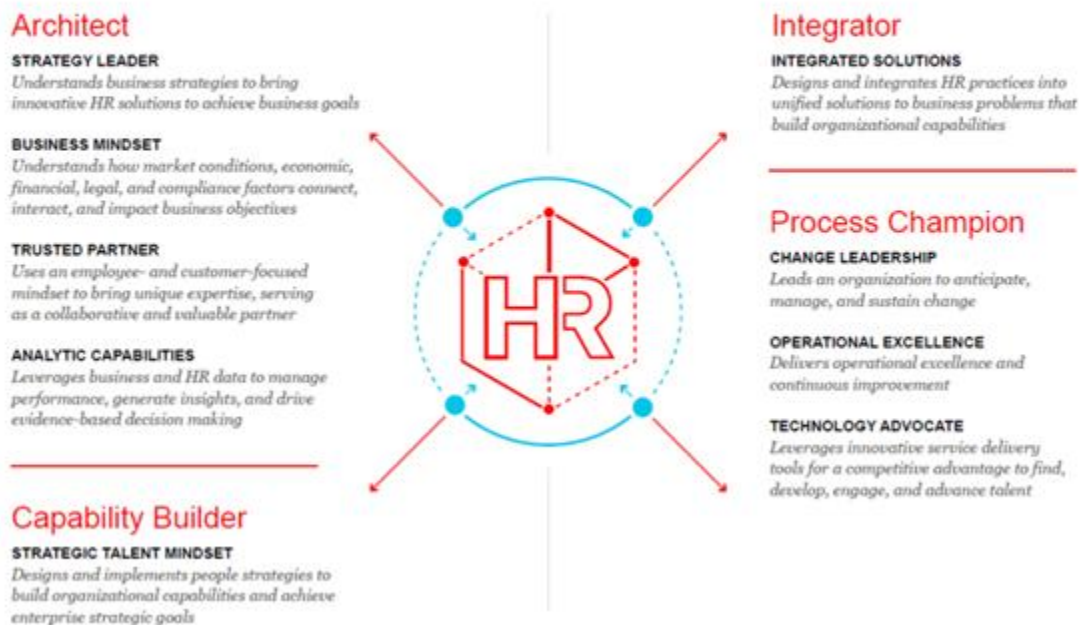
Además, se fijó como objetivo y prioridad de este año 2018, del sector de Recursos Humanos a nivel global, enfocado en *HR Excellence (mejora de los procesos)*, *Analytics* y *Change Management*. Buscan incrementar las capacidades de *Analytics* para los miembros del equipo.

Asimismo, tal como lo muestra la figura N° 21, se incluyó el concepto y capacidad de *Analytics* dentro del Modelo de Competencias del equipo de Recursos Humanos.

Figura 21: Modelo de Competencias de Recursos Humanos en Janssen Cilag

# HR Competency Model

Four Competencies: Architect, Capability Builder, Integrator and Process Champion



Fuente: Elaboración Propia

A través de la competencia de *Analytics* en los miembros del equipo de Recursos Humanos, se busca integrar al negocio los *HR Analytics* para cerrar *gaps* e identificar fortalezas en los procesos, anticipar tendencias tanto internas como externas, y armar Casos de Estudio para resolverlos desde la perspectiva de Recursos Humanos.

### 3. ¿Cómo usa la empresa la herramienta para que agregue valor?

Utilizar bien de la metodología y te oriente para poder utilizar correctamente la herramienta. Porque uno mirando *Workforce Analytics* se puede perder, hay mucho numeros, entonces se tiene que definir el para qué lo estoy utilizando y que es lo que busco obtener y tener claro el impacto en el negocio.

Definir métricas claras y sencillas de interpretar para la toma de decisiones.

Involucrar a los líderes para que las métricas puedan convertirse en planes de acción y que logren ejecutarse.

#### **4. ¿Qué barreras se encontraron en la implementación de la herramienta?**

No había iniciativa en la utilización de la herramienta, y era un instrumento para la toma de decisiones reactivas, es decir, una vez que los resultados negativos habían ocurrido.

Enseñar a los líderes que, si bien hay muchas formas de ver e interpretar los números, solo algunas son correctas.

Los perfiles de Recursos Humanos sin las capacidades analíticas y estadísticas necesarias para llevar a cabo este rol. Si bien *Workforce DNA* brinda los datos, son los miembros del equipo de Recursos Humanos quienes deben manejar el sistema e incluso interpretar los mismos para que brinde un valor agregado en la toma de decisiones de toda la organización.

El sistema de *Workforce DNA* está diseñado para ver *Big Numbers*, es decir una perspectiva a nivel general y las métricas que necesita Janssen son más bien específicas y exactas. Eso generaron errores al comienzo en la interpretación de los datos.

#### **5. ¿Cuáles son los beneficios (acotación de tiempos, ajuste de perfiles, predicciones) que les trajo la implementación de la herramienta en los procesos de Recursos Humanos? ¿Qué beneficios esperan encontrar en el futuro?**

Brinda capacidades para descubrir tendencias dentro del comportamiento humano, no solo en el sector de *HR*, en el mercado también.

La importancia que tiene para Recursos Humanos es:

- Nos brinda un soporte en el cual podemos basar nuestras hipótesis. Tener evidencias para poder decir, por ejemplo, por qué la gente renuncia y establecer el porcentaje de renunciadas.
- Elimina la carga operativa. Tareas que tardaban 1 día entero, se hacen en menor tiempo.
- Elimina los juicios subjetivos y tiene soporte basado en la evidencia, por ejemplo, la data histórica.
- En el contexto de Latinoamérica, el sector de Recursos Humanos, está pasando de tener un rol operativo a uno más importante y estratégico en la organización, gracias a la utilización de *HR Analytics*.
- Tener un rol más estratégico. Las conversaciones que establecemos con los Managers, cuando se llevan indicadores y métricas, sustenta nuestras ideas y sugerencias para el negocio y resultan más significativas y fuertes.
- Unifica todas las fuentes en un solo sitio y elimina el trabajo manual.

Algunos beneficios en el futuro podrían orientarse al *HR Analytics* Predictivo, predecir por qué el retiro voluntario de los empleados luego del mes de enero.

**6. ¿Manejan un sistema de gestión de desempeño en la organización? En caso de contar con dicho sistema, ¿cuáles fueron las condiciones internas necesarias para su implementación?**

Janssen Cilag tiene un proceso de gestión de desempeño definido donde se plantean objetivos a principio de año, se hace una revisión de los mismos a mitad de año y a fin de año se hace la evaluación final donde interviene no solo la devolución del jefe sino que existe la autoevaluación de cada individuo.

A nivel global se lanzó *Workday* y se contrató el módulo de *Performance* que brinda seguimiento de todo el proceso. La compañía decidió implementarlo ya que es un sistema que ya utilizaba para otros procesos de Recursos Humanos. Se capacitó al personal en la utilización del módulo de desempeño.

**7. ¿Qué beneficios / problemas encuentran en la implementación de dicho sistema? ¿Utilizan los resultados como métricas para la toma de decisiones en el sector?**

El proceso de gestión del desempeño es llevado a cabo en el sistema *Workday*. La información de *Workday* migra a *Workforce DNA* donde pueden obtenerse las métricas para luego su posterior análisis y plan de acción.

*HR Analytics* ayuda al sector a vincular los resultados de las evaluaciones de desempeño y otra variable de compensación, promociones, movimientos internos, etc para determinar si las políticas de Recursos Humanos establecidas se cumplen y en qué medida.

A través de *HR Analytics* Janssen Cilag detecta aquellas poblaciones que tienen problemas vinculados con el proceso de gestión de desempeño y otra variable para poder trabajar en ello y genera planes de acción para mejorar esas métricas.

Además, reduce la subjetividad del proceso, porque se trata de opiniones sustentadas en datos y números.

Por ejemplo, estoy por presentar la siguiente presentación que indica que de los empleados de banda 30 en adelante (*managers* y directores) que se retiraron voluntariamente desde abril 2017 a la fecha, el 68% eran *Good Performers* en términos de *Fully Meets* y *Exceeds* en sus evaluaciones de los objetivos *WHAT* y 65% eran *Good Performers* en términos de los objetivos del *HOW*. A partir de estos resultados la compañía puede comenzar a definir recomendaciones y planes de acción.

Las métricas son utilizadas para las tomas de decisiones. Se distinguen los *Good Performers* de los *Bad Performers* y se comparan otras variables, como son el salario, las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, las terminaciones, para detectar puntos de mejora y valorar y retener al personal con alto nivel de desempeño.

Respecto a los problemas en la implementación de *Workday*, es que tiene las etapas del proceso muy definidas con fechas establecidas para el corte de cada instancia del proceso. En la práctica, genera que los individuos completen en el sistema la

información, pero no totalmente enfocada, sino para completar la etapa del proceso a tiempo.

**1. ¿Cómo crees que *HR Analytics* impacta en la participación de Recursos Humanos en la formulación de estrategia gerencial?**

Cuando hablas de la estrategia de Recursos Humanos, quieras o no para acompañar al negocio necesitas datos. Por mucho tiempo el sector de Recursos Humanos de AeroLab trabajó a través de presunciones, sensaciones, sentimientos, y hoy llegamos a una altura que no basta con eso. Con solamente hacer presunciones haces que todos puedan opinar acerca de dichas presunciones. De repente cuando empecé a sumar datos vi que mis presunciones que creía acertadas estaban parcialmente erradas, con tal solo sumar datos y sacar métricas podía detectar los problemas en el sector y buscar un plan de acción para solucionarlos. Hoy en día el sector de Recursos Humanos a través de sus métricas aporta a la estrategia, suma ideas interesantes basadas en la evidencia de datos. Brinda sugerencias más sólidas para el negocio y para la influencia estratégica.

Lo que te permite *HR Analytics* es que toda tu variable integral de Recursos Humanos, abarca desde todo el proceso de *recruiting*, *onboarding*, *performance*, comunicación interna, desarrollo de carrera, todos esos procesos traducidos en métricas. Entonces la obtención de resultados y datos en estos procesos ayudan en la mejora de procesos en el resto de los departamentos de la organización. De esta manera contribuimos a la eficiencia organizacional.

**2. ¿Cómo se preparó la organización para implementar la herramienta? ¿Qué condiciones fueron necesarias?**

Buscamos una herramienta sólida que pueda brindarnos toda la información. A nivel costos, y con los avances de la tecnología cada 6 meses hacen que cambien todos los procesos y pruebas el cambio de una herramienta nueva. Como avanza tanto, siempre fuimos encontrando una nueva herramienta que tiene ese módulo en particular que te sirve y se adapta a la organización. Los sistemas que fuimos adquiriendo siempre

tuvieron un enfoque lo más integral posible ya que se trata de poder tener una visión general.

Se requirió de una muy alta inversión que no usualmente tenemos en el sector de Recursos Humanos.

Hoy en día, *Analytics* es un *skill* que necesariamente debe tener un *Manager* de Recursos Humanos y cualquier miembro del sector como *HR BP*. Lo convencional es trabajo en equipo, empatía, pero hoy en día las competencias claves son el pensamiento analítico, análisis de datos, influencia, redes organizacionales. Por este motivo me fui desarrollando en el uso de la herramienta y participe de cursos y charlas para poder entender más acerca de *HR Analytics*. Además, se contrató a un Analista de Recursos Humanos con un foco netamente analítico para poder colaborar en el armado de métricas y en el resto de los procesos de Recursos Humanos.

Después nos enfocamos en la inversión en capacitaciones porque no solo se trata de ser un *data entry*, sino de saber cómo leer esos datos. Se capacitó a todo el personal. Al tratarse de una empresa de la industria digital que trabaja con diseñadores basados en el usuario, con desarrolladores, tienen un perfil analítico, pero es necesario capacitarlos en el uso de la herramienta para que pueden leer esos datos e interpretarlos correctamente.

### **3. ¿Cómo usa la empresa la herramienta para que agregue valor?**

Hacer métricas por hacerlas te lleva mucho tiempo y está mal. Es importante definir la pregunta y el objetivo de negocio y armarte la base de datos con lo realmente es necesario investigar e invertir tiempo y dinero.

Nosotros desde Aerolab Digital hacemos visibles los resultados, los explicamos porque en el resto de organización no conocen de las tecnologías de Recursos Humanos. Además, hacemos que los datos acompañen a la estrategia del negocio.



Por ejemplo, una de las estrategias del negocio es crear una nueva unidad de negocio (*Product Thinking*) y que el 20% de la facturación venga de esa nueva UEN y no de la convencional.

A través de la herramienta, detectamos de los perfiles que tiene la empresa, cuántas personas tienen ese *skill* para formar parte de ese equipo, cuántas tienen que desarrollarlo, cómo podrían desarrollarlo y dónde ir a buscar el talento en caso de que no lo encuentre dentro de la empresa. A partir de dicha información estamos formando el equipo nuevo con integrantes que ya forman parte de la organización. No solo estamos contribuyendo a la estrategia, sino que les estamos brindando a los empleados oportunidades de desarrollo y entrenamientos para seguir formándose.

Por otro lado, cambiamos el lenguaje de comunicación para que sea fácilmente interpretado por todos, independientemente del sector. Diferenciar Plan de Carrera y Plan de Desarrollo, *High Performance*, etc. es decir definir bien las terminologías que usamos para que todos entiendan bien lo que les estás transmitiendo.

#### **4. ¿Con qué barreras se enfrentaron en el proceso de implementación de la herramienta?**

Al ser una empresa chica, yo tengo acceso a toda la información que quiero, no tengo dificultad en eso, porque tengo una única base de datos donde se encuentra toda la información de los empleados y un único sistema de gestión.

Además, la organización se encuentra únicamente en Argentina, por lo que no hay barreras de idioma o una territorial que si puede tener una organización multinacional.

La barrera que tiene AeroLab Digital es claramente a nivel costos. Hay todo un proceso de toma de decisión que se tuvo que llevar a cabo para la adquisición de un sistema de *HR Analytics*. Desde los diferentes sectores querían buscar un sistema duro y apropiado para cada sector en particular, pero fue difícil tomar la decisión de invertir en un sistema que brinde métricas de Recursos Humanos y que piensen que pueda

contribuir a la mejora de toda la organización. Más que nada porque el presupuesto es muy chico para invertir en sistemas tan costosos como son estos.

Otra barrera que enfrentamos fue el baldazo de agua fría para mí, para incorporarme en el mundo de *Analytics*. Yo antes venía de organizaciones multinacionales donde se aplicaba, pero muy poco, y cuando llegué acá el Director General me sentó y me dijo como se manejaban acá y no tuve otra alternativa que involucrarme, capacitarme en el tema porque era algo que nunca había estudiado ni experimentado.

Es algo que a los profesionales de Recursos Humanos nos falta hasta académicamente es que hoy en día es poder leer datos, bases estadísticas, *data science*, poder hacer preguntas correctas, todo es algo que desde Recursos Humanos nunca nos enseñaron a hacer. Es difícil adquirir habilidades que nunca las practicamos y nunca nos enseñaron.

Hoy en día todo se puede cuantificar, desde el desarrollo de los trabajadores, experiencia en el proceso de selección, cómo es el proceso de *onboarding*, cómo es el *feedback* de desempeño, las instancias de *feedback* que tiene, todo eso te empieza a dar métricas del comportamiento de la persona dentro de la organización. Entonces por este motivo fue un cambio de paradigma super importante.

Una vez que tenés las métricas, es qué preguntas hago para tener algunos *insights* de eso para luego no caer en las presunciones.

**5. ¿Cuáles son los beneficios (acotación de tiempos, ajuste de perfiles, predicciones) que les trajo la implementación de la herramienta en los procesos de Recursos Humanos? ¿Qué beneficios esperan encontrar en el futuro?**

Tiene un beneficio que es la parte de predicción, dejar de trabajar para mediano plazo y empezar a trabajar más a largo plazo. Con largo plazo me refiero a 2 o 3 años. El que me sigue hablando de 5, 10 años me parece que es una empresa que no está viviendo el día a día.

Yo hoy en día tengo un promedio de antigüedad en la nómina de 2 años, y no puedo apostar a más de eso por el tipo de perfiles que tengo. Yo sé qué tipo de proyectos y desafíos les puedo brindar a cada uno y el movimiento que tengo en el mercado de la competencia, entonces planteo planes de carrera lógicos en términos de tiempo y desarrollo de competencias.

Nosotros fuimos evolucionando junto con la herramienta por lo que detectamos perfectamente qué perfil necesitamos en el futuro. Es decir, no estamos pensando en las búsquedas de ahora, sino que estamos mirando para adelante pensando en las búsquedas de personal para el futuro. Además, identificamos qué tiene que desarrollar cada persona, cuando vamos a tener picos de rotación y el motivo. En fin, nos brinda mucha visibilidad y estrategia.

El rol de Recursos Humanos fue transformándose en uno más estratégico. Alineados a la estrategia de la organización, y dejamos de ser un sector administrativo de personal.

Respecto al futuro, pensamos utilizar de la herramienta para continuar haciendo predicciones y abandonar por completo las presunciones.

**6. ¿Manejan un sistema de gestión de desempeño en la organización? En caso de contar con dicho sistema, ¿cuáles fueron las condiciones internas necesarias para su implementación?**

No tenemos un sistema de gestión. Solo tenemos dos *softwares* de gestión, uno para *recruiting*, que es muy bueno porque tiene métricas y hace seguimiento del proceso. El sistema es excelente, tiene para publicar las búsquedas, para cargar las bases de datos, para cargar las *review* que tiene cada uno, para ver cuántos candidatos hay en cada instancia del proceso de selección. Por otro lado, tenemos un *software* para *payroll*, legajos y administración de personal.

Respecto al proceso de gestión de desempeño, hoy justo tengo una reunión para presentar un sistema que quiero comenzar a utilizar. Hay muchos en el mercado que son muy buenos, pero hoy en día no utilizo ninguno.

El proceso de desempeño se lanzó cuando yo me incorpore a la organización, antes no había un proceso formal. La gente misma empezó a pedir una evaluación de *performance*. Usamos una herramienta que la desarrollé yo, con planillas de excel y con macros de Word.

La herramienta que desarrolle está basada en un *MBP*, que es el mínimo producto viable y lo testeó y a partir de eso lo voy mejorando. EL *MBP* está basado en nuestro modelo de negocios que son todos los proyectos. Hice un *MBP* en competencias basadas en los proyectos. Después hice otro *MBP* basado en objetivos y competencias para el personal más de staff, y los directores tenemos los *OKRs*, que es un sistema de performance que utilizan en Google, son objetivos compartidos entre directores donde tenés entre 4 y 5 objetivos compartidos y sos líder de 2 o 3 de esos objetivos. Por ejemplo, yo comparto objetivos con el Director de Diseño y Desarrollo, otro lo comparto con el Director de Operaciones, otro con el *CEO*, otro con el Director de Finanzas y de dos de esos objetivos soy líder. Esto hace que trabajemos de forma integral y no de forma separada cada uno.

Hice métricas, categoría de objetivos, pero no tengo una postura muy a favor del desempeño. Si tenemos una temática *feedback* 1:1 de forma mensual o bimestral para equipos más grandes. Desarrolle la estructura de lo que debe componer esta charla 1:1.

Hay una evaluación de 180°, donde te evalúa tu líder, el líder del proyecto y tus compañeros. El líder tiene el *feedback* primero de los que trabajaron en el equipo y del líder del proyecto.

**7. ¿Qué beneficios / problemas encuentran en la implementación de dicho sistema? ¿Utilizan los resultados como métricas para la toma de decisiones en el sector?**

Utilizamos los resultados de las evaluaciones de desempeño y las cruzamos con otras variantes. Por ejemplo, con el proceso de selección o el proceso de *onboarding*, el plan

de desarrollo, las bases previas a ingresar, etc. Tuvimos un caso donde detectamos que los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño no alcanzaban la media de su equipo. En ese caso trabajamos con un coach para que lo acompañe, que lo capacite y así obtener mejores resultados. Nuestro objetivo no es desvincular, sino acompañarlo a que se desarrolle en la compañía.

IBM

Entrevista: Matías Orrico, *Data Science & Business Specialty* en IBM

**1. ¿Cómo crees que *HR Analytics* impactó en la participación de Recursos Humanos en la formulación de estrategia gerencial?**

Hoy existe lo que se llama el ciclo de analítica, tenés descriptiva, prescriptiva y tenés la Inteligencia Artificial (IA) que es donde entran estas soluciones o impacto en la estrategia general. Con toda la revolución de los robots yendo a ocupar puestos de trabajo, Recursos Humanos hoy tiene mucha más relevancia que antes. Antes simplemente buscaba un recurso para un puesto, ahora es cómo reestructurar mi empresa cuando un cierto rol lo pasó a cubrir un robot.

Entonces, en lo que ayuda *HR* en todo el ciclo de analítica es: primero tenés los puestos a cubrir, entonces con analítica puedes ver en el mercado que *skills* necesitas para ese puesto; lo que también hacemos es tomar un determinado puesto a lo largo de los años, y ver que personas y con qué *skills* tuvo mejor performance en el puesto, se hace un modelo ideal de persona; también se hace con inteligencia artificial y *text analytics* la búsqueda de una persona que se adecue a ese puesto.

También se está mirando el historial de cómo cambian los puestos en mi empresa y cómo evolucionan, puedo hacer un predictor de qué puestos voy a necesitar en el futuro. Entonces cuando tengo el predictor puedo armar la base de lo que voy a necesitar en el futuro. Hace tres años un científico de datos no era nadie en el mercado, y hoy en día es un puesto que todos buscan. Nosotros en IBM ya teníamos esto en vista porque hace unos años se compró una empresa muy buena en *HR Analytics* y se le agregó Inteligencia Artificial (esto es lo que usamos para reclutar). Se usan muchas fuentes de información: la de mercado y la interna para conocer proyectos futuros, dado que si yo sé en qué voy a trabajar voy a saber qué va a tener que enfrentar *HR* en el futuro. Más que nada se usa la parte predictiva para optimizar.

Te ayuda a pasar de reactivo a estar preparado para que cuando aparezca el requerimiento ya tenerlo cubierto.

## **2. ¿Cómo se preparó la organización para implementar la herramienta? ¿Qué condiciones fueron necesarias?**

Para hacer un proyecto de analítica hay que seguir una “escalera”. La parte más baja de la misma es la integración de datos dentro de la empresa, y hay muy pocas que lo tienen. Luego pasas por una etapa descriptiva, una prescriptiva y finalmente la inteligencia artificial. Ninguna empresa hace la escalera entera, casi todas están en la integración de datos, esto quiere decir que si vos por ejemplo llamabas a cablevisión hace tres años tenías tres formas de identificarte: por número de cliente, por DNI o dirección. Hoy en día si le paso mi DNI tienen todos los datos integrados y pueden tener todos mis datos.

Depende en qué nivel de la escalera se este, se determina un *roul map* paso a paso sobre cómo avanzar en el proceso. Esto llevará un año aproximadamente, pero como se buscan respuestas a corto plazo se usan herramientas para dar soluciones más a corto plazo.

Hay dos caminos para la implementación y llegada a la solución: la de largo plazo o escalera para llegar a la perfección, o la de corto plazo. Por lo general lo que se tiende a hacer es buscar la implementación a largo plazo, pero aplicando en el camino soluciones cortas que permitan mostrar al directorio que la inversión funciona (hacen predictivos, se analizan datos que ya tienen).

En IBM la información está integrada, pero como compra muchas empresas a lo largo de todo el año y es global siempre se puede integrar más la información. Siempre hay que ver las herramientas que se van implementando nuevas en cada región para buscar integrar todos esos nuevos datos al sistema total.

Hoy en día IBM se puso muy firme respecto de las leyes de propiedad. En Europa por ejemplo estas herramientas no funcionan al cien por ciento dado las restricciones culturales de los países, de las empresas y las personas.

Hoy no sólo nos estamos enfocando en tener toda la información de la persona, sino también en meternos en las redes sociales. Hay herramientas para que todo lo que se publica hacerlo dato para ver que se puede ofrecer o qué se puede traer a la empresa.

### **3. ¿Cómo usa la empresa la herramienta para que agregue valor?**

El recurso humano tiene cada vez más importancia y se busca cuidar a los empleados. Yo lo veo mucho en los científicos de datos, que son *millenials* y lo que buscamos es cuidarlos y retenerlos porque si lo que hace no le gusta se va a ir. Esta herramienta de *HR Analytics* lo que nos permite es esto porque da toda la información de la persona.

Entonces para mí te permite cuidar al recurso humano que es escaso y empoderarlo para que él tome la decisión. Vos imagínate que esto es como armar una torta y todos los ingredientes se los tenés que pedir a otras personas, así es como hoy en día se trabaja. Yo con esta plataforma lo que tengo es toda la información junta para que la persona pueda hacer la torta sin recurrir a externos. Se busca que la persona pueda ser feliz.

La idea es ir viendo, con toda la información que tenés, como evoluciona o avanza la persona. *HR Analytics* es un compendio de aplicaciones que arma métricas por cada necesidad o requisito de la empresa.

### **4. ¿Con qué barreras se enfrentaron en el proceso de implementación de la herramienta?**

La barrera principal con la cual nos enfrentamos es la persona que utilizará la herramienta dado que cree que funcionará como su reemplazo. Creen que las herramientas no funcionan y que ellos son mejores. Te enfrentas con un jefe que cree que se necesita la herramienta porque va a mejorar el trabajo, pero cuando le preguntas a quien hace el trabajo él cree que se va a quedar sin trabajo sin tener en cuenta que va a mejorar la toma de decisiones. Esto pasa en todos los sectores donde



implementamos *analytics*. Hay que dar la seguridad de que el uso de la herramienta permite tomar mejores decisiones.

Una segunda barrera que enfrentamos fueron las reglas políticas o cultura de la empresa, que quizás al ya contar con otras herramientas o sistemas de gestión desconfiaban o no querían acceder a cambiar algo que ya les había traído buenos resultados.

IBM se enfrentó a un cambio de paradigma. Antes todo lo hacías llamando o acudiendo al sector de Recursos Humanos, mientras que hoy en día todo se hace mediante una plataforma que cuenta con distintas secciones para cada cosa que necesite ser resuelta. Hubo que trabajar con todos los empleados (de generaciones muy diversas) para que los mismos se adapten de la mejor manera y puedan entender que una base única de información también es un beneficio para ellos.

**5. ¿Cuáles son los beneficios (acotación de tiempos, ajuste de perfiles, predicciones) que les trajo la implementación de la herramienta en los procesos de Recursos Humanos? ¿Qué beneficios esperan encontrar en el futuro?**

Los beneficios fueron instantáneos. *HR Analytics* trabaja con optimizaciones, si yo puedo acortar los tiempos de búsqueda y encontrar el recurso adecuado para un puesto los beneficios son automáticos. Hay que mirar búsquedas pasadas y comparar su tiempo con el actual y ya muestro el porcentaje de variación de tiempo. El mismo sector de *HR* se posicionó mejor, porque por ejemplo en 2006 cuando yo entré estaba mal visto dado que se le pedían búsquedas constantes y los recursos se iban y aparecían otros litigios. Hoy en día todo pasó a ser manejado por *HR*, hasta las campañas.

Hoy en día la gente de recursos humanos no sólo está muy conforme con lo que han logrado, sino que empiezan a darse cuenta del alcance de la herramienta y de cómo

pueden usarla para otras cosas. Esto genera usuarios que contagian y trabajan en contacto con otros usuarios o sectores.

A futuro se va a empezar a usar mucho más lo que es el análisis de textos. Para 2020 sólo el 20% de los datos van a ser estructurados, es decir, lo que yo puedo analizar con filtros de Excel. A futuro voy a poder analizar textos, es decir, aplicando algoritmos lingüísticos, voy a poder transformar textos en valores para poder sacar valor de los mismos. Los comentarios que las personas hacen en sus redes sociales hoy en día los tengo que descartar, dado que no los puedo analizar; a futuro, voy a poder analizar los datos y entender el sentimiento de la persona. A esto es a dónde va el futuro. Voy a poder explotar el cien por ciento de los datos que una persona genera.

**6. ¿Manejan un sistema de gestión de desempeño en la organización? En caso de contar con dicho sistema, ¿cuáles fueron las condiciones internas necesarias para su implementación?**

Si, contamos con un sistema. Hasta hace tres años era una herramienta única, donde a principio de año se establecen objetivos y se hacían chequeos en junio y a fin de año. Esta es una empresa global donde hay mucho *outsourcing*, es decir, mi jefe estaba en Nueva York y yo acá, con lo cual el chequeo de dos veces al año era la mejor opción que había. A fin de año se veía qué objetivos se habían cumplido, se establece una *rate* y en función a eso se definió el bono.

Ahora esto cambió a una herramienta que se llama *checkpoint*, que es de *sugar* de IBM. Con esto yo ya no hago mi planeamiento anual de objetivos, sino que se hace muy a corto plazo, a trimestre o a mes. Y la cultura del *feedback* se está implementando mucho más, antes era anual o semestral, mientras que ahora es todo el tiempo, yo lo puedo hasta mirar por el teléfono.

IBM tiene principios y uno se tiene que atener a eso. Hoy yo me reúno con mi jefe y le digo voy a hacer esto en un determinado tiempo y que voy a responder a un cierto principio de la compañía. Esto se puede hacer tanto personalmente como por teléfono

o aplicación. Ya no existe un puntaje, sino que me evaluó yo mismo en cinco dimensiones (determinó si me fue bien o mal) y luego lo reviso con mi supervisor o gerente.

En la etapa de *outsourcing* los grupos eran muy grandes, una persona podía llegar a manejar cincuenta o cien personas. Hoy en día se tiende a tener grupos pequeños, de cinco o seis personas, de modo de tener *feedback* semanal para ver qué es lo que está haciendo, en que se avanzó o en qué no de modo de poder darse soporte entre el grupo.

Los gerentes de antes no se sabía si lo eran porque querían escalar o porque les gustaba la gente. Quien estaba por escalar, no quería la herramienta, porque creían que iban a perder fuerza política al tener grupos más pequeños. Quienes no se pudieron adaptar fueron saliendo de la compañía, esto fue habitual.

Cuando se implementó esto hace unos tres años, generó en algunas personas mucho ruido, dado que sentían que se les estaba diciendo qué era lo que tenían que hacer. Los más jóvenes se sintieron más a gusto dado que había más interacción, no se sentían solos frente a los problemas, generaba trabajo en equipo e intercambio (en las reuniones matutinas). También generaba la posibilidad de conocer otros grupos y el poder moverse internamente en caso de encontrar proyectos que les resulten atractivos. Este nuevo sistema también generó una reducción de la jerarquía, hoy en día en IBM se está tendiendo a que no haya jefes, hay seis líderes de equipos, pero no significa que ellos tengan la última decisión.

**7. ¿Qué beneficios / problemas encuentran en la implementación de dicho sistema? ¿Utilizan los resultados como métricas para la toma de decisiones en el sector?**

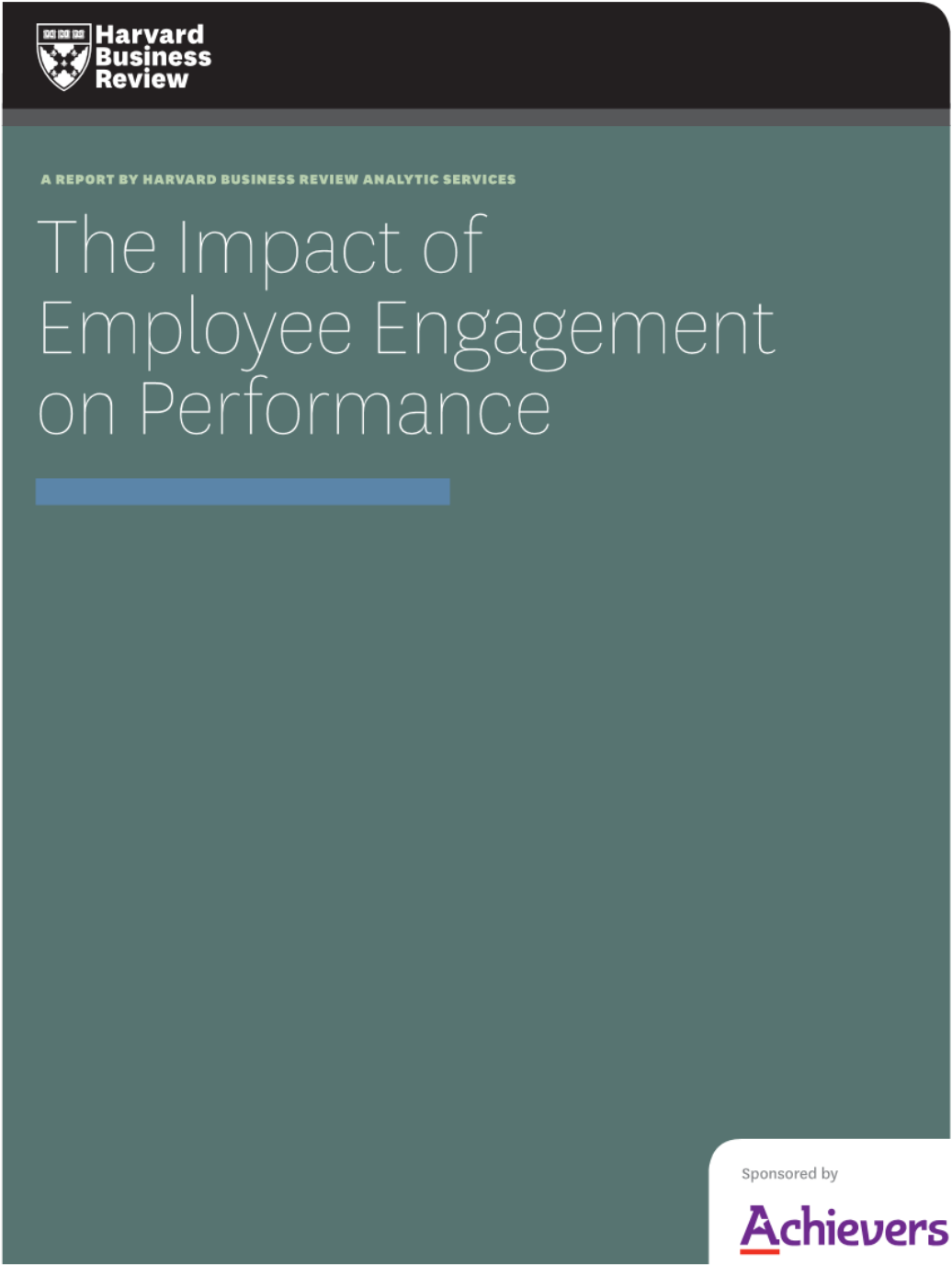
Como te dije anteriormente, esta herramienta ayudó a la interacción dentro del mismo grupo y con otros externos también. Generó un acercamiento entre los supervisores y los empleados a través de un *feedback* continuo.

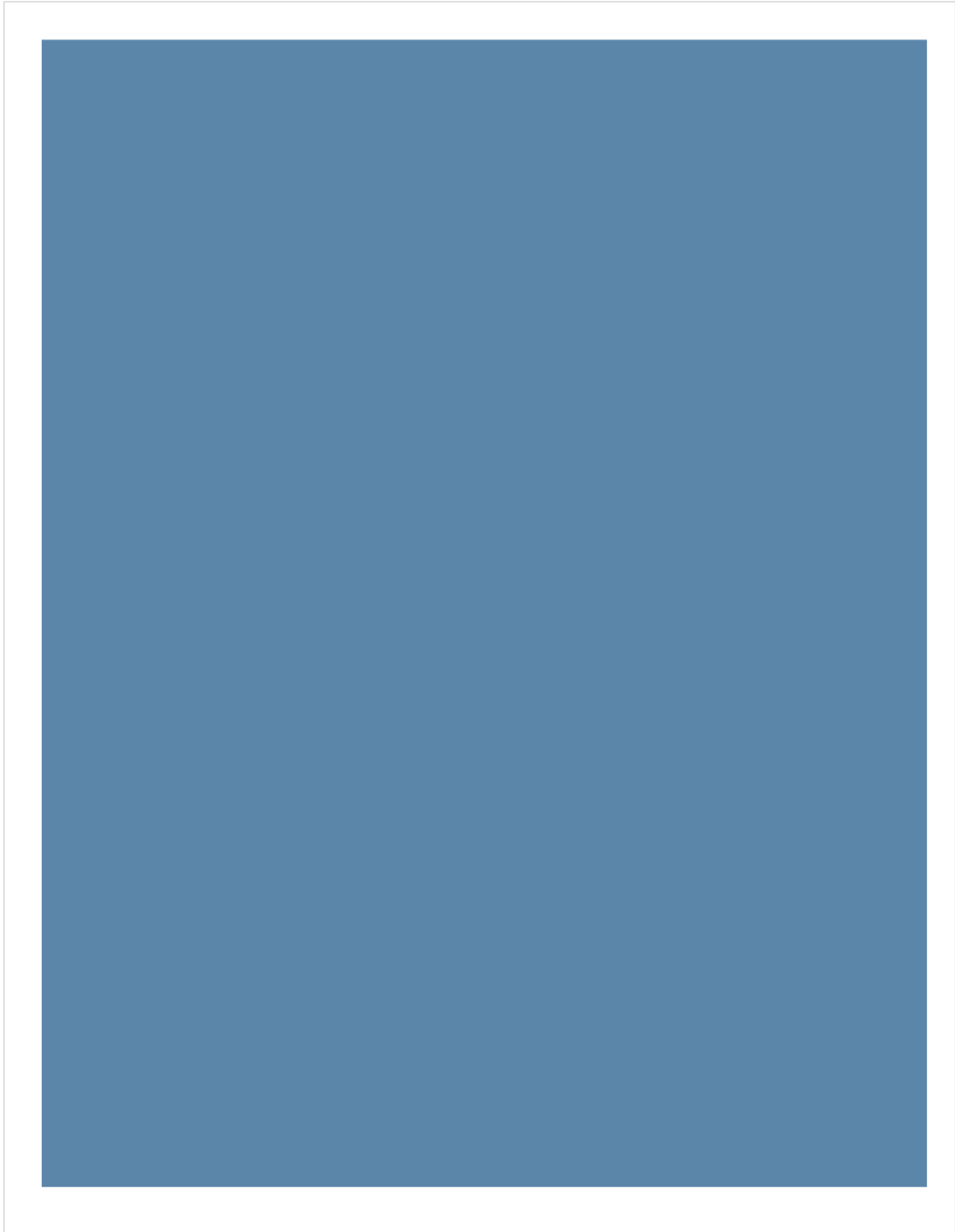
Pero como también dije, generó conflictos generacionales, donde algunos empleados sentían que la empresa o sus supervisores les decían que era lo que debían hacer.

Estas herramientas también ayudaron a que todos los empleados tengan en claro qué es lo que van a cobrar porque brinda mayor claridad. Yo sé que si hago esto voy a cobrar tanto, y esto genera un rendimiento mayor. Hay reglas claras y objetivos más claros.

Si, todo el tiempo se usan las métricas para la toma de decisiones. Hay una encuesta anónima que se hace una vez por año a todos los empleados que impacta directamente en los gerentes (lo que dice cada miembro del equipo impacta en su gerente, quien no sabe quién dijo cada cosa). Con esto *HR* hace un informe para cada gerente, donde se dice en qué está bien y en qué no. dependiendo como le fue al gerente el mismo establecerá con sus superiores qué acciones tomará para mejorar los puntos flojos. Sobre algunos de esos puntos no se tiene influencia, por ejemplo las quejas respecto al comedor, entonces *HR* toma esos lugares y los habla con quien corresponda. Pero sobre los cuales, si puedo mejorar, se hacen seguimientos mensuales. En el informe también se nos compara con otros pares y te ponen dentro de la media mundial en que resultado quedaste, como así también a nivel país en que ubicación quedaste. Otra cosa que te muestran es tu comparación con tu performance de los últimos dos años y tu crecimiento al respecto.

**Anexo 3: The impact of Employee Engagement on Performance**







# The Impact of Employee Engagement on Performance

## Executive Summary

Employee engagement has become a top business priority for senior executives. In this rapid cycle economy, business leaders know that having a high-performing workforce is essential for growth and survival. They recognize that a highly engaged workforce can increase innovation, productivity, and bottom-line performance while reducing costs related to hiring and retention in highly competitive talent markets.

But while most executives see a clear need to improve employee engagement, many have yet to develop tangible ways to measure and tackle this goal. However, a growing group of best-in-class companies says they are gaining competitive advantage through establishing metrics and practices to effectively quantify and improve the impact of their engagement initiatives on overall business performance.

These are among the findings of a new Harvard Business Review Analytic Services report of more than 550 executives around employee engagement—research that features in-depth interviews with 12 best-practice company leaders.

The research found that while most leaders understand the importance of engagement, three-quarters of those surveyed said that most employees in their organizations are not highly engaged. A significant gap showed up in the views of executive managers and middle managers in this area. Top executives seemed much more optimistic about the levels of employee engagement in their company, making them seem out of touch with middle management's sense of their frontline workers' engagement.

The survey found that many companies find it challenging to measure engagement and tie its impact to financial results: fewer than 50 percent of companies said that they are effectively measuring employee engagement against business performance metrics such as customer satisfaction or increased market share.

But one group of companies—called “high prioritizers” in the study because they saw engagement as an extremely important priority—are effectively using metrics and shared some best practices for tying engagement to business performance.

### HIGHLIGHTS

**71%**


of respondents rank employee engagement as very important to achieving overall organizational success.

**72%**

of respondents rank recognition given for high performers as having a significant impact on employee engagement.

**24%**

of respondents say employees in their organization are highly engaged.



These include:

- Avoiding rote surveys. Leading companies devote significant resources to carefully crafting employee engagement surveys so they ask pointed, clear questions that go beyond measuring “satisfaction.” They then pore through the data to find the hidden stories of what’s working and where there are pockets of dissatisfaction. Finally, senior management uses this information to inform strategy and policies going forward.
- Ensuring that goal alignment is occurring at every level of the organization and is well-communicated. Top managers set and communicate business objectives; middle managers are responsible for creating specific objectives for employees that support broader business goals; and employees are given the tools to succeed, some autonomy, and accountability to meet tangible goals aligned with corporate goals.
- Using data to leverage engagement initiatives to improve performance, typically customer satisfaction/net promoter score (NPS) surveys and feedback, and then tying winning results to recognition programs to reinforce alignment and the activities linked to performance.

In most companies, today’s leaders are acutely aware that there is much to be done to ensure that they have a focused and highly engaged workforce. Connecting engagement to business performance requires considerable effort and top management focus—and, to a large degree, it is about how you do it. But there is enormous opportunity for companies that get it right.

#### RESPONDENT SNAPSHOT (METHODOLOGY)

A total of 568 respondents completed the survey. All were from organizations with 500 or more employees; more than 42 percent of respondents were from organizations of 10,000 or more employees. The survey was global, representing companies with headquarters in North America (54 percent), Asia (18 percent), Europe (16 percent), MEA (7 percent), and South/Central America (5 percent).

The respondents were from a variety of industries: 16 percent worked in IT/telecommunications firms; 14 percent were from financial services; 12 percent were in manufacturing; 9 percent were in energy/utilities; 8 percent were in healthcare and 8 percent were in education; and other sectors made up the remaining 33 percent.

The respondents were largely senior-level executives: 15 percent are executive management or board members; 32 percent are senior management; 35 percent are middle management; and the remaining 18 percent are other grades. The largest percentage, 27 percent, manages a group of people within a department, while 24 percent have people management responsibility for the whole department. Fourteen percent have people management responsibility for their whole business unit, and 13 percent extend the responsibility corporate-wide.



FULL REPORT

## The Importance of Employee Engagement

As companies emerge from the recessionary economic climate of the past three years, there has been a shift toward investing for growth and away from cost reduction. Twenty-four percent now say they are investing for growth in the coming year, while only 16 percent said they were doing this over the past three years, representing a significant shift toward investment. Many companies, though, are hedging their bets, cautiously entering growth mode while still maintaining a rigorous focus on cost containment.

figures 1 and 2

Given this renewed emphasis on growth and investment, which factors do business leaders view as most critical to success? People-oriented “soft” factors dominate this list. The top three success factors identified in this study were achieving a high level of customer service, effective communications, and achieving a high level of employee engagement and strong executive leadership (tied for third place). This places employee engagement as a top-three business priority. [figure 3](#)

This is not surprising. For the past several years, companies have been increasingly monitoring their engagement levels, as a growing body of research has demonstrated that having a highly engaged workforce not only maximizes a company’s investment in human capital and improves productivity, but it can also significantly reduce costs, such as turnover, that directly impact the bottom line.

Mike Rickheim, vice president of talent management at Newell Rubbermaid, a global consumer goods company, explained that engagement “is not just a warm, fuzzy thing. It’s about giving people the tools they need to succeed in their careers, which in turn drives the outcomes that we’re seeking in the marketplace. When you look at it through that lens, when people have the tools they need to succeed, feel good about their personal growth opportunities, and receive the appropriate rewards and recognition for their contributions, it’s a win-win proposition.”

Figures 1 and 2

### Shifting Strategy: Companies Are Now Investing in Growth

Would you say your organization’s primary focus over the past three years has been on lowering costs or investing for growth? What is your organization’s primary focus for the year ahead?

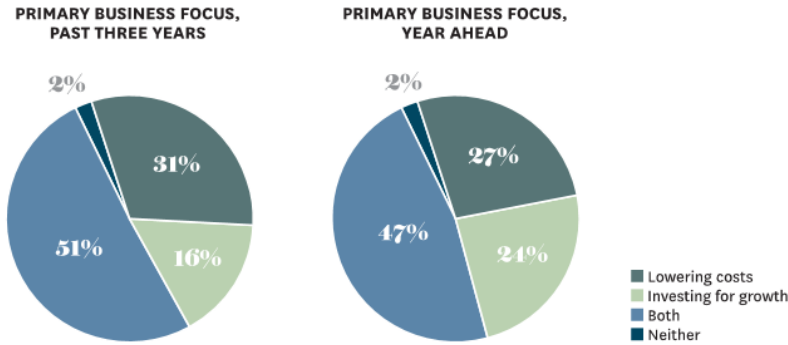
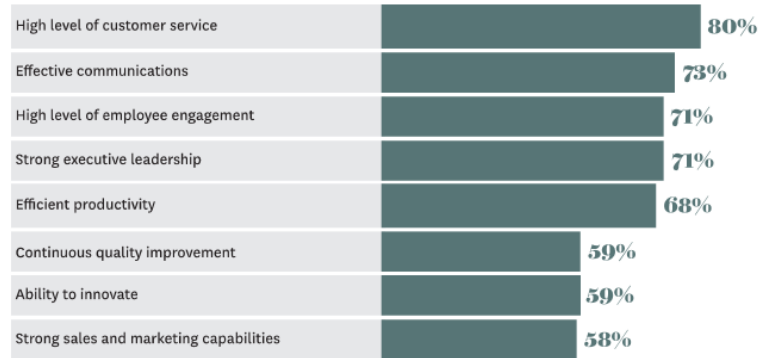


Figure 3

### Factors Most Likely to Bring Success

Which factors are most likely to bring success?

Importance top box scores (8-10) for all respondents



### High and Low Prioritizers—What Sets Them Apart

To understand how best-in-class companies connect employee engagement to business performance, the study asked participants to rate how important employee engagement is to overall organizational success using a 1-10 scale where “1” means not at all important and “10” signifies extreme importance.

Based on their responses, participants were then divided into one of three categories: low prioritizers, moderate prioritizers, and high prioritizers. The low prioritizers, 14 percent of the total respondents, placed a low value on employee engagement (2-6). The moderate prioritizers, at 38 percent, put employee engagement at a 7 or 8. The high prioritizers, 48 percent of those surveyed, gave employee engagement a 9 or 10. The rest of the survey tracked respondents based on these categories.

Some interesting correlations and contrasts emerged between high and low prioritizers. Low prioritizers were much more likely to focus on cost cutting vs. investment (43 percent) and are more likely to be middle managers within an operations or product management function. High prioritizers, meanwhile, were senior managers who placed greater value on other success factors: 94 percent believed high levels of customer service are important to achieving business success, compared to 39 percent of low prioritizers. [figure 4](#)

When asked how optimistic respondents were in their ability to create value in the coming year, high prioritizers were far more bullish than were low prioritizers: Nearly half of high prioritizers (44 percent) said they were well-positioned to create value, while only 21 percent of low prioritizers believed they were. [figure 5](#)



Figure 4

### Engagement: High Prioritizers More Likely to Value Success Factors

How important are each of the following in achieving overall organizational success?

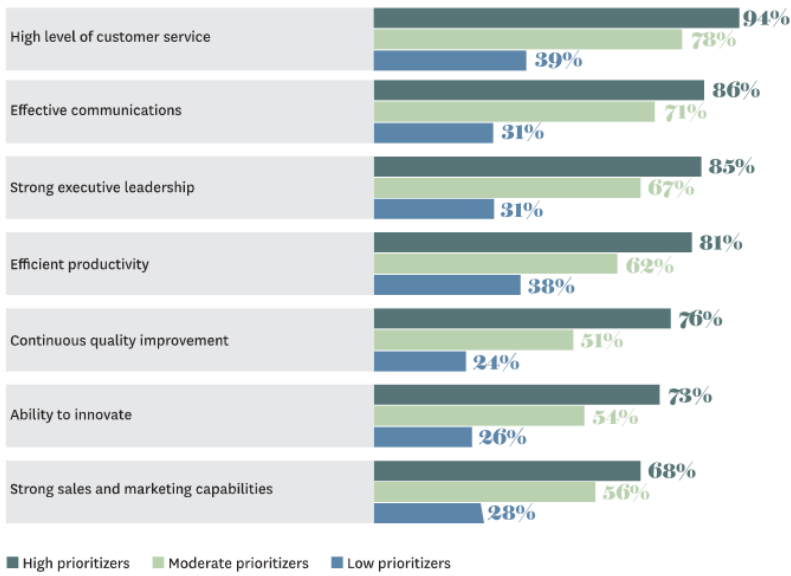


Figure 5

### Ability to Create Value in Coming Year

How well-positioned is your organization to create value for customers and shareholders in the year ahead?



## Performance vs. Importance

Overall, there's still much room for improvement: Just 24 percent of respondents said that they considered most of their employees highly engaged.

Nearly half—48 percent—believed that their companies comprised a similar mix of engaged/disengaged employees relative to their competition; and 28 percent felt that there were too many disengaged employees. There were vast differences in perceptions among high and low prioritizers in how they perceived engagement. A full 51 percent of low prioritizers felt that their companies had too many disengaged employees in them, compared with only 22 percent of high prioritizers feeling that way. [figure 6](#) Conversely, only 4 percent of low prioritizers felt that most employees were highly engaged, while 31 percent of high prioritizers agreed with that statement. So the gulf between high and low prioritizers shows a clear linkage between what gets focused on and perceived outcomes.

Which factors are most critical to improving employee engagement? Almost three-quarters of respondents chose “recognition given for high performers” as their top choice, followed by “individuals have clear understanding of how job contributes to strategy” and “senior leadership continually updates/communicates strategy” and “business goals communicated company-wide and understood.” [figure 7](#)

While the vast majority of respondents identified all the success factors listed to be very important, many are falling short in delivering those goals, indicating a chasm between what's on the “to do” list and what's actually being done in most organizations. [figure 8](#)

Figure 6

### Current Levels of Employee Engagement

Which of the following do you feel best describes the level of employee engagement in your organization?

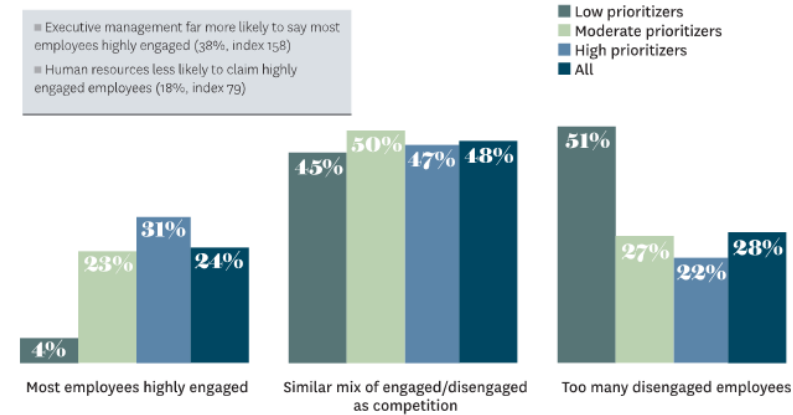


Figure 7

### Most Impactful Employee Engagement Drivers

How important are each of the following in terms of their impact on employee engagement?  
 Top box scores for all respondents (8-10)



Figure 8

### Employee Engagement: Performance vs. Importance

How important are each of the following in terms of their impact on employee engagement?  
 How would you rate your company's performance on each of the following factors?





## Communicating and Embedding Goals

One of the keys to engagement is defining and articulating what constitutes a “successful” employee and communicating success clearly.

“Every employee should know what they’re supposed to do and how it impacts your company’s performance,” asserts a regional director at a North American banking chain. His company focuses first on their annual survey to determine where the problems are. It includes specific, targeted areas, including:

- In the last seven days, someone has recognized me for my work;
- I have the tools that I need to perform my job;
- My supervisor cares about me;
- There’s someone at work who encourages my development;
- I know what’s expected of me at work; and
- My associates are committed to doing quality work.

These are “very basic questions,” he says, “but if you’re not doing well on these questions, it’s revealing.”

The Harvard Business Review Analytic Services study found that the most commonly cited success characteristic is a focus on achieving individual goals that are tied to organizational goals. Companies use a variety of tactics to communicate and embed goals, with high prioritizers favoring more active tactics such as management briefings and all-company meetings. [figure 9](#)

Heather Markle, manager of rewards and recognition, AutoTrader Group, highlighted goal cascading as their preferred method of ensuring that employee goals are tied to organizational goals: “Our goals start at the top, link to the strategy map, and are cascaded down through leadership.”

A senior director at a U.S.-based global information technology and services company attributed their high employee engagement to selective hiring, continual internal communications, and manager autonomy: “It’s hard to transform people from non-engaged to engaged, so hire really well. Give them messaging a million ways till sundown, and give them a degree of freedom to figure it out. Empower them to do the right thing.”

## The Senior-Middle Management Divide

One finding may help explain one of the biggest barriers to improving engagement: Across the prioritization spectrum, there was a clear divide on perceptions of employee engagement between executive management and middle-management respondents. [figure 10](#)

Senior managers were far more likely to be optimistic than their middle-management colleagues were in their perceptions of engagement levels. Since middle managers are tasked with handling more day-to-day employee issues, their assessment is likely the more accurate. This implies that in many firms senior managers may need to take off the rose-colored glasses and take a closer look at the barriers to engagement that may be present, and then find more effective ways of overcoming them.

Figure 9

### Communicating and Embedding Goals

How are your organization's goals communicated and embedded throughout the company?

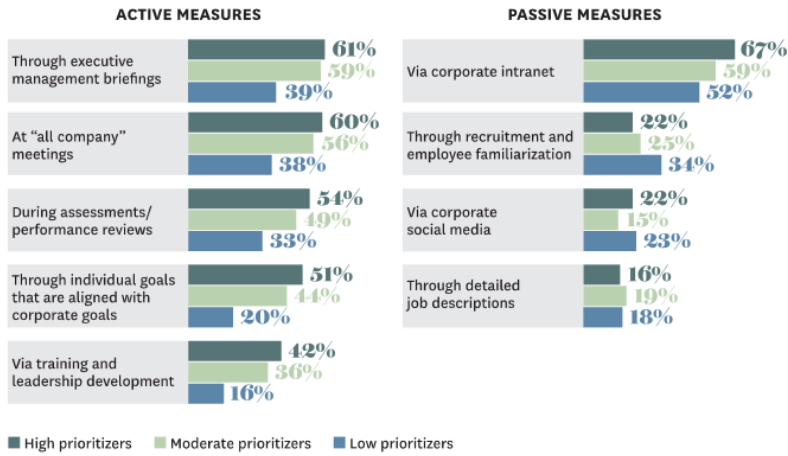


Figure 10

### Highly Engaged Employees: Executive Management Far More Positive Than Their Juniors

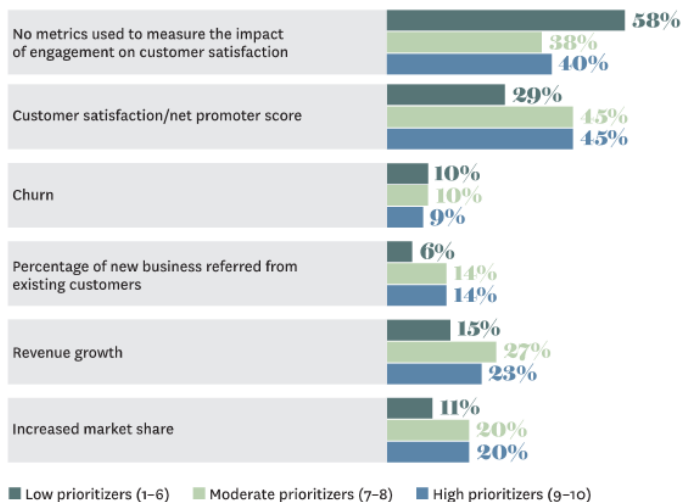
In your opinion, roughly what percent of your workforce falls into the highly engaged category?



Figure 11

### Measuring Employee Engagement’s Impact on Customer Satisfaction

Which of the following do you use to measure the impact of employee engagement on customer satisfaction?



### Best Practices in Tying Engagement to Business Performance

The survey showed that while more and more companies are instituting employee engagement programs to improve and cultivate higher engagement, most are in the nascent stages of measuring their efforts against tangible business performance numbers. The two metrics most utilized to measure the outcome of employee engagement initiatives are employee satisfaction and customer satisfaction. [figures 11 and 12](#)

Best-practice companies are increasingly measuring and monitoring how engagement affects the customer experience using measuring techniques such as the service-profit chain and net promoter system (NPS). [see sidebars, pages 13 and 14](#) Following are some examples.

A North American retailer’s employee engagement initiatives begin with a carefully crafted annual engagement survey, which is then tailored to their needs by on-staff organizational psychologists. “Each year we get at more specific aspects of feelings/emotions of working there, their supervisor/manager, and how they feel they are kept informed,” the compensation director explains. The company also prioritizes engagement by listing it alongside other financially driven measures on their balanced scorecard.

Communicating the corporate goals is clear and specific, a “prescriptive communication cascade” from region to district to store-level. “At each part, it gets more and more granular,” she says.





For the last two years, as a means of improving engagement and performance, the company has focused on connecting reward and recognition programs with customer feedback data. For example, they recently instituted a wraparound recognition program to overcome the “September slump,” the typical drop-off in sales that plagues their industry every fall. This program encourages sales staff to step up their service, greeting customers at the door, helping them locate items, and alerting them to money-saving opportunities at the in-store kiosks. Using this program, the company was able to dramatically exceed customer satisfaction levels and reverse the negative Q4 trend. Then it built a special recognition program to honor stores that hit specific goals, such as maintaining customer satisfaction levels, the most improved store, and for stores that crossed over from unsatisfactory to satisfactory service levels.

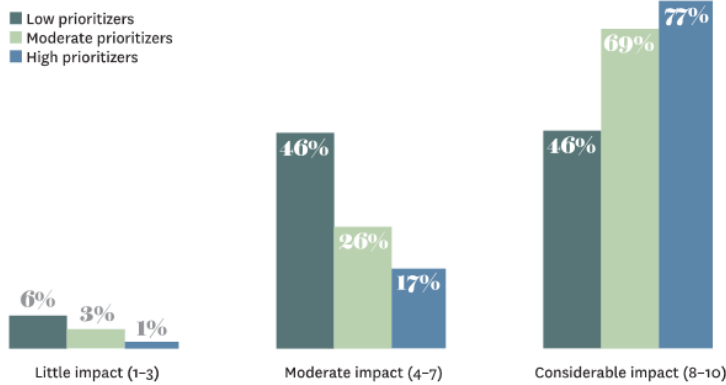
Karen McKay, vice president, human resources and learning and development, Eli Lilly Canada, says her company uses the service value (profit) chain model globally as their model for connecting employee engagement to performance. *see sidebar, Understanding the Service-Profit Chain* “Exceptional leadership leads to engaged employees leads to customer satisfaction leads to business results. End of chain equals patient success.” Based on feedback on the chain, they set up one-year and five-year goals, which are then shared with employees at town hall meetings and in newsletters. “The language and metrics are consistent throughout the organization.”


They also track individual performance by using NPS via internal and external surveys. The external surveys assess the value the company provides to physicians. Then they reward employees for how well they improve service, benchmarking their scores with other companies. NPS feedback has been extremely valuable. She explains, “We gather every three months to look at feedback from these touch points, share results, see opportunities for improvement, and then come up with solutions, uncovering areas where there are pockets of dissatisfaction.”

Figure 12

### Impact of Employee Engagement on Customer Satisfaction

To what extent does employee engagement have a direct impact on customer satisfaction?





In addition, Lilly has reframed the relationship between their sales representatives and their physicians, adopting a more values-based approach that focuses on being of service. To support this, a typical question they now ask is, “What are the problems you face in your practice?” The company also benchmarks outside its industry, looking at the best practices of renowned customer service companies like Zappos, the online retailer.

“Zappos was built on the simple premise that to have happy customers, we need happy employees. To have happy employees, we need a great company culture. The success of Zappos demonstrates the linkage between company culture and employee engagement to company success. Our motto of ‘Deliver Happiness’ for customers and employees was also good for our business and investors,” said Alfred Lin, partner at Sequoia Capital and former chairman and COO of Zappos.

At the European branch of a global logistics and supply chain company, employee engagement is first evaluated via their anonymous annual survey, which they track year-over-year. The survey asks specific questions that include: 1) Is our company a great place to work? 2) Are you thinking of getting a new job outside of this company? 3) Are you proud to work here? 4) Are you satisfied with the job you’re doing here? The company has been using NPS to collaborate on goals and ensure that employees adopt a customer-centric approach to all that they do.

The chief HR officer and director of human resources at LG Electronics USA, Bernard McGovern, says all employees have KPIs recorded on their annual performance plan, which is measured three times a year formally. Those in revenue-generating or influencing positions have revenue or profitability KPIs, while everyone else has service KPIs, measured quantitatively by sending out goals and targets. Rewards are based on KPI performance. KPIs are set after evaluating customer survey data: “Our mission is making products that customers love. So we do the market research—the short survey, how are we doing, what can we improve? This helps fix KPIs for the upcoming period.”

A line manager at the Indian subsidiary of a global technology products and services company says his company uses a constantly evolving performance connection tool to link individual performance with KPIs. Managers set individual goals for employees based on broader business goals—for example, raising customer satisfaction by solving bugs in a particular product. While the company has twice-yearly performance reviews, employees and managers can tweak goals at their discrepancy throughout the year via the online tool. Informed of corporate goals and strategy changes via quarterly all-hands meetings, employees are empowered to set new goals for themselves, but managers can make adjustments where necessary and have veto power if the goals don’t align with the overall KPIs.

At a global telecommunications company’s Latin American subsidiary, the engagement director uses an annual dialogue survey to measure the state of the company, including an employee engagement index. “Every line manager needs to formulate a plan based on the results of the survey. Results are rated compared to last year, compared to the whole company, compared to other regions, and compared to outside global benchmarks outside the company.” In addition, they have all-employee meetings four times a year, where results are shared and progress on their balanced scorecard is revealed. These meetings also recognize staff members who have achieved excellent performance.

The North American banking chain regional director advised against too-narrow benchmarking: “Look at other teams, other industries to come up with best practices. Then it becomes practice sharing. Tie that into employees’ annual performance reviews. Encourage managers to talk about development during those one-on-ones throughout the year.”

## USING THE NET PROMOTER SYSTEM (NPS) AS A MODEL FOR MEASURING ENGAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE: AN INTERVIEW WITH ROB MARKEY



Rob Markey, head of Bain & Company's Global Customer Strategy and Marketing Practice and co-author, *The Ultimate Question 2.0*, believes that "the only way to have consistently really high levels of customer loyalty is to have a workforce that is so enthusiastic, creative, and energetic that you outperform competitors in service delivery, execution, and product design." To do that, "you need to put employees in a position where they can be successful in creating high levels of customer loyalty and where they get the pride in knowing that they've made someone else's life better."

Markey differentiated between employee satisfaction and employee advocacy. Satisfied employees, he said, "have a physically and emotionally safe work environment, are given good training, and are being valued and compensated fairly." But true engagement requires advocacy, and "what earns advocacy is the ability to achieve extraordinary things against a purpose with meaning, an objective; the ability to work in a team that you trust and like and you'd do anything for and that would do anything for you; and the opportunity to learn more and grow in the role."

According to Markey, companies that are strongest in fostering high levels of employee engagement do these three things:

1. They put employees in positions where they have the ability to exercise judgment in doing their jobs and learn over time through feedback from customers (internal or external) to do that job better;
2. They continually link employee performance back to the broader goals of the organization to make customer goals better; and
3. Culturally, their missions are heavily staked in offering employees autonomy, mastery, purpose, and a strong sense of affiliation. Structurally, this means top managers need to open up the decision-making authority, allowing power and responsibility to be decentralized from headquarters out into individual teams.

Markey advises clients on how to use NPS to achieve higher employee engagement and sustained customer loyalty to improve shareholder value. NPS is based on the question, *how likely is it that you would recommend this company, or this product or service, to a friend or colleague?* By asking this simple question, and stripping down customer surveys to this and a few follow-ups, NPS provides a tangible, real-time metric and allows companies to gain customer insights that go straight to the front line, affecting strategy and decision-making and giving employees critical, quick feedback on their performance and on what customers find most valuable.

"NPS ties directly to revenue growth," Markey explains, "and it inspires the actions that drive growth. Feedback is specific, tangible, and immediate. Team members up and down the organization could relate to what the score meant and what response would be appropriate."

Markey cited an example of two airport teams from the same South American airline and the impact of delays on customer net promoter scores, comparing two delays and their impact on customers. The first team oversaw a delay of 20 minutes or less but customers reported bad communication. This team's employee NPS was 30. The second team, which had an employee NPS of 70, experienced a delay of more than four hours, but customers reported good communication; employees offered frequent updates. On average, NPS is dramatically lower when customers experience a significantly longer delay. But despite the huge difference in delay time, customers gave both teams the same NPS, revealing a direct link between employee NPS and customer loyalty. What mattered most to them was the communication.

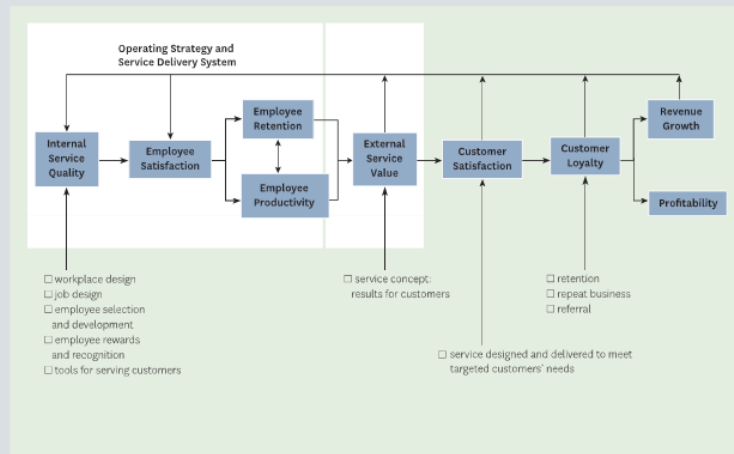
### UNDERSTANDING THE SERVICE-PROFIT CHAIN

The service-profit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity. The links in the chain (which should be regarded as propositions) are as follows: Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees. Employee satisfaction, in turn, results primarily from high-quality support services and policies that enable employees to deliver results to customers.

See the exhibit *The Links in the Service-Profit Chain*

The service-profit chain is also defined by a special kind of leadership. CEOs of exemplary service companies emphasize the importance of each employee and customer.

### The Links in the Service-Profit Chain



Reprinted with permission from *Harvard Business Review*, July 2008 article, "Putting the Service-Profit Chain to Work" by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger.



## Conclusion

While there is still much work to be done to improve employee engagement, some common practices and cultural norms emerged among high prioritizers surveyed and interviewed for this study. Business objectives and strategy were clearly communicated via multiple channels and reinforced by line managers; performance metrics were clearly tied to business goals; benchmarking was widely used both inside and outside companies and industries; employees were given a fair degree of responsibility and asked to work creatively to solve problems; formal recognition programs were in place to reward top performance; and there was a decent amount of autonomy, where many decisions could be made on the individual team level versus at headquarters.

The most common measurements best-practice companies are using to connect engagement to business performance were those that tied customer metrics with engagement metrics. Specifically, a number of best-practice companies interviewed found NPS and the service-profit chain to be powerful tools to link engagement initiatives with business goals.



## Sponsor's Perspective



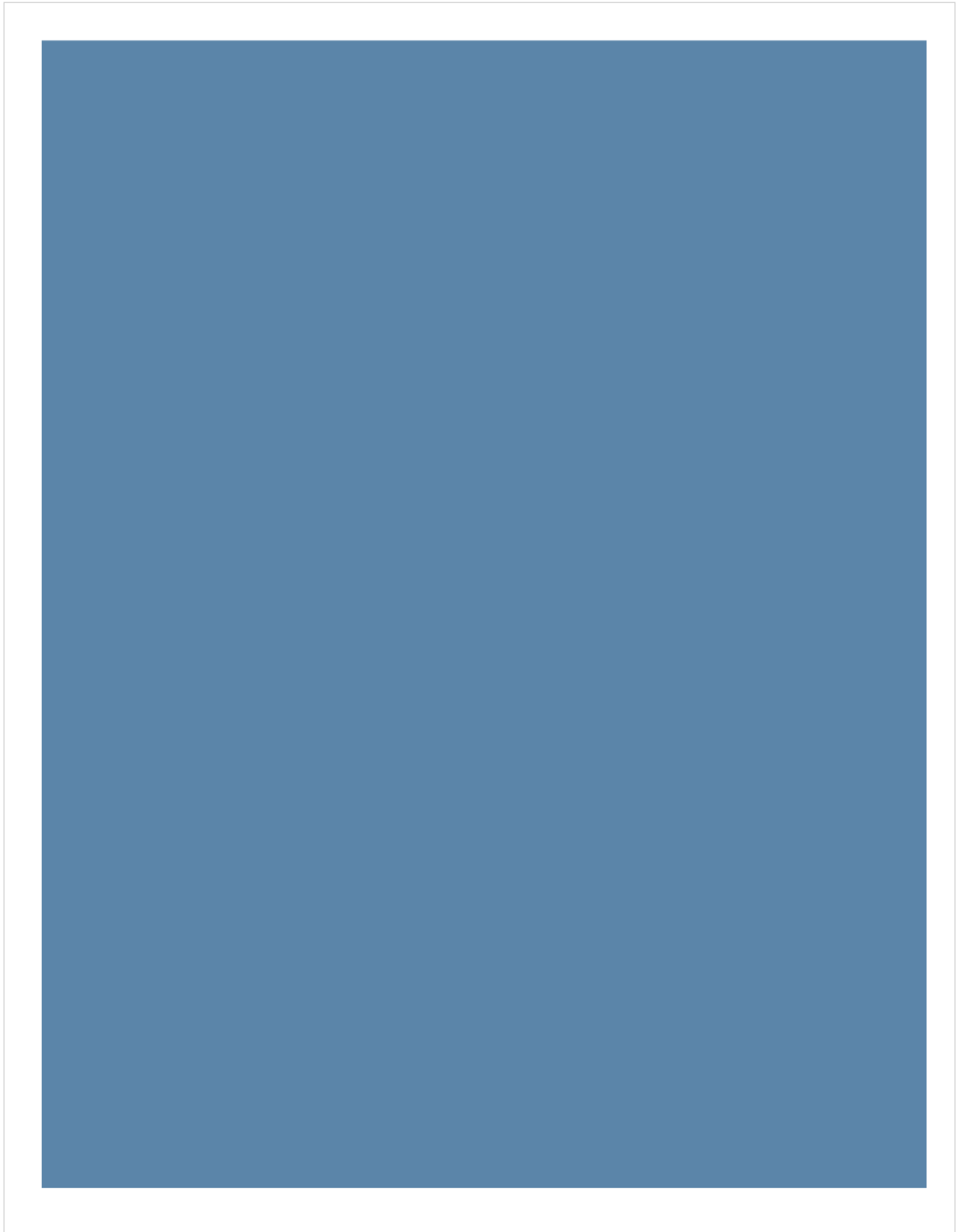
### They're Not Employees—They're Achievers

Without exception, at the foundation of every successful business are engaged employees. When employees are engaged in the business they are not only aligned with business objectives, they are recognized “in the moment” when they achieve important workplace milestones and objectives. Engaged employees work harder; are more productive; and most important, feel successful. Employee success and business success are inextricably linked. Yet most companies lack formalized, structured, and transparent programs that continually drive employee recognition and engagement in a fluid workplace.

As the business environment becomes increasingly competitive, employees will have more choices. If they are not engaged in the business, they will leave—especially a company's A-players. That's why we are so passionate about our mission to “change the way the world works” and why we partnered with Harvard Business Review Analytic Services to understand the connection between engagement, customer happiness, and business success.

Achievers provides companies with an extraordinary Employee Success platform that creates a social, collaborative environment for managers and employees inspiring dramatically higher employee engagement and performance. Employees are recognized “in the moment.” Managers have the ability to praise, probe, and coach “in the moment.” The result is a higher level of employee engagement, company-wide—an environment where employees become achievers.

Learn more about how Achievers can inspire Employee Success™ in your company at [www.achievers.com](http://www.achievers.com).



FOR MORE INFORMATION ON  
HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES:

[hbr.org/hbr-analytic-services](http://hbr.org/hbr-analytic-services)

