

# Trabajo de Investigación Final

## **Beneficios de la utilización de People Analytics en la Gestión del Capital Humano: Reclutamiento y desarrollo de carrera profesional**



### **Autores:**

**Barnes, Fernando L.U: 1093063**

**Panelo, Romina L.U: 1071535**

**Vazquez, Micaela L.U: 1058311**

### **Tutora:**

**De Arteche, Mónica Regina**

**2019**

**Ciudad autónoma de Buenos Aires**

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
OBJETIVOS	9
ALCANCE	10
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCIENDO DATOS EN LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>11</b>
1.1 ¿QUÉ ES PEOPLE ANALYTICS?	11
1.2 PEOPLE ANALYTICS, ALGO MÁS QUE BIG DATA	14
1.3 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DEL BIG DATA	16
<b>CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE PEOPLE ANALYTICS</b>	<b>18</b>
2.1 APLICACIONES DE PEOPLE ANALYTICS	18
2.2 TECNOLOGÍA ADECUADA PARA LOS PROYECTOS DE PEOPLE ANALYTICS	20
2.3 MODELOS PARA EL DESARROLLO DE PEOPLE ANALYTICS	23
<b>CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIONES DE PEOPLE ANALYTICS</b>	<b>29</b>
3.1 PASOS PARA UN ANÁLISIS PREDICTIVO	29
3.2 FASES DE UN PROYECTO DE HR ANALYTICS	40
3.3 OPTIMIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA DEL PERSONAL	45
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>48</b>
PARADIGMA	48
TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
INSTRUMENTOS	51
<b>TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>54</b>
<b>ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EXPERTO</b>	<b>54</b>
LUIS MARIA CRAVINO	54
<b>ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A GERENTES</b>	<b>56</b>
KARTHIK GUNDURAO	56
TOON DEVLOO	59

SERGIO GARCIA MORA	61
<b>ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A ANALISTAS</b>	<b>64</b>
LUCILA BAUS	64
AILEN ROJAS	67
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>70</b>
<b>IMPLICANCIA</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>
<b>ENTREVISTA A EXPERTO</b>	<b>75</b>
LUIS MARIA CRAVINO	75
<b>ENTREVISTAS A GERENTES</b>	<b>78</b>
KARTHIK GUNDURAO	78
TOON DEVLOO	83
SERGIO GARCIA MORA	90
<b>ENTREVISTAS A ANALISTAS</b>	<b>96</b>
LUCILA BAUS	96
AILEN ROJAS	104

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos agradecer a las personas que participaron de nuestras entrevistas, por brindarnos su buena predisposición y tiempo. En especial para Lucila Baus, que nos ha transmitido conocimiento, apoyo y nos ha facilitado el contacto con la mayoría de los entrevistados.

También a nuestros familiares, amigos y parejas por el apoyo incondicional en esta instancia transitada.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo responde a la pregunta acerca de los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas que se introducen a las tendencias de People Analytics en el área de Recursos Humanos, y también a los beneficios de estos en la gestión del capital humano y como mejora la toma de decisiones.

Para elaborar esta investigación, se trabajó sobre la objetividad que People Analytics aporta en la toma de decisiones ya que se enfoca en utilizar datos basados en evidencias. Esto permite al área de Recursos Humanos posicionarse como socio estratégico de la compañía participando en los procesos de negocios.

El siguiente trabajo de investigación está enfocado bajo una metodología exploratoria y descriptiva, desarrollada a través de un análisis cualitativo, realizado por medio de análisis de entrevistas a seis empresas tales como ACCENTURE, AO Consulting SA, VON DER HEIDE, DATA 4HR, Ernst & Young, Mercado Libre, y 6 profesionales en el tema: 3 gerentes (Karthik Gundurao, Toon Devloo, Sergio Garcia Mora), 2 analistas (Lucila Baus, Ailen Rojas) y 1 experto (Luis Maria Cravino).

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

A partir del trabajo de campo se pudo observar que se encontraron opiniones similares con respecto a los beneficios que People Analytics aporta a las áreas de Reclutamiento y Desarrollo del personal. Uno de ellos es que ayuda a optimizar los tiempos de búsqueda de perfiles reemplazando procesos manuales, aumenta la calidad de la contratación buscando los perfiles más adecuados para un puesto de trabajo a través de un análisis predictivo, y analiza el desempeño con mayor objetividad para evaluar un posible ascenso o rotación del área.

People Analytics podrá transformar a las organizaciones. Quien no se adapte a estos cambios podría salir afectado o quedar afuera del mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis Predictivo - Evidencias - Capital Humano- Datos

## **ABSTRACT**

The present thesis answers to the question about the challenges they have to deal the companies to introduce People Analytics trends in Human Resources and how these improve the management and decisions they have to make.

In order to elaborate this investigation, we worked on the objectivity that People Analytics contribute on making decisions as it focus on using data based on evidences. This allows the Human Resources area to position itself as a strategic partner of the company by participating in business processes.

The following research work is focused on an exploratory and descriptive methodology, developed through a qualitative analysis, conducted through analysis of interviews with six companies such as ACCENTURE, AO Consulting SA, VON DER HEIDE, DATA 4HR, Ernst & Young , Mercadolibre, and 6 professionals in the field: 3 managers (Karthik Gundurao, Toon Devloo, Sergio Garcia Mora), 2 analysts (Lucila Baus, Ailen Rojas) and 1 expert (Luis Maria Cravino).

We conclude that this technology will add value to the Human Resources area and converting it on a strategic business partner for the company.

In relation to the analysis of the interviews we found similar opinions regarding the benefits that People Analytics brings to the areas of Recruitment and Personal Development. One of them is that it helps to optimize the time of searching candidates replacing manual processes, increases the quality of the hiring looking

for the most suitable profiles for a job through a predictive analysis, and analyzes the performance with greater objectivity to evaluate a possible promotion or area rotation.

People Analytics will be able to transform organizations. Those who does not adapt to these changes could be affected or left out of the market.

**KEY WORDS:** Predictive Analysis - Evidence - Human Capital - Data

# **JUSTIFICACIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según una entrevista realizada a Miriam López, CEO de The Valley Talent (2018), iniciar el camino hacia la gestión de recursos humanos basada en datos siempre es difícil. El conocimiento es escaso debido al volumen, la variedad e integridad de los mismos. Es por ello que en la actualidad muchas empresas no han logrado implementar sistemas que concentren los datos y agilicen la toma de decisiones. Como consecuencia, gran parte de las decisiones que se toman en relación a las personas se hacen en base a suposiciones, datos subjetivos e intuición.

Gracias a el avance de la tecnología y la digitalización, las empresas tienen a disposición grandes volúmenes de información de sus empleados que son necesarios analizar correctamente.

El presente trabajo de investigación pretende plantear los fundamentos de People Analytics, sus metodologías y cómo los mismos mejoran la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos respondiendo a las necesidades que presentan las empresas.

Según Aguado Garcia (2018) People Analytics o HR (Human Resources) Analytics es una metodología para proveer, a través del análisis de datos, de evidencias para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas y conseguir así aumentar el rendimiento individual y/u organizacional. Se trata de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio. En definitiva, People Analytics busca ayudar a tomar mejores decisiones en el ámbito de la gestión del capital humano. Esta metodología reúne, organiza y relaciona todos esos datos transformándolos en información objetiva.

La función de People Analytics en el área de Recursos Humanos ha logrado conseguir ventajas competitivas gracias a su capacidad de estudiar y predecir el comportamiento de los empleados. Sin embargo, todavía quedan muchos retos por



afrontar dentro de las compañías, como la inseguridad que genera hacer uso y analizar la información personal de los empleados.

Lopez, Miriam (2018) afirma que el uso de People Analytics puede proporcionar muchos beneficios. Entre ellos se encuentra la mejora del proceso de reclutamiento, extrayendo y analizando la gran cantidad de datos obtenidos de los curriculums y/o páginas de internet y seleccionando posibles candidatos que se ajusten al perfil buscado, lo cual permitirá comprobar la capacidad y calidad de decisión del candidato en tiempo real.

Otro punto importante es la detección del nivel de satisfacción de los empleados, realizando encuestas de clima laboral para conocer sus problemas, temas de interés y vínculos. Esto nos permitirá obtener información sobre las principales causas que originan la pérdida de talento, y los datos generados permitirán identificar las interacciones más productivas y conocer más profundamente al equipo.

A su vez, People Analytics facilita la formación y desarrollo de carreras a medida, identificando las potenciales competencias de los empleados y trabajando sobre las mismas para alinear oportunidades según sus perfiles y obtener mejores resultados individuales y grupales. Así podremos obtener la visión del desempeño del equipo, teniendo en cuenta los objetivos y rendimientos de cada uno de los empleados para poder definir promociones y/o retribuciones basadas en el desempeño individual o grupal. De esta manera se logrará una mayor equidad en cada uno de los sectores, para obtener un equipo más diverso e ideas de mayor creatividad.

Por último, se podrán optimizar los tiempos con el fin de realizar tareas de mayor valor agregado relacionadas con la gestión del talento (formación de los empleados, desarrollo de carrera y desempeño de los equipos). Esto aumentará la vinculación de los equipos con los objetivos estratégicos de la compañía.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas que se introducen a las tendencias de People Analytics en el área de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los beneficios de la utilización de People Analytics en la Gestión del Capital Humano y como mejora la toma de decisiones en los procesos de Recursos Humanos, y en las áreas de reclutamiento y desarrollo de carrera del personal?

## **OBJETIVOS**

- Identificar casos donde se haya implementado People Analytics en empresas en Argentina.
- Detectar las condiciones o tipo de requerimientos que requieren las empresas para la implementación de People Analytics.
- Detallar qué fuentes de información y/o herramientas son utilizadas para la implementación de People Analytics en las organizaciones.
- Identificar las ventajas que genera la utilización de People Analytics en las áreas de reclutamiento y desarrollo del personal y como mejora la toma de decisiones.

## **ALCANCE**

Esta tesis fue abordada en el marco del área de Recursos Humanos, haciéndose foco específicamente en los procesos de Reclutamiento y Desarrollo de personal. Esta metodología abarcan todas las áreas que componen una compañía, incluyendo gran cantidad de procesos de recursos humanos que no fueron alcanzados en este trabajo, tales como compensaciones y beneficios, liquidación de haberes, capacitación, comunicación, entre otros.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1: INTRODUCIENDO DATOS EN LOS RECURSOS HUMANOS**

#### **1.1 ¿QUÉ ES PEOPLE ANALYTICS?**

Para dar introducción a este concepto es importante destacar que ha tenido origen dentro de nueva Revolución, Schwab (2016) señala que dicha revolución se construye sobre los cimientos de la tercera Revolución Industrial o bien llamada, Digital. Esta nueva revolución, es conocida como Cuarta Revolución Industrial y consiste en un gran salto de avances tecnológicos, utilización y procesamiento de datos. Este proceso de transformación trae consigo beneficios para aquellas organizaciones que sean capaces de innovar y adaptarse.

Schwab (2016) menciona lo siguiente:

La cuarta revolución industrial no solo consiste en máquinas y sistemas inteligentes y conectados. Su alcance es más amplio. Al mismo tiempo, se producen oleadas de más avances en ámbitos que van desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la cuarta revolución industrial sea fundamentalmente diferente de las anteriores. (p.13)

Las utilidades de nuevas tecnologías y herramientas basadas en recopilación y análisis de datos se están tornando imprescindibles para las organizaciones que buscan potenciar la gestión del capital humano a través de mejoras en la toma de sus decisiones.

Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) mencionan:

Analytics es primero un marco mental, una progresión logística y, segundo, un conjunto de operaciones estadísticas. (...) Reúne datos de distintas fuentes, como encuestas, registros y operaciones, para obtener una imagen coherente y procesable de las condiciones actuales y los futuros posibles. Es un enfoque basado en la evidencia para tomar mejores decisiones. (p.2)

Cravino, (2003) concluye que People analytics no se basa en la mera obtención de datos, sino que también será necesario detectar cuáles son las variables más importantes que desea conocer la organización y proceder luego, a la medición de las mismas para la toma de decisiones estratégicas.

“Cuando medimos algo (costo, tiempo, calidad, etc.) es porque, previamente, hemos considerado que esa medición tendrá alguna utilidad. Por esto es que decimos que toda medición comienza con un propósito. Un propósito o una preocupación que se traduce en términos de cómo pasar de la situación actual a una situación futura mejor.” (Cravino, 2003, p.3)

Según Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) el Analytics se divide en tres niveles:

1. Descriptivo: Las métricas de recursos humanos tradicionales son en gran medida métricas de eficiencia (tasa de rotación, tiempo de llenado, costo de contratación, número contratado y capacitado, etc.). El enfoque principal aquí es en la reducción de costos y mejora de procesos. El análisis descriptivo de recursos humanos revela y describe las relaciones y los patrones de datos actuales e históricos.
2. Predictivo: El análisis predictivo cubre una variedad de técnicas como estadísticas, modelos y extracción de datos que utilizan datos actuales e históricos para hacer predicciones sobre el futuro.
3. Prescriptivo: El análisis prescriptivo va más allá de las predicciones y describe las opciones de decisión y la optimización de la fuerza laboral. Se

utiliza para analizar datos complejos para predecir resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar impactos empresariales alternativos.

Valencia Rodríguez (2005) afirma que el capital humano constituye el bien más valioso de una organización. People analytics implica la utilización de métricas y por ende, inserción en términos económicos. Es allí donde se puede hacer mención de la métrica conocida como ROI (retorno de la inversión).

Valencia (2018) señala lo siguiente:

ROI es una forma de considerar las ganancias en relación con el capital invertido. El capital humano de una empresa también necesita inversión. Un ROI alto en capital humano significa que el dinero invertido en las personas de la organización ha generado beneficios altos para la empresa. (p.25)

“El valor agregado se debe apreciar en términos de ROI pero cuando este no puede calcularse, al menos se debe tener una hipótesis que explique la contribución de lo que se está haciendo” (Cravino, 2003, p.168).

En cuanto a la utilización de datos para el análisis del capital humano, Valencia (2018) menciona:

“Como las organizaciones quieren gestionar lo mejor posible este activo más bien costoso, están pidiendo que en el camino de la optimización nos apoyemos en los datos para tomar estas decisiones tan importantes. Esto viene a traducirse en la necesidad de eliminar las conjeturas del ciclo de gestión del talento y aprovechar la analítica en cada proceso clave del departamento de RR. HH.: reclutamiento, formación, análisis del desempeño, clima laboral, compensaciones y fidelización. (...) Desde un punto de vista operativo, analizando la actividad de las personas y su utilización de los recursos para el bien de la organización. No medimos el valor de las personas. Medimos la eficiencia, efectividad y resultados de sus procesos. Necesitamos saber cuánto cuesta un proceso, cuánto tiempo tomó, cuánta producción obtuvimos de una entrada determinada, cuál es la calidad de la

producción y cómo se siente la gente al respecto. La analítica nos ayuda a analizar un proceso y comparar los resultados de varias inversiones”. (p.8)

## 1.2 PEOPLE ANALYTICS, ALGO MÁS QUE BIG DATA

Cravino (2017) hizo una distinción al señalar que si bien son conceptos que están siendo cada vez más utilizados en el día a día, siguen siendo temas disruptivos, por lo cual es habitual que aún sean utilizados erróneamente como sinónimos. Para subsanar ello, es necesario destacar las distinciones entre ambos. Cuando hablamos de Big Data se hace referencia al análisis y procesamiento de gran cantidad de volúmenes de datos.

Para marcar esta distinción citamos las siguientes definiciones:

“El aprovechamiento del Big Data permitirá una mejor y más rápida toma de decisiones en una amplia serie de industrias y aplicaciones. Esta, de manera automatizada, puede reducir las complejidades que enfrentan los ciudadanos y permitir que las empresas y los gobiernos presten servicios y apoyo en tiempo real” (Schwab, 2016, p.32).

Por otro lado, Valencia (2018), refiere que People Analytics está basado en la aplicación de técnicas de ciencias de datos referentes al área de los recursos humanos para lograr conocer con mayor profundidad a las personas que integran una organización, y de esta manera aumentar el grado de satisfacción y productividad de los mismos.

Según un informe elaborado por IBM (2012) existen 3 dimensiones que engloban los atributos para definir Big Data, conocidas como las “tres V”. Estas dimensiones son:

Volumen: la cantidad de datos. Siendo quizá la característica que se asocia con mayor frecuencia a big data, el volumen hace referencia a las cantidades masivas

de datos que las organizaciones intentan aprovechar para mejorar la toma de decisiones en toda la empresa. Los volúmenes de datos continúan aumentando a un ritmo sin precedentes. No obstante, lo que constituye un volumen verdaderamente “alto” varía en función del sector e incluso de la ubicación geográfica y es más pequeño que los petabytes y zetabytes a los que a menudo se hace referencia.

Variedad: Diferentes tipos y fuentes de datos. La variedad tiene que ver con gestionar la complejidad de múltiples tipos de datos, incluidos los datos estructurados, semiestructurados y no estructurados. Las organizaciones necesitan integrar y analizar datos de un complejo abanico de fuentes de información tanto tradicional como no tradicional procedentes tanto de dentro como de fuera de la empresa. Con la profusión de sensores, dispositivos inteligentes y tecnologías de colaboración social, los datos que se generan presentan innumerables formas entre las que se incluyen texto, datos web, tuits, datos de sensores, audio, vídeo, secuencias de clic, archivos de registro y mucho más.

Velocidad: los datos en movimiento. La velocidad a la que se crean, procesan y analizan los datos continúa aumentando. Contribuir a una mayor velocidad es la naturaleza en tiempo real de la creación de datos, así como la necesidad de incorporar datos en streaming a los procesos de negocio y la toma de decisiones. La velocidad afecta a la latencia: el tiempo de espera entre el momento en el que se crean los datos, el momento en el que se captan y el momento en el que están accesibles. Hoy en día, los datos se generan de forma continua a una velocidad a la que a los sistemas tradicionales les resulta imposible captarlos, almacenarlos y analizarlos.

A diferencia de Big Data, el concepto de People analytics no hace mención en la cantidad de datos, sino el procesamiento de análisis de datos haciendo foco en la gestión del Capital Humano.

Valencia (2018) menciona que People Analytics se enfoca en el procesamiento de información utilizando herramientas de análisis que posibilitan una mejora en la



orientación de las decisiones basadas en la gestión del talento. Por lo tanto, consiste en el análisis de datos, el cual difiere de métodos tradicionales de relaciones o experiencias individuales.

### 1.3 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DEL BIG DATA

El desarrollo del Big Data ha contribuido a los avances en People Analytics. Como mencionamos anteriormente, Big Data ofrece datos caracterizados en grandes volúmenes, velocidad y variedad que permite procesar datos de forma innovadora para facilitar la toma de decisiones en muchos ámbitos.

Esto es así, porque a través de Big Data se analiza información valiosa que optimiza tiempos y recursos tanto para actividades cotidianas como para procesos organizacionales y empresariales.

La cantidad de datos que se procesa es masiva y con un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo. Es tan voluminoso que no puede procesarse ni analizarse utilizando las técnicas convencionales de procesamiento de datos. Incluye extracción de datos, almacenamiento de datos, análisis de datos, intercambio de datos y visualización de datos.

Según Calvo (2017), la característica de Big Data conocida como “Variedad”, refiere a que la información que es recopilada de múltiples fuentes puede adoptar diferentes tipos que se distinguen entre: datos estructurados, no estructurados y semi-estructurados. Esta variedad de datos nos lleva a reflexionar sobre el avance de utilización de fuentes, ya que en el pasado los datos se obtenían a partir de hojas de cálculo y bases de datos, pero en la actualidad las fuentes son casi infinitas, entre las convencionales se puede mencionar el correo electrónico, archivos PDF, fotos y videos.

Los datos estructurados son aquellos que se pueden procesar, almacenar y recuperar en un formato fijo. Es información altamente organizada que se puede

almacenar fácilmente y sin problemas y se puede acceder a ella desde una base de datos mediante simples algoritmos de búsqueda.

Los desestructurados, son los datos no estructurados que carecen de forma o estructura específica, por lo cual, son muy difíciles y lentos de analizar. El correo electrónico es un ejemplo de datos no estructurados.

Por último, a los datos semi-estructurados pertenecen aquellos que contienen los formatos mencionados anteriormente, es decir, datos estructurados y no estructurados. Se refiere a los datos que, aunque no se han clasificado en una base de datos en particular, contienen información vital o etiquetas que segregan elementos individuales dentro de los datos.

Abhinav Rai (2018) afirma que una de las mayores ventajas de Big Data es el análisis predictivo ya que permite predecir los resultados con precisión, lo que lleva a las empresas y organizaciones a tomar mejores decisiones, a la vez que optimizan sus eficiencias operativas y reducen los riesgos.

También menciona que se están aprovechando datos recopilados de medios sociales para lograr optimizar estrategias de marketing digital para mejorar la experiencia general del consumidor. Ésto proporciona información sobre los puntos débiles del cliente y permite a las empresas mejorar sus productos y servicios.

A su vez, agrega que un gran porcentaje de empresas carece de herramientas necesarias para filtrar los datos que resultan irrelevantes, lo que eventualmente les cuesta millones de dólares para extraer datos útiles de la mayoría. Las herramientas de Big Data combinan distintas fuentes de información que pueden ayudar a reducir esto. También ayuda a comprender cómo están funcionando sus productos y/o servicios, entender mejor dónde invertir su tiempo y dinero, lo cual significa un aumento en los ingresos.

## CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE PEOPLE ANALYTICS

### 2.1 APLICACIONES DE PEOPLE ANALYTICS

Valencia (2018) refiere que las grandes organizaciones conllevan operaciones complejas y muchas de ellas, alejadas entre sí. Por lo cual, resulta casi imposible para los encargados de gestión ver ciertas conexiones que tienen importancia vitales. Las técnicas actuales que proporciona People Analytics incluyen el desarrollo de algoritmos para el análisis y equilibrio estadístico de las conexiones entre factores internos y factores o variables externas, y el posterior trabajo que involucra optimización de procesos, prestación de servicios y medición del rendimiento.

Los modelos son un ejemplo del análisis predictivo. Cuando construimos un modelo de éxito basado en rasgos, habilidades y experiencias, aumentamos la probabilidad de seleccionar las personas adecuadas para contratar, capacitar o promover.

Como ejemplo de un modelo de análisis predictivo que ya ha sido utilizado en la gestión de capital humano podemos mencionar “Modelo de gestión por competencias”, en cuanto a ello, (Alles, 2007) menciona: “Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de Gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir.

El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas.

(...)

El término competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”.

Tal como explica Valencia (2018) cada día el empleado de una empresa emite múltiples señales que miden su rendimiento, grado de satisfacción respecto a su trabajo y compromiso con la organización. Como aprovechamiento de dichas señales, afirma que la tecnología ha simplificado enormemente la medición y recolección de parámetros objetivos sobre el desarrollo de las actividades laborales. Incluso el trabajador puede compartir a diario una serie de información muy relevante para conocer su estado de ánimo, tanto en redes sociales externas o internas a la organización como en su interacción con los compañeros en diversos canales, que puede ser susceptible de análisis y explotación.

People Analytics se centra en procesar esa información mediante herramientas de análisis que permiten reorientar decisiones sobre la gestión del talento. La principal innovación respecto a un enfoque más convencional es el uso intensivo de datos para el diagnóstico y la toma de decisiones en el departamento de personas: a quién contratar , a quién promocionar, cual la estructura ideal de la compañía, etc.

People Analytics debe estar diseñado para dar soporte a la toma de decisiones en todo el proceso de gestión del talento, que se puede dividir en tres etapas:

#### 1. Identificación del talento

Aplicar las técnicas de análisis de datos para identificar qué variables son las que más impactan en el rendimiento y motivación de los trabajadores en el ámbito de una organización para actuar sobre ellas mejorando el clima laboral y favoreciendo la identificación, retención y desarrollo del talento.

El objetivo sería identificar aquellos trabajadores clave en la organización, bien por sus conocimientos o capacidades en su puesto de trabajo, o bien por sus capacidades personales y su contribución al buen clima laboral, en definitiva, aquellos que sus compañeros consideran más valiosos y son líderes de opinión internos.

## 2. Atracción de talento externo

El objetivo es ayudar a la organización en el proceso de selección (recruiting) del personal más apropiado. La idea básica es analizar la información de los currículum vitae para encontrar a los candidatos más apropiados para cada puesto. Con el denominado data driven recruitment se pretende identificar, mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos, qué características, tanto personales como profesionales son garantía de éxito (o fracaso) específicamente en la organización (nivel de formación, experiencia, análisis psicométrico) y en base a las mismas realizar una ordenación de la base de datos de candidatos de mayor a menor relevancia (o grado de adecuación) en un proceso de selección de un puesto específico.

## 3. Desarrollo del pool de talento

El objetivo del sistema es ayudar a los gestores de RR.HH en el proceso de desarrollo del pool de talento de la organización, para ofrecer a los empleados un plan de desarrollo de carrera profesional que permita constituir un entorno de trabajo agradable y motivador que potencie sus conocimientos y habilidades y evite la fuga de talento, aumentando el grado de compromiso del personal clave con la organización para capacitarlos para desarrollar funciones más importantes (Eduardo Valencia).

## 2.2 TECNOLOGÍA ADECUADA PARA LOS PROYECTOS DE PEOPLE ANALYTICS

Según Toon Devloo (2019), las empresas que tienen como objetivo introducirse en People Analytics, o incrementar las decisiones destacan la herramientas de análisis, como su principal prioridad. Las decisiones de People Analytics prosperan cuando se cuenta con la tecnología adecuada, con una clara comprensión de cómo se ajusta People Analytics en una estrategia de gestión más amplia basada en la

evidencia con el fin de generar un valor para la compañía.

Se pregunta en las empresas que tecnología debe adoptar el equipo de recursos humanos para emprender una toma de decisiones basada en datos. Es una pregunta importante, pero difícil de responder.

El mercado de tecnología de Recursos Humanos ha crecido en los últimos años, y con eso, las aplicaciones y herramientas para elegir. Sin embargo, el concepto de “herramienta de análisis” no está muy claro: People Analytics es un nuevo dominio. Todavía estamos en el proceso de definir qué capacidades y que habilidades se requieren para participar en las actividades de People Analytics, mucho menos de determinar que tecnología utilizar.

La mayoría de las aplicaciones tecnológicas con los análisis utilizados por los profesionales y equipos de recursos humanos, pueden clasificarse en cuatro categorías:

- Herramientas de gestión de empleados: es una tecnología para digitalizar y transformar las prácticas de recursos humanos.

Las organizaciones que adoptan herramientas de gestión de empleados, tienen como propósito mejorar la eficiencia de sus procesos de recursos humanos y a la vez de ofrecer una mejor experiencia a sus colaboradores. Estas herramientas cubren un proceso que puede estar alineado a un área específica de recursos humanos. Por ejemplo, las organizaciones que tienen como objetivo digitalizar sus procesos de selección y reclutamiento pueden comenzar utilizando redes sociales, sistemas de detección de candidatos para identificar y atraer talento.

El área de capacitación y desarrollo se puede beneficiar con las herramientas que facilitan el intercambio de feedback entre los miembros del equipo, o de las plataformas de aprendizaje para representar la formación de los colaboradores.

Todas las herramientas de administración de personal tienen en común que producen volúmenes de datos, estando independizadas de otras

herramientas y fuentes de información, a las que se puede acceder a través de tableros de control integrados o reportes automatizados.

- Sistemas de información de recursos humanos (SIRH): es una tecnología para gestionar los datos de los colaboradores.

A través del software, los departamentos de recursos humanos pueden crear datos digitales con información de los colaboradores que pueden incluir características demográficas, nómina y beneficios, y evaluaciones de desempeño, entre otras.

Dependiendo del tipo de sistema de administración de recursos humanos(SIRH) se pueden generar informes sobre las métricas de recursos humanos, como la nómina de empleados o la tasa de rotación voluntaria. Además, un sistema de administración de recursos humanos permite la integración de datos de otras fuentes digitales como por ejemplo los datos de herramientas de gestión de personal. El software SIRH puede ser especialmente útil para diferenciar los datos que pueden existir dentro de un área de recursos humanos, como también para mejorar la calidad de los datos para la generación de informes confiables y la toma de decisiones.

- Software de análisis de datos y lenguajes de programación: es una tecnología para el procesamiento y análisis de datos avanzado. Si bien hay una amplia variedad de software comercial para el análisis de datos en el mercado, las herramientas más populares y utilizadas son los lenguajes de programación open source. Estas plataformas están siendo utilizadas por los científicos de datos con el propósito de aplicar técnicas de modelos estadísticos, así como algoritmos de machine learning. La ventaja de este tipo de tecnología es que se pueden personalizar los análisis para proyectos específicos; por ejemplo, proyectos que involucran análisis predictivo para mejorar la retención y la productividad entre los empleados.

- Software de visualización de datos e inteligencia de negocio: es una tecnología para visualizar y compartir datos. El impacto de las iniciativas de

people analytics será limitado si los datos no se comunican y comparten de manera efectiva dentro de la empresa. El tipo de información que se puede compartir puede variar, desde la presentación de métricas de recursos humanos hasta la representación gráfica de patrones más complejos en sus datos.

Según Toon Devloo (2019), hay que tener en cuenta que este listado de herramientas no es autoritario, y que los diferentes tipos de tecnología debe guiarse por la madurez de una empresa con respecto a las decisiones de People Analytics. La adopción de soluciones tecnológicas sin haber identificado los problemas de negocio que se deberían abordar, o no tener la experiencia para hacer un buen uso de las herramientas de análisis, nunca lleva a resultados satisfactorios. En otras palabras, esta tecnología es un facilitador para lograr una cultura de toma de decisiones basada en datos, pero no un punto de partida.

### 2.3 MODELOS PARA EL DESARROLLO DE PEOPLE ANALYTICS

Según Manuel Lopez para poder llevar adelante este cambio, existen modelos que nos indican cómo desarrollar HR Analytics. Encontramos aproximaciones teórico-metodológicas. Los más importantes hasta el momento son el modelo DELTA y el modelo LAMP.

DELTA es el acrónimo de datos, empresa, liderazgo, objetivos y analistas. Con esto los autores quieren expresar que para el desarrollo de una iniciativa de HR Analytics es fundamental: contar con datos sobre el fenómeno que se va a estudiar, no reducir esta visión del fenómeno al negocio y los procesos de Recursos Humanos exclusivamente, sino a una visión global de la organización, poseer una buena capacidad de liderazgo para llevar adelante las iniciativas, estar dispuestos a implantar modelos poco conocidos; para lo que se necesita tener un foco claro, ya que el análisis debe realizarse al servicio de los objetivos estratégicos de la organización y no restrictivamente para valorar la eficacia de los procesos de



recursos humanos, y finalmente se requiere llevar los hallazgos a la práctica, para lo que es necesario contar con, además de analistas, expertos en recursos humanos, psicómetras y psicólogos industriales/organizacionales.

De un modo similar, se plantean las características el modelo LAMP. En él también se juega con las palabras: lógica, analítica, medidas y procesos, para referirse a que el HR Analytics trata de iluminar con precisión un determinado fenómeno organizativo relacionado con su fuerza de trabajo y lo analiza en consonancia con la estrategia y objetivos de la organización. Para los responsables es fundamental contar con lógica coherente para alinear la analítica con la estrategia de gestión del talento y del negocio, medidas adecuadas al problema que se quiere abordar: suficientes datos, fiables, útiles y disponibles, analítica suficiente en cuanto al diseño y la estadística utilizados para iluminar claramente el fenómeno estudiado, procesos de soporte con los que dar sentido a los hallazgos proporcionados con el HR Analytics.

Aguado García (2018) menciona que en estos modelos se plantean las cuestiones fundamentales acerca del HR, y que People Analytics nos muestra aquellos elementos que deben considerarse en un proyecto de estas características. Sin embargo, poco nos orientan sobre cómo desarrollar un proyecto de HR Analytics de forma específica. En este sentido, los profesionales de HR se preguntan cómo pueden desarrollar un proyecto de HR Analytics cuando quieren aplicar estas ideas a sus organizaciones.

Desde nuestro punto de vista, apoyándonos en los modelos anteriores, la cuestión puede abordarse a través de una secuencia que trate de dar cuenta de que se debe hacer las preguntas adecuadas, identificar los datos y métricas relacionados con las preguntas formuladas, realizar un diseño de investigación adecuado, recolectar, procesar y analizar los datos necesarios, comunicar los resultados para generar conocimiento, y transitar desde los hallazgos hasta la práctica.

A partir de las preguntas, el diseño de la investigación, la identificación de datos, y su recolección, preparado y análisis se desarrollan con interacción mutua entre ellos. De este proceso, que tiene como finalidad analizar adecuadamente los datos, sale un conjunto de resultados. Estos resultados son después comunicados a los diferentes implicados en el proceso. Como no podía ser de otra forma, el desarrollo de cada una de las fases generará nuevas preguntas y, con ello, nuevas necesidades analíticas.

La primera cuestión que debemos plantearnos en un proyecto de HR Analytics hace referencia a que queremos conseguir, a qué queremos dar respuesta. Esto implica necesariamente realizar una reflexión acerca de qué deberíamos saber respecto de nuestra fuerza de trabajo para poder tomar mejores decisiones sobre las acciones que más repercutirán en el negocio.

Hay que tener en cuenta qué aspectos de la gestión de personas preocupan a la organización, que resortes de recursos humanos pueden ser utilizados para mejorar el rendimiento de la organización, a qué retos debe enfrentarse la organización a través de su capital humano son un buen punto de partida. La cuestión es relevante, ya que sin buenas preguntas es poco probable encontrar buenas respuestas. Por tanto, un elemento de enorme importancia para el éxito de HR Analytics es el desarrollo de preguntas relevantes sobre qué aspectos interesa analizar.

Una vez elaboradas las preguntas a las que dar respuesta, el siguiente paso tiene que ver con identificar qué datos y qué métricas nos pueden dar información de interés para responder a las preguntas. Estos datos idealmente reflejarán tres tipos de cuestiones: la descripción del fenómeno que queremos resolver y sobre el que versan nuestras preguntas (por ej., altas tasas de ausentismo), la descripción de los fenómenos relacionados con el principal que pueden influir sobre él y que en cierta medida servirían para explicarlo (por ej., barreras para asistir al trabajo) y la descripción de aquellos criterios relacionados con el fenómeno en cuestión y que constituyen en cierta medida las consecuencias del mismo (por ej., baja satisfacción de los clientes).

Como acabamos de ver, sin datos no hay analítica. Y no hay analítica de calidad sin un buen diseño de investigación. En HR Analytics se requiere de diseños de investigación específicos y adecuados que permitan, junto con el análisis de los datos recolectados, dar respuesta fiable a las preguntas planteadas. Aquí, la aplicación de la lógica de la investigación científica es fundamental: nos brinda los estándares que permiten establecer la adecuada interpretación de los hallazgos encontrados. Esta lógica se centra fundamentalmente en tres ejes, el aprovechamiento de los experimentos naturales que suceden en la organización para controlar/manipular las variables relevantes, la elección de las técnicas analíticas adecuadas y las posibles conclusiones que se obtengan a partir de los hallazgos en función de las técnicas y el control-manipulación de las variables observadas.

Podemos establecer diseños descriptivos, correlacionales o experimentales. Y las conclusiones permitidas con cada uno de ellos son muy diferentes en función de su valor añadido para la toma de decisiones: con los primeros diseños describimos el funcionamiento de un fenómeno o conjunto de fenómenos a partir de sus estadísticos descriptivos básicos (la distribución de frecuencias, sus medidas, medianas, modas, desviaciones típicas), pero no obtenemos información acerca de las relaciones existentes entre las variables que analizamos, con los segundos, los diseños correlacionales, exploramos las relaciones que existen entre las diferentes variables que analizamos a partir del estudio de su covariación, y vemos por tanto el grado en que diferentes fenómenos están relacionados, sin embargo, en ningún caso este tipo de análisis supone el establecimiento de causalidad entre los fenómenos relacionados, con los diseños de corte más experimental, finalmente, buscamos el establecimiento de relaciones de causalidad entre las variables, lo que abre la puerta a la explicación de los fenómenos y, por tanto, a la toma de decisiones de intervención sobre ellos para manipularlos y cambiarlos.

Una vez determinados los elementos que vamos a manipular en el análisis, llega el momento de considerar las fuentes de las que provendrán los datos, identificar los datos, extraerlos y procesarlos para que puedan ser analizados. Evidentemente en función de lo accesibles que estén los datos, y de la diversidad de fuentes sobre las que haya que trabajar, la tarea será más o menos complicada y habrá que contar con determinadas capacidades para ello. La realidad es que ni la calidad ni la organización de los datos es siempre la idónea para comenzar con el análisis, por lo que procesar los datos resulta imprescindible. El objetivo de este procesamiento previo al análisis es el de organizar los datos de forma que las diferentes técnicas analíticas puedan ser implementadas.

Una vez preparados los datos llega el momento del análisis. El desarrollo del análisis, conlleva una gran cantidad de pruebas con diferentes herramientas, abandono de los caminos que parecen llevar a ninguna parte. Además, hay que tener en cuenta allá de las técnicas estadísticas descriptivas básicas utilizadas habitualmente en los departamentos de recursos humanos, se utilizan modelos de estadística inferencial y de análisis complejo encaminados a entender relaciones no necesariamente lineales entre los datos y a realizar predicciones basándose en ellos.

El elemento final que caracteriza HR Analytics es la idea de acción. El conocimiento obtenido del análisis debe ser convertido en acciones que la organización pueda utilizar para modificar el contexto en el que opera. Un primer paso para ello es comunicar adecuadamente los resultados obtenidos. Hay que tener en cuenta que nuestros interlocutores normalmente no tienen las mismas capacidades estadísticas que los analistas y que, por tanto, será necesario adaptar nuestro lenguaje para transitar desde los resultados estadísticos al conocimiento relevante para la toma de decisiones por parte de nuestros interlocutores.

Pueden implementarse dos estrategias básicas. Por un lado, la conversión en valor (económico o no, pero tangible) de los resultados obtenidos. Por otro, la utilización de elementos gráficos que permitan visualizar con claridad las conclusiones y

consecuencias de los resultados alcanzados. Un último escalón del HR Analytics es implementar procesos que sigan generando automáticamente evidencias para la toma de decisiones. Se trata de guardar el conocimiento hallado para que siga dando servicio a la organización en ese anhelo por tomar decisiones en tiempo real. En cualquier caso, el objetivo final de un proyecto de HR Analytics es mejorar la organización y, para ello, es imprescindible que los hallazgos no queden guardados en un cajón. Han de ser comunicados: y de forma tal que llamen a la acción.

## **CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIONES DE PEOPLE ANALYTICS**

### **3.1 PASOS PARA UN ANÁLISIS PREDICTIVO**

Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014), distinguen una serie de pasos que permiten crear información a través del análisis predictivo:

#### **Primer paso: Indicadores de desempeño**

Una vez identificados los factores a medir, comienza la tarea de recopilación de datos. Este es un proceso con muchas medidas y pasos, por lo cual, es útil crear una herramienta que contenga todos los indicadores clave de desempeño (KPI) e información sobre las medidas.

La información puede variar entre, por ejemplo, distinción sobre los distintos departamentos de la organización en los que residen los datos, información sobre quiénes son los propietarios de los datos, aprobaciones que se necesitarán para acceder a la información en caso de ser sensible, distinguir cuál es el formato en el que están contruidos los datos (HTML, texto, etc.), procedimiento estándar para la solicitud de datos y el tiempo de respuesta estándar para esa solicitud.

La siguiente imagen muestra una herramienta típica de seguimiento de datos, donde los KPI se enumeran en la columna de la izquierda y la información de seguimiento se muestra en las columnas de la derecha.

Key Performance Indicators	Where does the data reside?	Gatekeeper/ Owner	Sensitive info (Y/N)?	What approvals required?	What is the standard process for requesting data?	Turnaround time for requests?	Qualitative or quantitative?	Data type (Nominal, ordinal, interval, ratio)
<b>Efficiency</b>								
Number of open reqs								
Positions filled/month								
Time to fill positions								
Salary associated with positions								
Cost to hire new resource								
<b>Effectiveness</b>								
Performance ratings at 90 days & 365 days								
ID high potentials								
Assessment results								
Speed to competency								
Sponsor satisfaction								
Exit survey results								
<b>Outcomes</b>								
Engagement survey results								
Productivity								
Retention/turnover at 90 & 365 days								
Profitability								

Figura 1 “Data tracking tool”. Fuente: Jac Fitz-enz & John R. Mattox II (2014)

Debido a que muchos de los datos que se necesitan para analizar son propiedad de otras personas de la organización, es necesario realizar una solicitud de datos. Las aprobaciones a dichas solicitudes pueden obtenerse en ocasiones, a través de reuniones formales, y otras veces, es necesaria una solicitud formal por escrito donde se justifica la intención y demostración sobre la futura utilización de los datos que se analizarán. A su vez, para no poner en riesgo la administración de la organización, es imprescindible comunicar y mantener la confidencialidad sobre el tratamiento de los resultados y asegurar el anonimato de los individuos.

Para enviar la solicitud de los datos, el área de TIC de la organización, generalmente cuenta con un proceso en el que se incluyen elementos como patrocinador, propósito y solicitante, y los detalles sobre los datos.

El conjunto de datos a analizar puede ser en grandes o pequeños formatos, y generalmente están contenidos en un paquete que requiere de desenvolvimiento.

Puede tratarse de una cadena de números en filas separadas por columnas, tuberías o algunos otros delimitadores que marcan el principio y el final de una columna.

Para que un archivo con el formato que se muestra, tenga utilidad, es necesario separar los caracteres en filas y columnas. Este archivo es inútil a menos que pueda separarse en filas y columnas. Para lograrlo, existen conocidos programas de administración de datos como MS Excel y MS Access, ambos tienen funciones que permiten primero importar los datos y luego abrirlos para que el usuario pueda alinearlos. A su vez, la estructura del archivo puede variar entre vertical o tabla de referencias cruzadas.

Un archivo vertical puede contener solo unas pocas columnas y muchas filas, lo cual es ideal para el almacenamiento y para usar una herramienta como tablas dinámicas en MS Excel.

Course Type	Learning Method	Student Email	Question	Question Category	Answer	Entered Date	Answer Type
Uncategorized	Instructor Led	pearson1@companya.com	I learned new knowledge and skills from this training	Learning Effectiveness	2.333333333	27-Feb	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson1@companya.com	I will be able to apply the knowledge and skills learned in this class to my job.	Job Impact	2.333333333	27-Feb	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson1@companya.com	This training will improve my job performance.	Business Results	2.333333333	27-Feb	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson1@companya.com	This training was a worthwhile investment in my career development.	Return on Investment	2.333333333	27-Feb	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson2@companya.com	This training was a worthwhile investment in my career development.	Return on Investment	2.777777778	30-Mar	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson2@companya.com	I learned new knowledge and skills from this training.	Learning Effectiveness	2.333333333	30-Mar	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson2@companya.com	This training was a worthwhile investment in my career development.	Return on Investment	2.333333333	18-Apr	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson2@companya.com	I learned new knowledge and skills from this training.	Learning Effectiveness	2.333333333	18-Apr	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson3@companya.com	I learned new knowledge and skills from this training.	Learning Effectiveness	2.333333333	20-Mar	Likert
Uncategorized	Instructor Led	pearson3@companya.com	This training was a worthwhile investment in my career development	Return on Investment	2.333333333	20-Mar	Likert

Figura 2: “Vertical Display of a Data Set”. Fuente: Jac Fitz-enz & John R. Mattox II (2014)



El formato de tabla cruzada, es utilizado para un análisis más avanzado, se necesita una estructura de tablas de referencias cruzadas, en la que cada fila es un caso (por ejemplo, una persona) y cada columna es una variable (por ejemplo, una pregunta en una encuesta).

	Learner	LearningMethod	Recommend	Learned_knowledge_Skills	Will_be_able_to_apply	Will_improve_job_performance	Instructor_knowledgeable	User_id
1	Person1@companya.com	Self paced web based	9	10	8.5	8.5		
2	Person1@companya.com	Self paced web based	8		6.5			
3	Person2@companya.com	Self paced web based	9		10.0			
4	Person3@companya.com	Self paced web based	10		10.0			
5	Person4@companya.com	Self paced web based	7		8.5			
6	Person5@companya.com	Self paced web based	8		8.5			
7	Person6@companya.com	Self paced web based	7		8.5			
8	Person7@companya.com	Self paced web based	10		8.5			
9	Person8@companya.com	Self paced web based	10		10.0			
10	Person9@companya.com	Self paced web based			8.5			
11	Person10@companya.com	Self paced web based	6		8.5			
12	Person12@companya.com	Self paced web based	6		6.5			
13	Person13@companya.com	Self paced web based	6		8.5			
14	Person14@companya.com	Self paced web based	7					
15	Person15@companya.com	Self paced web based	8		10.0			
16	Person16@companya.com	Self paced web based	8	9	8.5	8.5		
17	Person17@companya.com	Self paced web based	6		8.5			
18	Person18@companya.com	Self paced web based	8	9	8.5	8.5		
19	Person19@companya.com	Self paced web based	7		10.0			
20	Person20@companya.com	Self paced web based	10		10.0			
21	Person21@companya.com	Self paced web based	8	9	8.5	8.5		
22	Person22@companya.com	Self paced web based	5		6.5			
23	Person23@companya.com	Self paced web based	7	8	8.5	8.5		

Figura 3: “Cross-Tab Display of a Data Set”. Fuente: Jac Fitz-enz & John R. Mattox II (2014).

Segundo paso: Analizar y reportar los datos

Una vez que se logra estructurar los datos en un formato de archivo utilizable, comienza el proceso de análisis de datos.

El análisis estadístico generalmente se divide en dos tipos: descriptivo e inferencial.

Las estadísticas descriptivas consisten en describir los datos con el uso de términos estadísticos como la media, el promedio, el desvío estándar, la frecuencia, entre otros. Esto permite un mayor entendimiento de los datos.

La búsqueda de estadísticas inferenciales para relacionar variables se puede lograr utilizando técnicas como la correlación y la regresión. Las estadísticas inferenciales también prueban las diferencias entre los grupos mediante el uso de pruebas t y el análisis de varianza, entre otras técnicas. Basado en los resultados de la prueba estadística, el analista deduce que la relación (o diferencia) es cierta para los casos de la muestra, pero también se puede generalizar a toda la población. El análisis predictivo es una extensión de las estadísticas inferenciales porque las técnicas inferenciales se utilizan para predecir valores futuros.

El cuadro número 8 muestra un plan de análisis básico para cada una de las medidas en nuestro ejemplo. La mayoría del trabajo descrito en esta tabla se centra en estadísticas descriptivas: cómputo de N, promedios o calificaciones de 9 casillas para cada unidad de negocios o nivel. Estos resultados son necesarios para describir el estado actual de la organización utilizando los KPI.

Measures	Data type	How data are collected
<b>Efficiency</b>		
Time to fill open positions	Time in days to hire new hire X	Tracked in the Talent Management System: Recruiting Module
Salary associated with positions	Monetary value: Salary for new hire X	Talent Management System
Cost to hire the new resource	Monetary value: Salary plus administrative costs of hiring	Talent Management System
Number of open requisitions	Not included in this analysis which focuses on the new hires rather than the recruiter	N/A
Positions filled per month	Not included in this analysis which focuses on the new hires rather than the recruiter	N/A
<b>Effectiveness</b>		
Performance Ratings at 90 days & 365 days	Numeric value ranging from 1 to 9 1 = Low potential/low performance 5 = Moderate potential/as expected performance 9 = High potential/high performance	Data are collected at 90 days and during the annual review process via an organizational survey
Identification of high potentials	Yes or No rating	Based on 90-day performance rating
Assessment results	Numeric value ranging from 1 to 5	Gathered from a competency assessment instrument as the overall level of competence for the technical role of the new hire
Speed to competency	Time in days for new hire to demonstrate competency with job tasks	Determined by the new hire's manager; captured in the Talent Management System
Sponsor satisfaction—leader input	Numeric value ranging from 1 to 5	Business unit leader's rating of the performance quality of the new hire; collected during the annual performance review via organizational survey
Exit survey results	Numeric value ranging from 1 to 5	Response to the question, "Would you recommend this organization to a friend or family?"
<b>Outcomes</b>		
Engagement survey results	Numeric value ranging from 1 to 5	Response to the question, "Overall, I am thriving in my role."
Productivity	Percentage value ranging from 0 to 100%	This value is based on hours of work performed for clients as percentage of total time worked.
Retention/Turnover within 90 or 365 days	Yes or No	Departure from the organization is tracked in the Talent Management System
Profitability	Calculated value	$(\text{Productivity \%} - 50\%) \times \text{Salary} = \text{estimated profitability per person}$

Figura 4 "Definitions of Metrics". Fuente: Jac Fitz-enz & John R. Mattox II (2014)

Measures	Descriptive	Display: Graphs for Dashboards	Inferential
Assessment results	Average of assessment scores by competency; highlight strengths and gaps	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Speed to competency	Average amount of time to demonstrate competence	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Sponsor satisfaction–leader Input	Average response to each survey question	Bar chart by leader	ANOVA: compare across leader
Exit survey results	Average response to each survey question	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
<b>Outcomes</b>			
Engagement survey results	Average response to each survey question	Bar chart by leader or business unit	ANOVA: compare across leaders or business units
Productivity	Average number of chargeable hours (or widgets produced)	Bar chart by leader or business unit	ANOVA: compare across leaders or business units
Retention/Turnover within 90 or 365 days	Average turnover percentage at 90 and 365 days	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Profitability	Average Revenue	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Assessment results	Average of assessment scores by competency; highlight strengths and gaps	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Speed to competency	Average amount of time to demonstrate competence	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Sponsor satisfaction–leader Input	Average response to each survey question	Bar chart by leader	ANOVA: compare across leader
Exit survey results	Average response to each survey question	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
<b>Outcomes</b>			
Engagement survey results	Average response to each survey question	Bar chart by leader or business unit	ANOVA: compare across leaders or business units
Productivity	Average number of chargeable hours (or widgets produced)	Bar chart by leader or business unit	ANOVA: compare across leaders or business units
Retention/Turnover within 90 or 365 days	Average turnover percentage at 90 and 365 days	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels
Profitability	Average Revenue	Bar chart by business unit or level	ANOVA: compare across business units or levels

Figura 5 “Basic Analytics Plan”. Fuente: Jac Fitz-enz & John R. Mattox II (2014)

En el cuadro número 5 se indican las estadísticas inferenciales. Para todos los casos, la técnica analítica es el análisis de varianza (ANOVA). Se utiliza para comparar los promedios entre grupos, como unidades de negocio o niveles. Si bien las pruebas estadísticas no siempre son necesarias, pueden ser útiles. Cuando los resultados se comparten con las partes interesadas, es probable que alguien pregunte: "¿Es esa diferencia entre los grupos estadísticamente significativa?" Si la

prueba ANOVA se ha completado, esa pregunta se puede responder con autoridad o sin ella. También vale la pena señalar que la importancia práctica también es importante. Una diferencia estadísticamente significativa puede no ser significativa. Por ejemplo, las tasas de rotación entre tres unidades de negocio podrían ser del 8,6%, 9,1% y 8,8%. Una prueba ANOVA podría encontrar que las diferencias en el volumen de negocios entre las tres unidades de negocios son significativas porque las unidades de negocios son muy grandes. (A medida que las muestras aumentan de tamaño, aumenta la probabilidad de encontrar una diferencia estadísticamente significativa). Sin embargo, estas tasas son relativamente bajas y aún están cerca unas de otras. Una diferencia "real" o significativa puede ser 5% o 10%. Las partes interesadas ayudarán a determinar esas diferencias significativas a través de la discusión.

Los resultados se muestran en el nivel más alto de agregación. El siguiente paso es crear gráficos adicionales para cada métrica que reflejen valores para cada unidad de negocio. Después de que las partes interesadas hayan seleccionado las pantallas preferidas, los gráficos estáticos se deben transformar en paneles que estarán disponibles para las partes interesadas a pedido y se actualizarán automáticamente con nueva información.

Para completar el plan de análisis, los resultados deben analizarse para determinar su importancia estadística. Hay varios paquetes de software disponibles, como Minitab, MS Excel, SPSS, SAS y R. El análisis estadístico puede ser complejo. Si no tiene las habilidades, busque un analista de negocios en su organización que lo haga o contrate a un contratista externo. Aunque el análisis estadístico en sí puede ser complejo, mostrar los resultados no debe ser complicado. Si hay diferencias estadísticas entre los grupos, simplemente agregue un asterisco (\*) o alguna forma de codificación de color a la tabla para indicar la diferencia estadística. Agregue una leyenda en la base del gráfico que aclare la prueba, como "La unidad de negocios A es significativamente mayor que la unidad de negocios B." Finalmente, la información debe llevar a la acción. Entonces, al presentar los resultados a las

partes interesadas, es mejor resaltar las diferencias significativas en las que los líderes pueden actuar.

## RELACIONES, OPTIMIZACIÓN Y ANALÍTICOS PREDICTIVOS

El valor práctico de las estadísticas descriptivas es que proporcionan una buena visión del estado actual. Esa visión a menudo estimula una buena discusión sobre las relaciones entre los datos. Por otra parte, las discusiones conducen a preguntas. Y las preguntas se convierten en hipótesis que pueden ser probadas.

Basado en el análisis realizado surgen algunas preguntas:

- ¿Por qué la unidad de negocios A está contratando más personas que las unidades B y C?
- ¿Por qué lleva más tiempo contratar personas en la unidad de negocios B?
- ¿Por qué los costos salariales son mucho más altos para las unidades de negocios B y C?

Estas preguntas suelen ser fáciles de responder según la naturaleza del negocio.

Los datos pueden resaltar las diferencias, pero las discusiones con los titulares hacen que los resultados sean significativos.

Los resultados del panel a menudo estimulan a las partes interesadas a hacer un conjunto de preguntas "qué pasa si".

- ¿Qué pasa si miramos fuera de nuestra región geográfica?
- ¿Qué pasa si bajamos los estándares en los criterios de contratación?
- ¿Y si ofrecieramos salarios más altos?
- ¿Alguno de estos cambios llevaría a mejoras en las medidas de eficiencia?
- ¿Cuál es el beneficio monetizado de reducir el tiempo para contratar?

Estas preguntas "qué pasaría si" son valiosas. Los líderes les preguntan para que puedan administrar el negocio de manera más eficiente. También deben hacer

preguntas similares para mejorar las medidas de efectividad. Este proceso pone en práctica el modelo de optimización de Boudreau y Ramstad (figura 10). Al ajustar las medidas de eficiencia y efectividad, las partes interesadas pueden optimizar el rendimiento de la organización.

## ANALISIS PREDICTIVOS

En este punto, cuando los datos actuales estimulan las preguntas "qué pasa si", comenzamos a revisar en el reino de la analítica predictiva. Este modelo se aplica a todos los aspectos del negocio, incluidos los RR. HH.

*“El análisis predictivo es una extensión de las estadísticas inferenciales porque las técnicas inferenciales se utilizan para predecir valores futuros.*

*Estos resultados son necesarios para describir el estado actual de la organización utilizando los KPI”.*

(...)

*“Aunque el análisis estadístico en sí puede ser complejo, mostrar los resultados no debe ser complicado. Si hay diferencias estadísticas entre los grupos, simplemente agregue un asterisco (\*) o alguna forma de codificación de color a la tabla para indicar la diferencia estadística. Agregue una leyenda en la base del gráfico que aclare la prueba, como "La unidad de negocios A es significativamente mayor que la unidad de negocios B." (Jac Fitz-enz & John R. Mattox II 2014)*

Podemos utilizar estadísticas inferenciales para comprender las relaciones entre eficiencia, eficacia y resultados. Los conocimientos se pueden obtener simplemente mirando los gráficos de los resultados.

Existen varios beneficios de la analítica predictiva. El análisis:

- Aísla los mejores predictores y elimina aquellos que no tienen influencia
- Cuantifica la influencia de los predictores: determina en qué medida el predictor hace que la medida de resultado aumente o disminuya
- Proporciona un modelo matemático para describir el estado actual.

- Predice valores futuros

El análisis de datos comienza con un plan. El plan es examinar las relaciones entre las variables de eficiencia, efectividad y resultado, y comienza en el nivel más alto al incluir todos los casos en el análisis y luego avanza hacia el análisis de subgrupos.

Se recomiendan tres técnicas analíticas:

1. Correlación
2. Regresión
3. Modelización de ecuaciones estructurales.

La correlación es la más simple de las tres técnicas. Examina la relación entre dos variables. Responde a la pregunta: si X aumenta de valor, ¿qué sucede con Y? Si X aumenta en 1 e Y aumenta en 1, hay una relación positiva perfecta. Una correlación se describe mediante la estadística  $r$ , que varía de  $-1$  a  $+1$ . Un valor cero indica que no hay relación. A  $-1$  indica que Y disminuye proporcionalmente a medida que X aumenta. A  $+1$  indica que Y aumenta proporcionalmente a medida que X aumenta.

La regresión lineal múltiple es una técnica estadística un poco más avanzada que la correlación, pero se basa en los mismos principios que examinan cómo las variables covary. La principal diferencia es el uso de múltiples predictores simultáneos.

La regresión examina las correlaciones entre todas las variables y selecciona las variables que tienen la relación más fuerte con la variable de resultado (por ejemplo, productividad o rentabilidad). También elimina la superposición entre los predictores, por lo que el poder predictivo de cada variable es único. De esta manera, la regresión es superior a la correlación porque cuantifica y clasifica los mejores predictores únicos de un resultado.

El modelo de ecuación estructural (SEM), es una excelente manera de examinar múltiples hipótesis a la vez y determinar las vías causales. Se basa en el análisis factorial confirmatorio y requiere grandes conjuntos de datos. Es un análisis mucho más complicado que la regresión y requiere software especializado, como Lisrel o



AMOS. Si el conjunto de datos es adecuado para el análisis, SEM es una técnica preferida porque puede crear un modelo de mejor ajuste de las relaciones entre todas las variables y proporcionar información confiable sobre la influencia de múltiples factores entre sí y una medida de resultado.

### INTERPRETANDO LOS RESULTADOS

Las técnicas estadísticas proporcionan resultados valiosos, pero requieren una interpretación antes de que sean útiles.

El análisis correlacional proporciona una buena visión de las relaciones entre las variables clave en el conjunto de datos. Antes de examinar las relaciones, es importante formular una hipótesis, al menos para establecer en nuestras mentes nuestras expectativas sobre las relaciones entre nuestras medidas. Los valores nos dan una idea de las relaciones, pero no lo que hacen. Para esto, se requiere otra técnica estadística: regresión.

La regresión es similar a la correlación en que examina las relaciones entre medidas, pero también hace un trabajo mucho mejor de clasificación de medidas que son los mejores predictores de un resultado.

### 3.2 FASES DE UN PROYECTO DE HR ANALYTICS

Un proceso de HR Analytics no se trata de datos. Se trata de preguntas. La clave es hacer las preguntas correctas. Hay una gran cantidad de datos en las organizaciones, pero no siempre suponen mucha información. HR Analytics es una metodología de análisis lógico, utiliza el análisis para construir y entender qué hay detrás de los datos y las cifras.

Para ello, es importante partir determinando el estado y el foco del problema o situación que se pretende abordar con un proyecto de HR Analytics, determinando si nos encontramos ante un foco interno del área de Recursos Humanos o externo,

y ante un estado existente o nuevo como la posibilidad de ampliar nuestros servicios y respuestas basados en la analítica predictiva.



Segun Mario Rodríguez Lancho (2018), socio director de Blc Consultoría, estos proyectos suelen tener los siguientes momentos:

**1. Identificar qué se quiere saber o que se necesita de los datos:** consiste en tener una pregunta específica (satisfacción del cliente, ventas, indicadores financieros, gastos, desarrollo del negocio...) a la que responder utilizando nuestros datos. Estas preguntas harán que tengamos que interpretar los resultados del análisis de nuestros datos para ofrecer una respuesta. Y en este sentido, tan importante es una pregunta concreta como poder usar la respuesta que hallemos, en el sentido de que sean aspectos de nuestra responsabilidad dentro de la función

de RR.HH. y que no pueda suponer una innovación, inversión o transformación que la organización no se pueda permitir.

Al igual que esa pregunta o cuestión a investigar tiene que tener una serie de características, existen diferentes tipos de preguntas que nos condicionarán el resultado a obtener:

**a. Descriptivas:** Se pretende resumir los datos que tenemos, como por ejemplo si queremos conocer si todos los profesionales han sido evaluados de su desempeño en los últimos tres años y cómo se sitúan con respecto al perfil deseado.

**b. Exploratorias:** Se quiere buscar una tendencia o relación entre las variables de los datos, es decir, generar una hipótesis. Un ejemplo podría ser si queremos averiguar si las incorporaciones de los últimos tres años en un perfil concreto tienen mayor o menor compromiso y desempeño que los que llevan más de ese tiempo.

**c. Sobre inferencias:** Suele ser el resultado de explorar y describir diferentes tipos de análisis sobre nuestros datos, para poder declarar una afirmación sobre aspectos que están fuera de nuestra base de datos o que no podemos observar directamente. Piénsese cuando queremos inferir si los hombres o las mujeres son mejores vendedores de un producto innovador en base a sus ratios de venta previos de productos consolidados, su experiencia en otras organizaciones, o su situación profesional.

**d. Predictivas:** Se buscan las correlaciones entre muchas características que hay en nuestra base de datos para obtener predicciones, si bien no nos explica realmente cómo ocurre. Esto podría ocurrir cuando analizamos variables de los profesionales como su dominio de idiomas, sus experiencias académicas internacionales, la existencia entre sus colaboradores de una amplia diversidad (género, generacional, nacionalidad, religión...), etc., y vemos que quienes poseen ese perfil se corresponde con los mejores responsables de nuevos negocios.

**e. Experimentales:** Es aplicable cuando queremos desarrollar un patrón desconocido y establecer relaciones causales de éxito entre características no comunes. Una aplicación sería si nos interesa relacionar la aplicación de un nuevo sistema de itinerarios de desarrollo profesional con la mejora de nuestra marca como empleadores.

Es cierto que también se podría comenzar un proyecto de HR Analytics partiendo del análisis de los datos que tenemos para conocer si son claros, suficientes, adecuados, coherentes, y determinar para qué los podríamos utilizar posteriormente mediante la identificación una pregunta o temática a responder. Pero en estos casos probablemente se perderían valiosos quick wins que este tipo de proyectos innovadores y complejos suelen aportar cuando nacen con una finalidad específica, además de que si no se tienen necesidades analíticas reales vinculadas con el negocio, el análisis puede estar destinado a descubrir relaciones triviales entre las variables o datos de las personas.

**2. Desarrollar una hipótesis** partiendo de la pregunta o situación a la que tenemos que ofrecer una respuesta, tenemos que identificar qué queremos encontrar y cuál sería nuestra hipótesis de trabajo para obtener un resultado: qué sucede, por qué sucede y que se podría hacer. Solo las historias conectan datos, información y conocimiento. En este paso puede ser interesante generar un bosquejo de la situación, aunque no sea el modelo ideal.

**3. Identificar qué datos se tienen y cuáles se necesitan:** se debe analizar y entender los datos para saber que te dicen, de forma que se realicen las estadísticas que se adaptan a nuestra hipótesis, y sea posible obtener un resultado válido y aplicable. Esto se denomina EDA (Exploratory Data Analysis), y cuyos objetivos son determinar si se tienen los datos correctos, si se necesitan más y si es preciso redefinir la pregunta inicial antes de seguir avanzando.

**4. Contrastar e interpretar los resultados y sus recomendaciones con fuentes internas y/o externas:** encontrar el equilibrio entre la estadística y el significado

práctico. Además, en ciertas ocasiones puede ser relevante conocer qué están haciendo tus competidores en situaciones similares. HR Analytics requiere iteración y la analítica predictiva necesita acción que posibilite obtener robustas evidencias que eviten la utilización de estereotipos. Para ello, necesitaremos construir modelos donde añadir nuestros datos y cuantificar las relaciones entre ellos. Nos podemos encontrar en este paso con que los datos que poseemos no son válidos o suficientes para obtener una respuesta a nuestra cuestión, lo cual demostraría la utilidad de un modelo de HR Analytics, pese al resultado. En consecuencia, tras este paso pudiera ocurrir que continuáramos hacia adelante o que volviésemos al punto dos.

**5. Comunicar los resultados y las acciones a desarrollar:** informar los procesos de análisis realizados y trasladar nuestras recomendaciones de acción a los diferentes stakeholders del proceso. Es aquí donde dispondremos de un gran abanico de oportunidades, pues podremos emplear los diferentes sistemas, herramientas o prácticas de la gestión de personas adaptadas a esta situación.

**6. Reconsiderar la estructura de Recursos Humanos,** para tener en cuenta o incluir prácticas basadas en las evidencias encontradas, y para conectar directamente los procesos de RRHH con los resultados del negocio. Puede ser un buen momento para desarrollar nuestra pirámide de valor de la función de RRHH, evolucionando desde etapas más centradas en el reporting de información o en ratios de efectividad de los procesos de RRHH que miran al pasado, hacia procesos más predictivos que puedan aportar ventajas competitivas en el futuro para la organización.

La clave de un proceso de HR Analytics esta en conectar con aquellos que creen en lo mismo que crees: las personas y su potencial para afrontar los desafíos actuales de forma diferente; mediante modelos sólidos, contrastados y dirigidos a la acción; y ofreciendo al negocio actuaciones y herramientas de gestión de personas que cambiarán la función de Recursos Humanos. No es lo que una persona hace, sino es porque lo hace.

### 3.3 OPTIMIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA DEL PERSONAL

Según López, Manuel - Consultor SEO, SEM Y Google Analytics- las características del talento no son habilidades, que son específicas de un campo y cambian con el tiempo, sino más bien rasgos innatos.

People Analytics mide las características del talento de las personas, ponderando sus preferencias y motivaciones y cómo estas predicen su rendimiento en el trabajo. Las organizaciones pueden mapear los datos del rendimiento y utilizarlos para la contratación o para ayudar a crear equipos complementarios.

La adopción de HR Analytics en una organización es un proceso de transformación que requiere analizar qué factores de la gestión de personas tienen un mayor impacto en el negocio y comprobar los planes de atracción y retención del talento.

Las fases de un proyecto de Talent Analytics son diseño, implantación y producción.

En la fase de diseño se deben plantear las necesidades que motivan la creación de un departamento de People Analytics, los recursos que se destinarán, el organigrama del departamento y las personas que lo formarán, tanto las que ya pertenecen a la empresa como las incorporaciones que sean necesarias.

El Departamento de Recursos Humanos debe liderar el proyecto, aunque deberá completarse con responsables de software y sistemas informáticos, captadores y manipuladores de datos.

Con el fin de facilitar la extracción y el análisis de la información, se elegirán las soluciones tecnológicas que permitan tomar decisiones basadas en datos de alta

calidad, como observaciones a fondo y encuestas personalizadas para sus empleados.

Un proyecto de Talent Analytics comienza con una pregunta clave sobre una necesidad concreta alineada con la estrategia del negocio.

Luego es necesario evaluar si se cuenta con datos de calidad y cantidad suficiente que permitan alcanzar una conclusión basada en esa información.

Por último se deberán seleccionar los KPI's o puntos clave que serán la base de las decisiones basadas en los datos de Talent Analytics.

En la fase de implantación, todo el personal implicado debe recibir formación de Talent Analytics para entender en su conjunto el sistema en el que va a contribuir, sus responsabilidades y tareas en el mismo y la relación con el resto de participantes.

A continuación se procede a la recolección y preparación de los datos. Los datos hablan de personas, por lo tanto, la confidencialidad, ética y responsabilidad son importantes.

Una vez realizada la limpieza de datos y elaborado una tabla analítica, se procede a la realización de un análisis descriptivo de los datos mediante métodos lineales y un análisis predictivo de los datos mediante métodos no lineales.

El objetivo final es alcanzar un compromiso sostenible que permita a la compañía focalizar los esfuerzos y la inversión en aquellas áreas que más lo necesitan, minimizando los costes y maximizando los beneficios.

En la fase de producción de People Analytics se realiza una automatización de los procesos creando un algoritmo de predicción para el objetivo elegido: la búsqueda de candidatos idóneos, prevenir el ausentismo, detectar empleados excelentes, etc.

Es importante tener en cuenta que el algoritmo no decide; da un scoring de candidatos y los técnicos trabajan con las personas que tienen más probabilidades de éxito incluyendo a todos los candidatos en el proceso.

Un proyecto de HR Analytics puede servir para optimizar un proceso de selección masivo en el que los técnicos de selección no tienen tiempo de leer todos los CV, pudiendo dejar fuera buenos candidatos.

Dicho proyecto puede permitir identificar las variables que diferencian a los candidatos exitosos, desarrollar el algoritmo que permite obtener la probabilidad de éxito y automatizar el algoritmo.

Utilizando como datos el currículum y algunas pruebas de competencias on line, se puede extraer un algoritmo que permita replicar el patrón de éxito.

El resultado es un algoritmo que permite identificar el doble de candidatos de éxito revisando el mismo número de CVs.



# METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## PARADIGMA

En el presente trabajo de investigación se desarrolló el tema People Analytics. Este se abordó a través de un paradigma cualitativo. Al parecer, el tema elegido no puede expresarse con facilidad en términos numéricos, hasta no poder comprender de manera cualitativa y aislada el impacto que genera su aplicación en distintas organizaciones.

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

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

Según Sampieri (2013), la investigación es cualitativa ya que contextualiza el proceso, justifica el planteamiento y la necesidad del estudio. Los diseños emergentes se implantan de acuerdo con el contexto y circunstancias. La selección de la muestra depende del tamaño de que comprendamos el fenómeno bajo estudio. La muestra se determina de acuerdo al contexto y las necesidades.

En la investigación cualitativa los instrumentos se van afinando, los datos emergen paulatinamente.

Analizando los datos, estos generan categorías, tiene un análisis temático, descripción, análisis y desarrollo de temas, tiene un significado profundo de los

resultados. Estos resultados, son emergentes y flexibles, reflexivos y con aceptación de tendencias.

Desde esta perspectiva la diferencia central entre los paradigmas cuantitativo y cualitativo encuentra su argumento clásico en las corrientes filosóficas del realismo e idealismo y sus reformulaciones. El proceso de conocimiento, o mejor dicho, cómo conocemos lo que conocemos, encuentra diferentes respuestas desde estas posturas.

En líneas generales y sintéticamente podemos caracterizar al método cuantitativo (técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc.) por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente.

Los investigadores cuantitativos traducen en números y mediciones sus observaciones. 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. La perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos. A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad. La síntesis de ambos enfoques tomada por diferentes autores podría resumirse en la preocupación por la explicación comprensiva y por la comprensión explicativa de los fenómenos. Como expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Los datos cualitativos (estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc)

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

En nuestro estudio, el tipo de investigación que se llevó a cabo para arribar el problema fue descriptiva y exploratoria. Sampieri (2013) menciona que los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Este tipo de estudio sirve para familiarizarnos con un tema relativamente desconocido.

Los estudios exploratorios generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables.

Por lo tanto, la temática de Gestión de Capital Humano en People Analytics es exploratoria debido a que en Argentina, ésta herramienta solo se la conoce por ser aplicada por un número muy reducido de empresas como las multinacionales, de las cuales, es necesario destacar, no se cuenta con información precisa sobre los resultados de la utilización de People Analytics.

En cuanto a lo que abarca como investigación descriptiva, Best (1988) la define 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. De esta misma manera, se buscó recoger información sobre la utilización de People Analytics y conocer el impacto que genera en las empresas que deciden poner en práctica ésta herramienta.

## INSTRUMENTOS

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

La **entrevista** es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Las entrevistas permitieron reunir con mayor facilidad datos de manera completa y a su vez, específica, logrando cierta empatía con los entrevistados. Las mismas ayudaron a refutar y armar conclusiones con respecto al uso eficiente de People Analytics.

Las entrevistas se dividieron en dos tipos, por un lado, la entrevista a expertos y por el otro, la entrevista a personas que implementan esta metodología en su organización o realizan asesorías de este tipo a clientes externos. Estas entrevistas estuvieron compuestas por nueve preguntas que pretendían recabar información específica con respecto a: las razones que motivaron a las organizaciones a implementar People Analytics, las condiciones o requisitos necesarios, los beneficios que genera en distintas áreas de recursos humanos, especialmente en los procesos de selección y desarrollo del personal, las recomendaciones para poder implementarlo y las fuentes de información o herramientas utilizadas en dicho proceso.

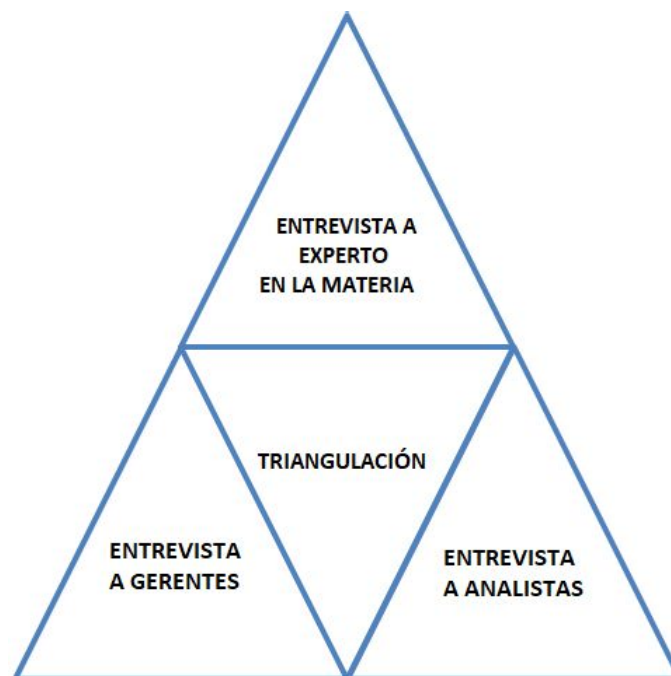
Las entrevistas se realizaron a los siguientes profesionales en la materia:

- Luis Maria Cravino, Director en AO Consulting SA con maestría en People Analytics (ITBA).

- Lucila Baus, analista y consultora en Ernst & Young con un posgrado en People Analytics (ITBA).
- Ailen Rojas (Analista senior de People Analytics en Argentina), MERCADO LIBRE.

Para triangular la información obtenida en las entrevistas a profesionales se realizaron entrevistas a los siguientes gerentes:

- Toon Devloo (Gerente regional de People Analytics en latinoamérica), VON DER HEIDE.
- Karthik Gundurao (Gerente global de HR Analytics para Reclutamiento y compensaciones), ACCENTURE.
- Sergio Garcia Mora (Gerente de People Analytics), DATA 4HR.



Fuente: elaboración propia

## CUADRO DE METODOLOGÍA

Relación entre las variables principales, las dimensiones y los indicadores.

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Desafíos a los cuales se enfrentan las empresas	Implementación de People Analytics en empresas de Argentina.	Tiempo que demanda realizar implementaciones de People Analytics.	Entrevistas a gerentes y/o consultores.
Mejora la toma de decisiones	Modelos de optimización en el proceso de selección y desempeño.	Beneficios obtenidos en los procesos de selección y desempeño con la implementación de People Analytics.	Entrevistas a gerentes.

# TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EXPERTO

### LUIS MARIA CRAVINO

Según cuenta Luis María, en los procesos de Recursos Humanos que actualmente más se está utilizando Analytics es en staffing, engagement, ausentismo, salud ocupacional y accidentes. Analytics aplicado en empleos es beneficioso pero conlleva a una problemática adicional que es la de tratar de evitar los sesgos. En su opinión, performance analytics es donde la aplicación debería ser más importante para que las decisiones se toman en base a evidencias y no intuiciones. Mismas bases de decisiones que consideran importantes Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en Capítulo. 1.1.

Al consultarle sobre cuáles son los requisitos necesarios para implementar Analytics en una empresa, él considera que el aspecto más importante es la voluntad de querer trabajar con dicha herramienta, agrega que no es necesario contar con grandes tecnologías ya que muchos de los aspectos que trabaja RRHH se basan en small data y por lo tanto, la utilización de Excel es suficiente.

En cuanto a los requisitos específicos del área de RRHH, explica que hay que seguir una serie de pasos, se parte de tomar datos estructurados y no estructurados, conceptos definidos por Calvo (2017) en el Capítulo 1.3; se continúa armando un tablero de comando, luego es necesario segmentar los datos, establecer relaciones, causaciones y por último, tomar decisiones basadas en el indicador de rendimiento de retorno de la inversión (ROIP). Indicador en el cual también hace mención Valencia (2018) al hablar de las inversiones en Capital Humano en el Capítulo 1.3.

Luis María expresa que las personas que se encargan de la utilización de Analytics deben contar con tres competencias importantes, estadísticas descriptivas, ciencias

de datos y conocimientos de los procesos de RRHH. Lo cual también mencionan Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en los pasos necesarios para un análisis predictivo en el Capítulo 3.1.

Cuando se le consultó sobre los costos estimados para la implementación de esta herramienta, nos cuenta que no son necesarias inversiones especiales, que se puede comenzar con pequeñas implementaciones, que permite iniciarse en pocas semanas y terminar un proyecto de Analytics.

En cuanto a los obstáculos que surgen ante la implementación de Analytics, hace foco en que la resistencia interna del área de Recursos Humanos en trabajar en datos genera uno de los mayores problemas.

Por otro lado, al hablar sobre los beneficios que otorga la utilización de la herramienta, afirma que People Analytics constituye el elemento central para poder llevar el área de RRHH a un nivel de socio, ya que sin mediciones es imposible de gestionar. Ésta afirmación sobre la importancia de las mediciones también fue citada por Cravino en el marco teórico del Capítulo 1.1.

Al hablar sobre la aplicación de esta herramienta en los procesos de desempeño, Luis Maria hace referencia a su experiencia profesional al afirmar que es el proceso donde más agrega valor porque permite mejorar la gestión de personas y detectar más oportunidades de mejora. Proceso que también es considerado como clave por Valencia (2018) en el Capítulo 1.1

Para finalizar, la recomendación que brinda Cravino para una empresa que se interesa en la aplicación de Analytics se alinea con los pasos de los modelos DELTA y LAMP mencionados por López en el capítulo 2.3 de nuestro marco teórico; iniciar de a poco recopilando datos, para luego analizarlos y detectar qué es lo que esos datos están diciendo. Como fuente de información para la utilización de Analytics en RRHH hace referencia al experto Fitz Enz.



## **ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A GERENTES**

### **KARTHIK GUNDURAO**

Karthik Gundurao ha sido entrevistado desde su posición desempeñada en ACCENTURE como Gerente Global de HR Analytics para las áreas de reclutamiento y compensaciones.

Al comenzar la entrevista nos menciona que People Analytics se está aplicando en en numerosas áreas de recursos humanos como reclutamiento, optimización del servicio (Talent Supply Chain), retención y desarrollo del personal, experiencias y encuestas a empleados, aprendizaje, inclusión y diversidad, entre otros, y que esta metodología proporciona un enfoque basado en hechos que se incorpora con conocimiento del negocio a problemas de recursos humanos, según lo mencionado por Mario Rodríguez Lancho (2018) en el capítulo 3.2. Además, agrega que los beneficios han sido observados por la empresa a través de la implementación de ideas y soluciones basadas en análisis en diversas áreas de recursos humanos, y que los resultados ayudan a los líderes de negocios de Recursos Humanos a tomar decisiones informadas, tal como afirma David Aguado García en el capítulo 2.3.

Según Karthik, se necesita tecnología para desarrollar e implementar soluciones junto con una fuerza laboral competente con habilidades para llevar a cabo el análisis, y, a su vez, las empresas requieren un apetito para absorber, implementar y utilizar las soluciones. En relación a esto, menciona una encuesta realizada por Harvard Business Review a ejecutivos (en la cual un tercio son profesionales de recursos humanos), en la cual se encontró que el mayor obstáculo para lograr un mejor uso de los datos era contar con datos inexactos, inconsistentes o de difícil acceso que requieren demasiada manipulación manual, y que los resultados de la misma indicaron que el 47% cree el mayor obstáculo fue la falta de perspicacia analítica o habilidades entre los profesionales de RRHH. Para resolver este problema, afirma que es necesario un software de recopilación de datos que permita a los Recursos Humanos acceder a los mismos sin necesidad de prepararlos

manualmente, como menciona Toon Devloo en el capítulo 2.2. Esta herramienta permitirá un atajo a las habilidades analíticas.

Como siguiente paso, agrega que las personas deben usar su juicio y experiencia para evaluar cuidadosamente la calidad de los datos que se recopilan, para contextualizar y dar sentido a los análisis, y para decidir la mejor manera de convertir los resultados en acción.

Con respecto a las formaciones y/o competencias, menciona que la persona responsable de la implementación debe estar al tanto y tener conocimiento de Analytics dentro de la organización, y que los miembros de Accenture tienen una combinación de dominio, habilidades analíticas, experiencia en el conjunto de herramientas analíticas. Estos conocimientos son regularmente actualizados por la compañía a través de capacitaciones y certificaciones y, en caso que no cuenten con dicho conocimiento dentro de la compañía, se contrata a fuentes externas para poder realizar los trabajos necesarios, como afirman Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en el capítulo 3.1.

Respecto a los tiempos y costos, nos comenta que varían según el problema de negocio y la solución analítica. Por ejemplo, un solo problema más pequeño se solucionará en menos tiempo en comparación con el análisis que se realizará con una frecuencia regular. El costo dependerá de la cantidad de recursos (personas y tecnología) necesarios para desarrollar una solución.

Para Karthik, existen varios beneficios organizacionales de People Analytics dependiendo el área de Recursos Humanos. Entre ellos, menciona los siguientes:

- Atraer a las mejores personas para varias posiciones (para reclutamiento y selección). People Analytics proporciona un enfoque algorítmico destinado a reducir el tiempo de contratación al reemplazar los procesos manuales y aumentar la calidad de contratación, como menciona Manuel López en el capítulo 3.3

- Mejorar la experiencia de los empleados.
- Racionalizar la capacitación y evaluaciones corporativas.
- Optimizar la compensación financiera.
- Estabilizar la retención

Para las áreas de Reclutamiento y Desarrollo del personal, menciona que se han atendido diferentes necesidades de negocio mediante el uso de Analytics en ambas áreas. Varios procesos de cambio u optimización de canales para la obtención de candidatos fueron implementados utilizando People Analytics en el reclutamiento. En el proceso de desempeño, Analytics fue incorporado en los módulos de capacitación de empleados.

Con respecto a las recomendaciones, menciona que es importante definir el problema del negocio, su alcance y determinar qué áreas del negocio son las más necesarias para mejorar. Asimismo, las organizaciones deben encontrar las herramientas de análisis adecuadas y las personas con las habilidades adecuadas para sus necesidades específicas, para poder incorporarlas a los procesos existentes y medir regularmente el progreso.

Por último, menciona que existen varias fuentes de información que se aprovechan para realizar análisis de Recursos Humanos, como datos demográficos, información sobre el trabajo, desempeño, viajes, reconocimiento, compensación, aprendizaje, entre otros.

## TOON DEVLOO

Toon Devloo realizó su aporte a nuestro trabajo de campo desde su posición de Gerente regional de People Analytics en latinoamérica para VON DER HEIDE.

En primer lugar, al preguntarle sobre los requisitos que cree necesarios para la aplicación de People Analytics en una organización, menciona que la tecnología tiene un aporte en People Analytics pero lo más importante es una gestión basada en evidencias, de forma que se alinea a lo mencionado por Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en el capítulo 1.1, para lo cual menciona tres fuentes necesarias: experiencia en el profesional de Recursos Humanos, utilizar evidencias científicas preexistentes en investigaciones ya realizadas o literaturas públicas y por último, los datos recolectados por la propia compañía. A estas tres fuentes las menciona como imprescindibles para comenzar luego a considerar las habilidades y tecnologías necesarias para aplicar People Analytics. Los conocimientos que considera importantes son manejo de datos y luego gestión de comportamiento humano para poder llevar los análisis cuantitativos al desarrollo de prácticas.

Toon nos cuenta que en la compañía Von Der Heide, al momento de desarrollar proyectos de People Analytics se realizan contrataciones con perfiles estratégicos.

En cuanto a los tiempos de implementación de ésta herramienta, nos cuenta que suelen ser entre tres y cuatro meses de principio a fin y, al igual que menciona Aguado Garcia (2018) en el Capítulo 2.3, explica que el proyecto inicia una vez que la compañía se plantea una pregunta sobre un tema a abordar, lo cual ejemplifica con planteamiento sobre cómo reducir las rotaciones voluntarias en una compañía.

A su vez, durante la entrevista explica que el área de Recursos Humanos tiene el beneficio de contar con experiencia práctica para realizar cambios estratégicos rápidos a partir de los datos que se obtienen de los análisis. Para aclarar esto, agrega que Data Science es clave, pero lo más importante es poder convertir ese inside analítico en una práctica tangible. Dicha importancia de transformación de

datos es también mencionada por Lancho Rodriguez (2018) en el capítulo 3.2 al identificar los momentos de un proyecto de People Analytics.

Con respecto a su experiencia, comenta que pudo detectar que People Analytics benefició al área de Recursos Humanos aportando herramientas cuantitativas que permitieron analizar con costos aquellos problemas a resolver, al igual que refiere Valencia (2018) en el capítulo 1.1. En base a ello, opina que Recursos Humanos se está viendo posicionado como rol estratégico y con manejo de vocabulario de negocios.

Al momento de preguntarle qué recomendaciones daría a una organización que quiere comenzar a aplicar ésta herramienta hace una serie de punteos. En primer lugar, destaca la importancia de iniciar con una pregunta a resolver, hacer foco a lo que se quiere abordar aplicando Analytics y a partir de allí recopilar datos para convertir el análisis en prácticas tangibles para la compañía. Este proceso coincide con el explicado por Aguado Garcia (2018) Capítulo 2.3

Como segundo punto remarca que no es excluyente comenzar con un proyecto perfectamente armado, solo basta con empezar con algo chico donde pueden surgir desafíos y experiencias que permitan ir escalando en People Analytics.

Como tercer y último punto destaca conocer el clima político de la compañía. En base a ello, nos cuenta que para que la implementación de People Analytics funcione requiere de un proceso de Change Management de los empleados, el cual implica involucrarnos a lo largo de todo el proyecto para obtener buena predisposición de ellos. Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en el Capítulo 3.1 también hacen referencia a ésta necesidad de involucrar a los empleados para un efectivo análisis predictivo con People Analytics.

Para concluir con la entrevista, Toon Devloo relata que considera como primordial fuente de información para People Analytics a la literatura académica basada en evidencias y como herramientas tecnológicas, plataformas de open source con las que utilizan en su compañía.

## **SERGIO GARCIA MORA**

Sergio Garcia Mora ha respondido nuestra entrevista como Gerente de People Analytics, cargo que desempeña en DATA 4HR.

Según Sergio García Mora, en la entrevista que le realizamos, nos cuenta que los procesos en los cuales se está aplicando analytics es en las encuestas de clima. Necesitaban cambiar de proveedor para que haya más agilidad, necesitaban respuestas más ágiles, otra profundidad de análisis y otra calidad en la información. También lo que están buscando es captar candidatos, según lo mencionado en el capítulo 2.2, Valencia (2018), con lo cual van a realizar análisis de la efectividad de los recruiters para ver si funciona de esa manera.

En cuanto a los requisitos que Sergio considera necesarios a nivel organizacional, uno son las condiciones políticas dentro de la empresa, es decir, la exigencia para completar el proyecto, y después a lo que apunta en este proyecto es no quedarnos solamente con datos de RRHH. Después, a nivel datos Sergio dice que va trabajando con lo que tiene la empresa. El comenta que la mayoría de las empresas algún sistema de gestión de recursos tiene, hay que ir viendo si esa información es relevante o no es relevante, o si a partir del análisis conviene hacerlo o no.

Otros pasos, además del análisis de la información, Sergio se basa en la síntesis de servicio, primero centrarse en ventajas competitivas de la empresa, después hacer un análisis de los indicadores de la operación, como se menciona con Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014) en el capítulo 3.1, y después trabajar con los indicadores del capital humano, eso vendría a ser la síntesis estratégica. Por otro lado, también se encuentra la metodología Crisp DM, y la metodología de Luis María Cravino de The Pirs Byerly y de Fitz Enz, que podemos encontrarlo en el capítulo 2.4. Sergio además aclara que hay etapas, análisis de datos, planes de acción, que de alguna manera se complementa con lo que es la metodología de Crisp DM. Arranca por la comprensión del negocio, luego por la comprensión de los datos, por el testeo de hipótesis y la generación de modelos, pero básicamente son procesos interactivos

en donde partís de una pregunta y ves si los datos te ayudan a responder la pregunta o si hay que reformularla o conseguir otros datos, no suelen ser procesos lineales.

En cuanto a si las personas que se encargan de implementar People Analytics, deben contar con alguna formación o competencia para ello, él dice que una persona debe comprender bien los datos, por eso él comenta que un buen nivel de datos tiene que tener una buena comprensión del negocio, saber de programación, como se menciona según Schwab (2016) en el capítulo 1.1. Deben tener la capacidad para llevar a la acción las conclusiones de los análisis.

Sergio nos comenta también que la primer etapa de cualquier metodología arranca por las historias o por la comprensión del negocio, esa definición es clave. Por eso hay que tener una cierta comprensión de los algoritmos y de la estadística de fondo como para poder entender y dialogar con el data scientist pero tampoco que necesita ser un experto.

En cuanto al tiempo para implementar los trabajos, el proyecto más típico, es la encuesta de clima, según Sergio, la parte analytics lleva de dos a tres meses. En realidad cualquier proyecto de analytics debería tener por lo menos un año y medio.

Los beneficios en cuanto a lo que genera People Analytics en Recursos humanos, según Sergio, hay que saber primero la estrategia por planta ya que te ayuda a gestionar el presupuesto más eficientemente en donde te genera resultados, dependiendo la realidad de la empresa. Hay que ver cuales son las técnicas y las palabras que tenes que usar para dirigirte a un candidato, para tener una mayor probabilidad de que te responda, que venga a una entrevista, pero es justamente eso la claridad para saber lo que tenes que hacer, y cual es el curso de acción que mayor resultados te va a traer. Esa es la mejor ventaja de Analytics para Sergio.

En cuanto a las recomendaciones para implementar analytics, él aclara que a veces podes aprender algo interesante pero que después no sirve para nada, hay que

armar redes, hablar con gente que sepa. Lo bueno de la ciencia de datos, es que todo el mundo se comparte todo, uno se encuentra con un montón de gente dispuesta a ayudar. Sergio aclara que recursos para aprender no falta.

Respecto a las herramientas, Sergio comenta que trabaja con Python y R. Los análisis los realiza en Python, los reportes los hace en R. Y por lo general, a veces, realiza algún desarrollo con herramienta de BI, pero depende la que use el cliente. En ese sentido no tenemos ninguna licencia, ni partnership con nadie, y después las fuentes, por lo general, siempre que nos enfrentamos un proyecto Sergio nos comenta que busca mucha bibliografía y trata de sacar ideas de ahí.



## **ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A ANALISTAS**

### **LUCILA BAUS**

Lucila Baus, ha respondido a nuestra entrevista aportando al trabajo de campo como Analista y consultora en Ernst & Young con un posgrado en People Analytics (ITBA).

Lucila se introduce a hablar sobre People Analytics derribando un prejuicio, ella afirma que Recursos Humanos implica tener conocimientos sobre números ya que con People Analytics se realizan análisis de números y gráficos y se sacan conclusiones a partir de esos resultados.

Según lo conversado, en Ernst & Young, empresa en la cual se desempeña actualmente, People Analytics se está aplicando en las áreas de Capacitación y Formación, donde se arman tableros que faciliten la visualización de horas de duración cantidad de inscriptos y ausentes, entre otros. También, comenta que se aplica para análisis de encuestas de clima laboral, ya que cuando se realizan es necesario procesar respuestas de una gran cantidad de empleados.

Al momento de consultarle su opinión sobre los requisitos tecnológicos y/o de infraestructurales para aplicar Analytics en una empresa, ella comenta que, basada en su experiencia, más allá de la importancia de las herramientas tecnológicas el factor más importante para un buen análisis es contar con un equipo integrado por personas con perfiles y conocimientos diversos como programación, estadística y Recursos Humanos. Lo cual coincide con lo mencionado por Lopez, Manuel (Cap. 3.3 marco teórico). Esto lo encuentra como una dificultad frecuente presente en las organizaciones debido a que suelen caer en el error de buscar a una persona que solo sepa sobre Recursos Humanos.

Otro factor que Lucila resalta de gran importancia es la necesidad de que la empresa que aplique Analytics, lo haga fomentando una mentalidad abierta de los

empleados y asegurando un análisis de datos tratado de forma confidencial y ética y que los empleados entiendan que con la información que ellos proporcionan se busca alcanzar beneficiarlos.

Con respecto a los beneficios de la aplicación de ésta herramienta, destaca como principal el beneficio de optimización de tiempos, ya que como en un caso de análisis de encuestas de clima en empresas de grandes dotaciones, existen programas aptos para realizar análisis de palabras en respuestas de preguntas abiertas. Otros programas contienen tablas dinámicas que son capaces de optimizar tiempos y a su vez, eliminar las subjetividades. Lo cual se alinea a lo mencionado por López, Manuel (Cap. 3.3). Esto es importante para evaluar y analizar cómo la aplicación de ciertos beneficios a los empleados desemboca en una mejora en los rendimientos y esto repercute en los resultados de la empresa. De la misma forma que explica Valencia, Eduardo (Cap. 1.1)

A su vez, afirma que la posibilidad de eliminar todo tipo de subjetividades es la principal ventaja que brinda la implementación de Analytics en los procesos de selección de personal. La eliminación de subjetividades también favorece en la realización de un análisis de desempeño justo para evaluar un posible ascenso o rotación de área. Hace hincapié que lo correcto es hablar de “reducción de subjetividad” ya que son las personas quienes inicialmente se encargan de cargar los datos a sistema, por lo que siempre hay algo de subjetividad presente.

Por otro lado, para aquellas empresas interesadas en aplicar Analytics, Lucila recomienda que se haga foco en acciones que permitan visualizar resultados a corto plazo, también vuelve a mencionar la importancia de un equipo integrado con perfiles mixtos, y por último, considera importante mostrar los resultados de los análisis de forma clara y de fácil comprensión, excluyendo lenguajes técnicos. Coincide con la importancia de utilización de gráficos que menciona Aguado García (2018) en el Capítulo 2.2.

A todo ello, agrega que si la implementación de esta herramienta se va a realizar en una empresa cuyos empleados no acostumbran compartir información, para que no

se sientan invadidos es imprescindible realizar un proceso de Change Management que ayude a acompañar al cambio.

Las fuentes de información que utiliza en su empresa son los datos estructurados, toda aquella información que se puede cargar en un Excel y no estructurados la información que no es posible cargar en Excel. Tal como identifica Calvo (2017) en Capítulo 1.3. A su vez, expresa que no considera recomendable ni ético la utilización de fuentes como redes sociales porque son de uso privado y personal. Por último, menciona un caso particular de una empresa que utiliza reconocimiento facial para el acceso al edificio y reflexiona que esa tecnología puede ser utilizada en Analytics ya que través de la expresión de la cara del empleado, se puede establecer una tendencia y relacionar esa expresión con un estado de ánimo y a su vez, con el día de la semana. Lo cual coincide con lo mencionado por Valencia (2018) en el capítulo 2.1 al hablar sobre el aprovechamiento de las señales que emite un empleado.

## AILEN ROJAS

Ailen Rojas, ha sido entrevistada abordando la temática como Analista senior de People Analytics en Argentina, posición que ocupa en la empresa MERCADO LIBRE.

En Mercado Libre según lo que nos cuenta Ailen Rojas, se está aplicando analytics a través de ciertas métricas primas de base dentro de un tablero general de People Analytics, donde tienen los 4 centros de expertise, centro de innovación y diseño, que son Talent Acquisition, parte de reclutamiento, donde hacen el seguimiento de las búsquedas, capítulo 1.1, según Valencia Rodríguez (2005).

Ailen también aclara que tienen una apertura para lo que es Rewards and Analytics donde tienen mucha más información demográfica en general, de compensación y costo laboral, y después la parte de lo que es cultura y clima donde hacen seguimiento de cuán alineado no está la gente en diferentes áreas.

Usan una plataforma que se llama workplace, y por ese medio la gente se reconoce por los distintos principios culturales, con lo cual también tenemos mucha información de la información cultural de la gente, y de lo que es clima en general. Tienen un tablero con métricas bastante básicas que utilizan para las distintas áreas, capítulo 1.1, según Valencia Rodríguez (2005).

Según Ailen, una persona puede tener una plataforma tecnológica, veloz, pero si los datos que uno tiene no son buenos, entonces la información no va a ser buena tampoco, con lo cual lo principal es la información y la calidad de los datos, que se menciona también en el capítulo 1.1, Cravino, (2003).

En Mercadolibre construyen para que la gente pueda entender que toda la información que se carga dentro de un sistema es vital para poder después hacer analytics y tomar decisiones en base a ello. Otra cosa que es importante, que comenta Ailen es el hecho de que todos puedan visualizar la misma información y no que cada uno tenga su propio análisis, con lo cual tiene que haber un mix de

elegir una plataforma acorde a las necesidades y tener una buena calidad de datos, capítulo 1.1, Cravino, (2003). Esos son los requisitos que tiene en cuenta Ailen a nivel organizacional para implementar People Analytics.

No hace falta tener una formación o competencia para implementar la metodología de People Analytics, pero se necesita alguien que te acompañe, desde la base de datos y que sepa manejar las herramientas de visualización y de BI, mencionado por Mario Rodríguez Lancho (2018), en capítulo 3.2, donde aclara que la clave de un proceso de HR Analytics esta en conectar con aquellos que creen en lo mismo que crees: las personas y su potencial para afrontar los desafíos mediante modelos y ofreciendo al negocio herramientas de gestión de personas que cambian la función de Recursos Humanos.

En cuanto al tiempo que se estimó para las implementaciones, el tablero completo se tardó aproximadamente 6 meses en implementarlo que esto también se mencionó en el capítulo 1.1, Cravino, 2003.

Los beneficios que Ailen puede observar que People Analytics otorga a Recursos Humanos es que cuando una empresa está creciendo a grandes rasgos se puede ver distintas correlaciones, entonces te ayuda a entender qué está pasando con la gente y porque puede estar pasando. Mario Rodríguez Lancho (2018), capítulo 3.2. Son dos partes que se puede aportar desde la parte de Recursos Humanos, una parte que está sumandose mas, que es People Analytics, y la gente que quizás tiene un conocimiento más soft, que puede aportar acompañando a la gente.

En base a reclutamiento y desarrollo del personal, Ailen comenta que están utilizando un modelo de analíticos predictivos, capítulo 3.1, mencionado también por Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014), para entender si las personas tienen posibilidad de irse de la compañía o no, y ven las acciones que se van a poder generar para entender si son posiciones claves, y que hay que tener como en una alarma de no perderlos, y ver qué acciones se pueden generar, debido a que esas

posiciones por ahí son claves, y que la compañía necesita que esa posición está ocupada, por el tema de la fuerza que uno implementa en lo que es reclutamiento.

Lo que es importante, según Ailen, es entender a lo que uno quiere llegar con People Analytics, cuál es el objetivo principal como visión del área, capítulo 1.2 Cravino (2017). Después volver a mirar qué información uno tiene, y con qué información se cuenta, y con cual no cuentas como para empezar a trabajarla, entender si la información que uno tiene es certera, o si hay información que es mala, trabajarla y mejorarla.

En Mercadolibre, Ailen cuenta que tienen toda la información registrada dentro de la plataforma SuccessFactors, que es una plataforma de SAP, donde tienen información tanto de reclutamiento, desarrollo, compensaciones, etc, con lo cual es la base más grande de información. Después, usan el google drive, como para contar con más información y después todo eso lo llevan a la plataforma de lo que es Microstrategy.

## CONCLUSIÓN

La primer conclusión que podemos mencionar y que responde a una de las preguntas de investigación es que People Analytics permite reducir la subjetividad en la toma de decisiones ya que se enfoca en utilizar datos basados en evidencias. A partir de esto, esta metodología permite al área de Recursos Humanos posicionarse como socio estratégico de la compañía participando activamente en los procesos de negocios.

Dentro de las entrevistas realizadas se encontraron opiniones similares con respecto a los beneficios que People Analytics aporta a las áreas de Reclutamiento y Desarrollo del Personal. Entre estos beneficios se mencionaron que ayuda a optimizar los tiempos de búsqueda de perfiles reemplazando procesos manuales, aumenta la calidad de la contratación buscando los perfiles más adecuados para un puesto de trabajo a través de un análisis predictivo, y analiza el desempeño con mayor objetividad para evaluar un posible ascenso o rotación de área.

Además de estos beneficios, se mencionaron otros como la identificación de la necesidad de capacitación, la mejora en los procesos de retención de personal, y la optimización de la compensación financiera (return of investment).

Más allá de estos beneficios, el área de Recursos Humanos debe enfrentar los siguientes desafíos como disminuir la subjetividad en la toma de decisiones, para poder basarse en una evidencia lógica. Para esto, se requiere un cambio en la organizaciones que permitan crear nuevos comportamientos, modificando la mentalidad y la cultura de las personas que la conforman.

Otro desafío que deben afrontar las organizaciones es contar con los datos y las variables de información que responden a los problemas planteados. Si no se cuenta con ellos, la herramienta no se podrá aplicar efectivamente. Además, la organización deberá contar con el equipo adecuado que conozca sobre las técnicas

necesarias para poder trabajar con estos datos, pero también entienda en profundidad el negocio. Esta es una barrera importante para las compañías ya que no es fácil encontrar estos perfiles en el mercado.

Los directivos y las gerencias serán actores clave en el cambio que se genera cuando una empresa incorpora People Analytics, siendo los responsables de impulsar el cambio cultural y trabajar con sus equipos en pos de un correcto registro y uso de los datos, así como también en apoyar el proyecto y brindar la información que sea necesaria.

People Analytics podrá transformar a las organizaciones. Quien no se adapte a estos cambios podría salir afectado o quedar afuera del mercado.

## **IMPLICANCIA**

Para que People Analytics pueda ser más utilizado en las empresas es conveniente:

Capacitar a las empresas sobre qué es People Analytics y cómo puede agregar valor en el área de Recursos Humanos, especialmente en reclutamiento y desarrollo del personal.

Trabajar en el desarrollo y orden de los datos, para que los mismos sean utilizados correctamente para la toma de decisiones.

Demostrar los beneficios People Analytics para que los colaboradores formen parte del proceso de cambio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abhinav Rai (Agosto, 2018). What is big data: types, characteristics, benefits and examples. Recuperado el 03 de Abril de 2019 de:  
<https://www.upgrad.com/blog/what-is-big-data-types-characteristics-benefits-and-examples/>
- Aguado Garcia, David (2018). HR Analytics: Teoria y practica para una analitica de recursos humanos con impacto.  
[https://books.google.com.ar/books/about/HR\\_Analytics.html?id=7wpjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books/about/HR_Analytics.html?id=7wpjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Aguado Garcia, David- investigador senior del IIC en el entorno RRHH. HR analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor .  
Recuperado el 28 de Abril de 2019 de:  
<http://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>.
- Alles, Martha (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*.
- Calvo, Diego (2017). *Tipos de datos: estructurados, semiestructurados y no estructurados*. Recuperado el 27 de Abril de 2019 de  
<http://www.diegocalvo.es/tipos-de-datos-estructurados-semiestructurados-y-no-estructurados/>
- Cravino, Luis María (2003). *Un trabajo feliz*. -Temas

- Gutierrez, R. M, (2013). *El impacto de la sobrepoblación de invertebrados en un ecosistema selvático*. Revista Mundo Natural, 8, 73-82.
- IBM (2012). *El uso del Big Data en el mundo real*. Recuperado el 27 de Abril de 2019 de [https://www-05.ibm.com/services/es/gbs/consulting/pdf/El\\_uso\\_de\\_Big\\_Data\\_en\\_el\\_mundo\\_real.pdf](https://www-05.ibm.com/services/es/gbs/consulting/pdf/El_uso_de_Big_Data_en_el_mundo_real.pdf)
- Jac Fitz-enz y John R. Mattox II (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. <https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-es-mucho-m%C3%A1s-que-big-data-luis-maria-cravino/?originalSubdomain=es>
- López, Manuel - Consultor SEO, SEM Y Google Analytics- (Fecha). *Talent Analytics: Analítica aplicada a Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019 de <https://www.masterseosem.com/blog/talent-analytics-analitica-aplicada-a-recursos-humanos>
- Lopez, Miriam. Seis ventajas que People Analytics proporciona a RRHH. Recuperado el 02 de Mayo de 2019 de: <https://observatoriorh.cl/big-data/seis-ventajas-que-people-analytics-proporciona-a-rrhh/>
- Lopez, Miriam (2018). Problemas y ventajas de PA. Recuperado el 02 de Mayo de 2019 de <http://www.elautonomodigital.es/problemas-del-people-analytics/>
- Pease, Gene- Byerly, Boyce y Fitz Enz, Jac (2012). *Human Capital Analytics*.

- Rodriguez Lancho, Mario. Fases de un Proyecto HR Analytics. Recuperado el 08 de Junio de 2019 de:  
[https://curiositarh.wordpress.com/2016/01/22/fases-de-un-proyecto-hr-analyti  
cs/](https://curiositarh.wordpress.com/2016/01/22/fases-de-un-proyecto-hr-analyti/cs/)
- Schwab, Klaus (2016). *La cuarta revolución industrial*.
- Valencia, Eduardo (2018). *People Analytics, analítica y datos para recursos humanos*.
- Valencia, Eduardo. *Analyze it. Data science and analytics. A blog about people analytics, data science, data and business*. Recuperado de  
[http://www.eduardovalencia.com/2016/09/people-analytics-que-es-y-para-que  
-sirve.html?m=1](http://www.eduardovalencia.com/2016/09/people-analytics-que-es-y-para-que-sirve.html?m=1)
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1 (2), 20-33. <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Toon Devloo (2019). Regional People Analytics Manager en VON DER HEIDE. Disponible en  
[https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elegir-la-tecnolog%C3%ADa-ade  
cuada-para-sus-proyectos-devloo-phd/](https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elegir-la-tecnolog%C3%ADa-adecuada-para-sus-proyectos-devloo-phd/)

# ANEXOS

## ENTREVISTA A EXPERTO

### LUIS MARIA CRAVINO

Luis Maria Cravino, Director en AO Consulting SA con maestría en People Analytics (ITBA) fue entrevistado en el trabajo de campo como profesional experto en la materia.

**1. ¿En qué procesos de Recursos Humanos se está aplicando Analytics?  
¿Qué razones motivaron a implementar esta herramienta?**

Los procesos en los que más se usa analytics son en staffing y engagement. También en ausentismo, salud ocupacional y accidentes. Sin embargo, en mi opinión debería ser más importante la aplicación en performance analytics.

Las razones están basadas en la tesis fundamental de Boudreau: pasar de la intuición para tomar decisiones a tomar decisiones basadas en evidencias.

**2. ¿Cuáles son las condiciones o requisitos necesarios a nivel organizacional?  
(Tecnología, infraestructura)**

De acuerdo a Fitz-enz el primer aspecto es la voluntad de querer trabajar en analytics. Ningún otro es más importante. No es necesario una gran tecnología. Cómo muchos de los aspectos de RRHH se basan en pocos datos (small data) con un Excel es muchas veces suficiente.

**3. ¿Y propios del área de RRHH? ¿Existen pasos a seguir?**

Los pasos son primero tomar datos (estructurados y no estructurados – las anécdotas son datos), luego armar un tablero de comando, luego segmentar, luego

establecer relaciones, luego causaciones y finalmente utilizar decisiones basadas en ROIP (Return On Investment Performance).

**4. ¿Deben contar aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta con alguna formación o competencia en particular para ello? ¿Contaban con estos perfiles dentro de la organización o debieron buscar fuera de ella?**

Tres competencias son importantes: estadísticas (descriptivas y no paramétricas), ciencias de datos y conocimientos de los procesos de RRHH.

**5. ¿Cuánto tiempo y costos se estimaron para estas implementaciones? (puede citar ejemplos).**

Se puede comenzar con pequeñas implementaciones sin inversiones especiales. En pocas semanas se puede iniciar y terminar un proyecto de People Analytics.

**6. ¿Surgieron obstáculos a la hora de implementarla? (Ej. Resistencia por parte de Directivos, Cambio Cultural, Resistencia de Empleados, Presiones Sindicales, etc.) ¿Cómo los resolvieron?**

Los mayores problemas son de resistencia interna de las áreas de RRHH que se resisten a trabajar con datos.

**7. ¿Cuáles son los beneficios para Recursos Humanos de implementar esta herramienta?**

Definitivamente sin mediciones es imposible gestionar. Analytics es un elemento central para llevar al área de RRHH a un nivel de socio.

**8. En caso de implementar People Analytics en el proceso de selección, cuáles son las ventajas de aplicar esta herramienta.**

Las mismas que las respuestas a la pregunta 3 y 4. Sin embargo, analytics en empleos presenta una problemática adicional que es la cuidar sesgos o mejor dicho evitar que los sesgos ocurran.

**9. En caso de implementar People Analytics en el proceso de desempeño, cuáles son las ventajas de aplicar esta herramienta.**

En función a mi experiencia es el proceso en donde analytics agrega más valor. Básicamente se puede gestionar mejor a las personas y especialmente descubrir oportunidades para mejorar el desempeño individual y organizacional.

**10. ¿Qué recomendaciones le darías a quienes están interesados en implementar la People Analytics en sus organizaciones?**

Que empiecen de a poco. Que recopilen datos y que intenten analizarlos y ver lo que los datos nos dicen.

**11. ¿Qué fuentes de información utilizaron para el uso de People Analytics en RRHH?**

Los libros del Dr Jac Fitz-enz

## **ENTREVISTAS A GERENTES**

### **KARTHIK GUNDURAO**

- 1. ¿En qué procesos de Recursos Humanos se está aplicando Analytics?  
¿Qué razones motivaron a implementar esta herramienta?**

Los análisis se aplican en numerosos procesos de recursos humanos como reclutamiento, áreas de optimización del servicio (Talent Supply Chain) , retención, rendimiento, experiencias de los empleados, encuestas de empleados, aprendizaje, inclusión y diversidad, etc. Analytics proporciona un enfoque basado en hechos que se incorpora con conocimiento del negocio a problemas de recursos humanos. Los beneficios han sido observados por la empresa a través de la implementación de ideas y soluciones basadas en análisis en diversas áreas de recursos humanos. El resultado del análisis ayuda a los líderes de negocios de Recursos Humanos a tomar decisiones informadas.

- 2. ¿Cuáles son las condiciones o requisitos necesarios a nivel organizacional? (Tecnología, infraestructura). ¿Y en el área de recursos humanos? ¿Hay pasos a seguir?**

Para el análisis de recursos humanos, se necesita tecnología para desarrollar e implementar soluciones junto con una fuerza laboral competente con habilidades para llevar a cabo el análisis. Además, las empresas requieren un apetito para absorber, implementar y utilizar las soluciones.

Una encuesta de ejecutivos realizada por Harvard Business Review (un tercio son profesionales de recursos humanos) encontró que el mayor obstáculo para lograr un mejor uso de los datos era "datos inexactos, inconsistentes o de difícil acceso que requieren demasiada manipulación manual". 47% cree el mayor obstáculo fue la "falta de perspicacia analítica o habilidades entre los profesionales de RRHH". El software de recopilación de datos permite a RRHH acceder a los datos sin necesidad de prepararlos manualmente. Arma HR con una herramienta que

proporciona un atajo a las habilidades analíticas. Aún así, el análisis de personas se encuentra con escepticismo, ya que las decisiones basadas en la experiencia tienden a ser más socialmente aceptables que las basadas en datos o algoritmos que se han denominado "aversión a los algoritmos".

Como siguiente paso, las personas deben usar su juicio y experiencia para evaluar cuidadosamente la calidad de los datos que se recopilan, para contextualizar y dar sentido a los análisis, y para decidir la mejor manera de convertir los resultados en acción.

- Fomentar una cultura de toma de decisiones basada en datos.
- Identificar el problema comercial o de la pregunta que debe responderse.
- Conjunto de datos
- El software, las pruebas de hipótesis, las técnicas como el aprendizaje automático, etc., pueden aprovecharse para llegar a los conocimientos.
- Interpretar los resultados y actuar: descubra la historia que los datos y su análisis le están diciendo.

### **3. ¿El responsable de la implementación debe tener una formación o competencia particular? ¿Accenture tenía estos perfiles dentro de la organización o fue necesario mirar fuera de ella?**

La persona responsable de la implementación debe estar al tanto y tener conocimiento de Analytics dentro de la organización y experiencia en el dominio. Los miembros del equipo de Analytics tienen una combinación de dominio, habilidades analíticas, experiencia en el conjunto de herramientas analíticas avanzadas y más. Accenture actualiza regularmente el conocimiento de sus profesionales a través de extensas capacitaciones y certificaciones. Accenture tiene una amplia variedad de estas habilidades internamente y contrata a fuentes externas cuando existen brechas en el nivel de habilidades que no se pueden encontrar internamente.



**4. ¿Cuánto tiempo y costos se estimaron para estas implementaciones? (Puedes mencionar algunos ejemplos).**

El tiempo y el costo varían según el problema de negocio y la solución analítica. Por ejemplo, un solo problema más pequeño se solucionará en menos tiempo en comparación con el análisis que se realizará con una frecuencia regular.

El costo también depende de la cantidad de recursos (personas y tecnología) necesarios para desarrollar una solución.

**5. ¿Hubo obstáculos para implementar? (por ejemplo: resistencia de los gerentes o empleados, cambios culturales, conflictos / presiones sindicales, etc.) ¿Cómo los resolvió?**

Accenture siempre cree en la toma de decisiones basada en datos y los líderes están comprometidos con los proyectos analíticos. Los resultados de los proyectos analíticos a veces son difíciles de implementar y los planes de implementación son ejecutados en base a las decisiones colectivas.

**6. ¿Cuáles son los beneficios para Recursos Humanos de implementar People Analytics?**

Hay varios beneficios organizacionales de People Analytics:

- Adquisición de talentos: Analytics e Insights ayudan a atraer a las mejores personas para varias posiciones. Proporciona un enfoque algorítmico destinado a reducir el tiempo de contratación al reemplazar los procesos manuales y aumentar la calidad de contratación.
- Mejorar la experiencia de los empleados.
- Racionalizar la capacitación y evaluaciones corporativas.
- Optimizar la compensación financiera.

- ❑ Estabilizar la retención

### **7. ¿Puedes mencionar los Beneficios en el proceso de Reclutamiento? ¿Y en proceso de desempeño?**

Se han atendido diferentes necesidades de negocio mediante el uso de Analytics en ambas áreas.

Varios procesos de cambio/ optimización de canales para la obtención de candidatos fueron implementados utilizando analytics en el reclutamiento. En el proceso de desempeño, Analytics fue incorporado en los módulos de capacitación de empleados.

### **8. ¿Qué recomendaciones le daría a aquellos que estén interesados en implementar People Analytics en sus organizaciones?**

Mientras que la People Analytics es crucial para mejorar muchas funciones de negocios, es imperativo definir el problema del negocio, su alcance y determinar qué áreas del negocio son las más importantes para mejorar.

Las organizaciones deben encontrar las herramientas de análisis adecuadas y las personas con las habilidades adecuadas para sus necesidades específicas, incorporarlas a los procesos existentes y medir regularmente el progreso.

Además, uno de los aspectos clave del análisis de personas es la integración de datos recopilados de diversas fuentes. Es esencial comprender los datos, su distribución y los diversos factores / características involucrados en el conjunto de datos utilizado para el análisis. Uno debe tener cuidado de mantener el anonimato de las personas utilizadas en el estudio de muestra y mantener todas las pautas legales al realizar el análisis.

## **9. ¿Qué fuentes de información utilizaron los equipos para implementar People Analytics en RRHH?**

Existen varias fuentes de información que se aprovechan para realizar análisis de RR.HH. como datos demográficos, información sobre el trabajo, desempeño, viajes, reconocimiento, compensación, aprendizaje, etc.

## TOON DEVLOO

### 1. **¿Cuáles consideras que son las condiciones o requisitos necesarios a nivel organizacional para implementar esta herramienta? (Tecnología, infraestructura)**

La tecnología va a tener su parte en todo esto pero creo que la clave de People analytics es tener una gestión “Evidence Bases” o basada en evidencias, para esto se necesitan básicamente 3 fuentes de evidencias: la primer fuente es la experiencia del profesional de rrhh, si tenes muchos años en la compañía en un puesto particular es muy probable que tengas también mucha experiencia que se puede usar para tomar buenas decisiones, esto es como punto uno un recurso que la mayoría de las compañías hoy en día tienen.

La segunda fuente de información es toda la evidencia científica que ya existe acerca de varias temáticas, por ejemplo si hablamos de la rotación voluntaria de los empleados, que es una preocupación que varias compañías están teniendo más que nada en ciertos retails o call centers por ejemplo, como RRHH, no hace falta empezar a investigar toda la problemática desde cero, se puede empezar a consolidar toda la información y estudios que fueron generados por investigadores y expertos en el área para después entender si nosotros entendemos por la literatura científica que para rotación puedo predecir la rotación, la relación entre líder y el miembro de equipo es súper importante porque sabemos como compañía que tenemos que empezar a captar este dato o esta realidad de un empleado para entender cómo el liderazgo de mi compañía está afectando o podría afectar la futura rotación.

Así que básicamente, como segunda fuente de información, usar toda la evidencia científica que ya existe y está publicada y disponible para todos que puedan acceder.

Como última fuente de información, sean los mismos datos de la compañía, o sea sin datos no tiene sentido hablar de ninguna tecnología porque no vamos a tener nada para poder nutrir tus tecnologías, los datos también de una compañía son

como una tercer fuente de información primordial. Y en cuanto tengas esas tres visiones y metodologías instaladas en tu compañía, recién ahí puedes empezar a hablar de qué tipo de tecnologías o habilidades técnicas necesitamos para hacer o trabajar en People Analytics. Esto generalmente va a ser conocimiento de psicología o comportamiento humano de personas, después también va a ser súper importante saber cómo procesar, gestionar, analizar datos. Ésta mirada más cuantitativa va a ser super importante para después poder trabajar los datos de manera efectiva y después en cuanto empieza a generar insides que pueden brindar valor a la compañía, entender muy bien cómo podemos convertir esos insides cuantitativos, porque salen de nuestros análisis, en nuestra práctica, o cómo podemos desarrollar prácticas que realmente están linkeadas a esos insides que estamos produciendo.

**2. ¿Deben contar aquellas personas que se encargan de utilizar la herramienta con alguna formación o competencia en particular para ello? ¿Contaban con estos perfiles dentro de la organización o debieron buscar fuera de ella?**

Ahora mismo en Von Der Heide tenemos tenemos “Expertise in house”, esos proyectos para nuestros clientes. Nosotros ya estamos como hace 2 o 3 años brindando estos servicios en el mercado, y sí, particularmente para hacer estos proyectos de people analytics la compañía cambió su estrategia de contrataciones de búsqueda de talentos, de hecho también por eso también me contrataron o yo me sumé al equipo para poder hacer ese tipo de proyectos. Y si yo pienso cuál será la diferencia entre un perfil como el mío y entre perfiles más tradicionales, es todo lo que es el conocimiento de análisis estratégicos más el manejo de plataformas de data análisis es algo muy nuevo para nuestra compañía y la mayoría de las compañías que quieren hacer proyectos de analytics en el área de RRHH en particular.

Lo que nosotros vemos en nuestros clientes por ejemplo, es algunos clientes que están haciendo sus primeros pasos, en lugar de ya instalar un equipo completo de People Analytics lo que generalmente hacen es buscar personas que tengan habilidades de hacer consultoría interna, y después van a ver también por ejemplo,

en las áreas de Business Intelligence que hay como perfiles más técnicos ahí que pueden brindar soporte en proyectos relacionados directamente en el área de RRHH.

**3. ¿Cuánto tiempo y costos se estimaron para estas implementaciones? (puede citar ejemplos).**

De tiempos, como los primeros proyectos que empresas están haciendo de People Analytics, generalmente de comienzo a fin tardan entre tres y cuatro meses para lanzar un piloto interno y trabajar una problemática específica porque si hablamos de qué es un proyecto de People Analytics básicamente todo arranca con una pregunta específica que el cliente o la compañía quiere saber, o sea si tenemos mucha rotación la pregunta particular es “¿cómo podemos reducir la rotación voluntaria dentro de la compañía?”. Si la compañía empieza a formular esta pregunta particular ahí después arranca como un proyecto interno en el cual vas a tener que empezar a mapear toda la información disponible, vas a tener que después acceder a la base de datos que es un trabajo político también porque no solamente son datos que RRHH te puede brindar sino que también es una cuestión de salir de RRHH y empezar a comparar esta información también en otras áreas como por ejemplo Marketing o Negocios u Operaciones, si vos por ejemplo quieres relacionar todos esos datos de RRHH con indicadores de negocios.

Así que esto puede llevarte tiempo particularmente para aquellas empresas que tienen poca experiencia en People Analytics, por eso digo como un primer proyecto puede tardar entre tres y cuatro meses.

**4. ¿Cuáles son los beneficios para Recursos Humanos de implementar esta herramienta?**

Justamente People analytics se trata de la gestión de personas y siempre es como un mal entendido lo que sentimos y observamos de nuestros clientes de que People

Analytics es solo una cuestión de data science, pero no es así, claramente Data Science es una parte clave pero lo más importante, yo diría, es cómo podemos convertir un inside analítico en una práctica tangible y eso uno de los desafíos más grandes para las compañías.

Muchas compañías que empiezan en Analytics empiezan a generar información pero después no hacen nada con esto justamente porque tal vez les falta la experiencia de después trabajar los insides y eso es algo que RRHH ya está en la posición de hacerlo. O sea, si por ejemplo es un proyecto analítico descubrimos que hay mucha rotación voluntaria en los primeros meses de la compañía porque el tipo de candidatos que la compañía está contratando no es el adecuado, la primer cosa que hay que cambiar son capaz algunas herramientas, prácticas o políticas de selección o reclutamiento, o sea el equipo más adecuado para hacer esto es el de selección o reclutamiento directamente.

Por eso creo que esto sería como el beneficio de RRHH, la experiencia práctica en cambiar estrategias bastante rápido en una empresa.

##### **5. Con respecto a tu experiencia, ¿qué ventajas crees que hubo en los departamentos al aplicar People Analytics en los procesos de selección y desarrollo y desempeño?**

Uno de los beneficios más importante es que a través de metodologías de People Analytics es que ahora RRHH empieza a tener herramientas para poder cuantificar su impacto en el negocio, que eso fue para mí o para muchas compañías un gran incógnito.

Voy a poner el mismo ejemplo de rotación para completarlo; hay una diferencia claramente entre “tenemos mucha rotación” versus “la rotación que estamos teniendo nos cuesta tanto” eso por ejemplo se llama “Return of Investment” (ROI) Si nosotros desde RRHH empezamos a entender primero cuál es el costo del problema que queremos resolver, también ahí se empieza a tener argumentos más cuantitativos para poder establecer una agenda de RRHH. Si el problema nos cuesta por ejemplo tres millones de dólares por año entonces entendemos que una

inversión de ciento cincuenta mil dólares está justificado porque la inversión versus los All coins son una gran diferencia, una gran ventaja para nosotros.

Esos son tipos de argumentos que antes RRHH no estaba manejado tanto y creo que eso es uno de los beneficios que analytics ahora empieza a generar en el área de RRHH, para tomar un rol más estratégico en la compañía pero también para empezar a usar un vocabulario que es mucho más de negocios y capaz menos romántico y filosófico que generalmente se venía utilizando.

## **6. ¿Qué recomendaciones le darías a quienes están interesados en implementar la People Analytics en sus organizaciones?**

Primero, empezar a identificar cuales son las preguntas interesantes, porque vemos que muchas compañías tienen la ansiedad de empezar a trabajar con Analytics. El desafío ahí es querer hacer algo con analytics, pero desde experiencias sabemos que las ganas de querer hacer algo no es suficiente para realmente tener un proyecto piloto que pueda brindar valor a la compañía porque no hay enfoque, y si no hay enfoque tampoco hay como una estrategia bien clara para entender qué tipo de información tengo que empezar a recopilar, y si no hay un enfoque claro de qué tipo de información recompilar tampoco habrá un enfoque en cómo vamos a hacer estos análisis y en después como vamos a convertir estos análisis en prácticas tangibles e interesantes para la compañía.

Así que identificar los problemas más interesantes que la compañía quiere resolver es primordial para una compañía que quiere empezar a hacer People Analytics.

Un segundo punto sería que arranquen de algo chico, no hace falta hacer el proyecto a la perfección porque esto no existe, o sea una compañía que va a arrancar generalmente no va a tener todas base de datos perfectamente ordenadas, tampoco debe ser una limitación o restricción para no hacer un proyecto de People Analytics, al contrario, si vos tenes la pregunta específica ahí por lo menos puedes empezar a explorar la información que ya tenes aunque no sea perfecto para ya



empezar a formalizarse en las metodologías de People Analytic, los desafíos que pueden surgir también, y a partir de esa experiencia poder empezar a escalarlo. Así que el primer proyecto de analytics no debe ser el mega proyecto ya escalable para toda la compañía sino algo que se puede gestionar de una manera razonable.

Y como tercer punto o consejo, es entender muy bien el clima político de la compañía. People Analytics no es solamente una intervención técnica en el cual se analizan datos y producen insides, sino que es un proyecto de Change Management o gestión del cambio en el cual vas a querer lograr que un grupo de personas o un grupo de empleados en particular empiecen a cambiar algún tipo de comportamiento. Así que desde este punto de vista tenes que asegurarte también de que cualquier inside que vas a producir, de que el público o audiencia tenga una buena predisposición de escuchar los insides por lo menos, o de empezar a implementarlo con voluntad porque si no, esa resistencia puede deshacer el esfuerzo del proyecto analítico.

Entonces, lo que se puede hacer para evitar problemas de resistencia al cambio es involucrar a todos los referentes que de alguna manera van a hacer consumidores de los contenidos del proyecto analítico, involucrarlos desde el principio y darles acceso a todo lo que se está haciendo durante un proyecto analítico para ya desde un principio evitar problemas de Change management o la predisposición de personas de antemano y de forma proactiva empezar a trabajarlo.

## **7. ¿Qué fuentes de información o herramientas utilizaron para el uso de People Analytics en RRHH?**

Como te dije, para nosotros si usamos evidencia entre fuentes de información para mi algo primordial es toda la literatura académica acerca de algunas problemáticas que resolver a través de people analytics por ejemplo rotación voluntaria, desempeño, qué es un buen liderazgo...ahí buscar en la literatura qué es lo que sabemos ya de esto.

Para mí la literatura es como una fuente de información primordial para poder hacer proyectos ricos con insights que pueden garantizar un impacto relevante para la compañía.

Pero claramente si hablamos de tecnología, las tecnologías para por ejemplo procesar, crear, visualizar datos son todas las plataformas de Analytics que son open source generalmente R y Python, son dos plataformas que nosotros usamos pero hay también otras plataformas de data análisis como SPSS de IBM es también otra importante que usamos.

## **SERGIO GARCIA MORA**

### **1. En la consultora que actualmente estas trabajando, ¿En qué procesos de Recursos Humanos están aplicando Analytics y qué razones motivaron a implementar estos tipos de herramientas?**

El primer proyecto que arrancamos fue una encuesta de clima. La razón por la que querían cambiar de proveedor fue, en primer lugar, por la agilidad. El proveedor tradicional que tenían tardaba mucho tiempo en darles respuestas y además era muy elemental, le faltaba profundidad, aparte cada cosa que solicitaban, tendría que haber caído del análisis. Y por otro lado, cuando obtenían la información, tardaban 3 meses en hacerle la devolución de los resultados. Entonces, necesitaban respuestas más ágiles, otra profundidad de análisis y después otra calidad en la información. Después, lo que estamos negociando con otra empresa para analizar, es una empresa de tecnología que lo que está buscando es mejorar la captación de candidatos, con lo cual vamos a hacer un análisis de la efectividad de los recruiters para ver cuales son las mejores prácticas que funcionan para ellos, así que eso va a generar análisis más diversos.

### **2. ¿Cuales son las condiciones o requisitos que vos consideras necesarios a nivel organizacional? (Por ejemplo: tecnología, infraestructura, etc.)**

En primer lugar, el mandato, es decir, las condiciones políticas dentro de la empresa como para que haya, el mandato para hacerlo, la exigencia de parte de la dirección para que complete ese proyecto, los presupuestos y después, nosotros a lo que apuntamos en este proyecto es no quedarnos solamente con datos de RRHH, por ejemplo otro proyecto que estamos negociando, fue trabajar con el área de mantenimiento, entonces ahí necesitamos el mandato de la empresa para que nos facilite toda la información. Después, a nivel datos en principio vas trabajando con lo que tenes, con lo que tiene la empresa, es decir, la mayoría de las empresas,

mínimamente algún sistema de gestión de recursos tiene, algún sistema de control reloj tienen, que en definitiva eso después si el análisis lo va ameritando, vamos viendo si esa información es relevante o no es relevante, o si a partir del análisis conviene hacerlo o no, cuando hacemos algún análisis de ausentismo, o nos pasa mucho que tenemos que contratar un data entry, o dos, porque alguien necesita clasificar los tipos de ausencia, después también lo que les interesa ver a los clientes, es si hay alguna señal de fraude, por ahí hay veces que hay certificados médicos de una misma persona que te diagnostica dolores de espalda, psiquiatría, problemas de todo tipo entonces no sabes si es una estafa o no. Entonces, ahí en esos casos, por ahí si amerita un data entry. Después en otros casos, lo que puede pasar es que, a partir de determinado momento se hace un antes y un después en donde decimos, hay que implementar algún sistema o hacer algún desarrollo o hacer algún registro de la información, pero depende mucho del problema, el cliente.

**3. Una de las preguntas que viene ligada a eso es si existían pasos a seguir, vos recién mencionaste análisis de la información.. ¿Que otros tipos de pasos tienen en cuenta para implementarlo, que me puedas contar?**

Nuestra síntesis de servicio, se basa primero en centrarnos en las ventajas competitivas de la empresa, después hacemos el análisis de los indicadores de la operación y después trabajamos con los indicadores del capital humano, eso vendría a ser como la síntesis estratégica nuestra, después de fondo tenes una mezcla de la metodología Crisp DM, y después otra metodología que la difunde mucho Cravino de The Pirs Byerly y de Fitz Enz, que arranca primero con las anécdotas y historias de la empresa, después hay cuatro etapas o seis o más, análisis de datos y después con los planes de acción, que de alguna manera se complementa con lo que es la metodología de Crisp DM, osea que arranca por la comprensión del negocio, después por la comprensión de los datos, por el testeo de hipótesis y la generación de modelos, testeo de los modelos y después la puesta de producción, pero básicamente son procesos interactivos en donde partís de una

pregunta y ves si los datos te ayudan a responder la pregunta o si hay que reformularla o conseguir otros datos, no suelen ser procesos lineales.

#### **4. Ligado a esto, las personas que se encargan de implementar People Analytics, ¿Vos crees que deben tener o deben contar con alguna formación o competencia para ello?**

Yo por ejemplo, soy licenciado en relaciones del trabajo y digamos, me metí en esto primero haciendo Data mining. Mi competencia técnica no es de las mejores, si tengo como una comprensión de los modelos, tengo una comprensión general de la estadística de fondo del modelo, pero después ponerme a calcularlo, ponerme a desarrollar los modelos, te lo armo pero lo que yo tardo en 3 semanas, mi socio por ejemplo en dos días te lo resuelve. Y en parte, lo que me fui dando cuenta también dentro del emprendimiento es que lo que mas me sirve a mi, es justamente ser bueno en recursos humanos, osea, la primer etapa del proyecto, la primer etapa de cualquier metodología arranca por las historias o por la comprensión del negocio, esa definición es clave para despues decirle al analista, mira la cosa va por aca y tiene que ir por acá, porque el negocio va por este lado, y de esta manera la empresa no solamente gana plata, si no también la empresa de esta manera se distingue de los competidores, eso también hay que tenerlo bien en claro, eso es tranquilamente una competencia que puede caer dentro del área de RRHH sin incluso tener el desarrollo de analytics, después esto lo digo mucho, una vez en el trabajo anterior, Daniel Jankelevich, que es el presidente de una de las empresas de big data más innovadoras del país, me dijo: un buen nivel de datos tiene que tener una buena comprensión del negocio, saber de programación porque por lo general los data scientist son personas bastante exquisitas, que quieren que le mandes los datos, no quieren ensuciarse mucho, metiéndose en servidores, haciendo la parte de la limpieza. Y otra de las cosas más importantes que me dijo fue que tiene que tener la capacidad para llevar a la acción las conclusiones de los análisis, y le digo "Ok, entonces para eso no necesito saber codear, no necesito estadísticas, si las sugerencias de un modelo son estas y se validan con los análisis, osea, mi función

como equipo de analytics es asegurarme que eso se lleve a cabo, y para eso no necesitas ninguna formación especial. Si hay que por ahí tener como una cierta comprensión de los algoritmos y de la estadística de fondo como para poder entender y dialogar con el data scientist pero tampoco que necesita ser un experto.

**5. Con los ejemplos que diste, o los que actualmente están implementando, ¿Qué tipo de, o cuando tiempo y costos se implementaron para implementar estos tipos de trabajos?**

El proyecto más típico, es la encuesta de clima, la parte analytics para nosotros lleva casi de dos a tres meses, osea nosotros tenemos los resultados de la encuesta que para nosotros es una anécdota y el reporte de todo eso, pero después toda la parte de analytics, del análisis en un trabajo sencillo es de dos a tres meses. En realidad cualquier proyecto de analytics debería tener por lo menos un año y medio, pero la verdad trabajandolo de manera externa ningún cliente te va a comprar un servicio de 18 meses, si no tiene evidencias de resultados, entonces podría ser de 4 a 6 meses dependiendo el proyecto. No todas las empresas tienen una visión de que estos son proyectos que necesitan madurez, testear un modelo te puede llevar 11 meses, pero después validarlo en la realidad y ajustarlo te puede llevar tranquilamente 1 año, aca la coyuntura también te va comisionando la fuerza de trabajo, entonces eso también te hace reformular un montón de cosas periódicamente.

**6. De acuerdo a tu experiencia, ¿Qué beneficios crees que People Analytics otorga a los Recursos Humanos, y tenés ejemplos con respecto a los procesos de selección, o desarrollo del desempeño?**

Primero, saber la estrategia por planta, te ayuda a gestionar el presupuesto más eficientemente en donde te genera resultados, dependiendo la realidad de la empresa. En la encuesta de clima que hicimos encontramos una correlación entre capacitación y desarrollo, y orientación a la calidad, lo cual si bien eso requiere como otro análisis más profundo como para ver cual es la relación causal, saber que

esas dos cosas están relacionadas, permite a un área de recursos humanos que tal vez esta un poco relegada, pisar más fuerte dentro de la empresa, ellos lo que lograron también es que, la gerencia comercial quiera el mismo servicio que está obteniendo recursos humanos, después también te da certeza sobre lo que funciona y lo que no funciona, o sea lo que estamos cerrando ahora con esta empresa de tecnología es decirle, estas son las prácticas que tenes que hacer para captar más gente, porque el problema de ellos es que necesitan más desarrolladores, pero no podemos inventar más desarrolladores, pero lo que tenemos que hacer es mejorar la tasa de efectividad de los recruiters, y esto le va a permitir poder vender más proyectos por ende más facturación también, pero al principal beneficio más allá de los casos es que por lo general recursos humanos tiene como una paradoja que, es por un lado, como una caja negra que nadie sabe que pasa, pero por otro lado todo el mundo opina, y todo el mundo sabe lo que vos tenes que hacer, entonces un ejemplo más extremo que tengo, un gerente de una de las empresas donde trabajaba que la esposa era psicóloga y que de vez en cuando, hacía psicotécnico y tenía un libro de Martha Alles que él lo leyó, y sabía de RRHH y nos daba sugerencias, y lo que nosotros teníamos que hacer. Para cortar con eso, y hablar de lo que realmente importa hablar. También otro caso muy sencillo, un jefe de producción en una de las fábricas donde trabajaba, siempre se quejaba de que una persona faltaba los Sábados, y vos ibas a los datos y esa persona había faltado un Sábado 8 meses atrás, y de ese ejemplo tan básico, como hasta lo de la encuesta de clima por ejemplo, o ver cuáles son las técnicas y las palabras que tenes que usar para dirigirte a un candidato, para tener una mayor probabilidad de que te responda, que venga a una entrevista, pero es justamente eso la claridad para saber lo que tenes que hacer, y cual es el curso de acción que mayor resultados te va a traer. Para mí, esa es la mejor ventaja de Analytics en general, y aprovechando de que también, no hay tanto desarrollo en Argentina y Latinoamérica puedes diferenciarte, generando una diferencia comparativa respecto a la competencia, más alta porque digamos hasta que el competidor se da cuenta, mira estos están haciendo analytics, y hasta que lo desarrollan, implementan y generan algo distinto. Los clientes, que son los candidatos y saben que otra persona está imitando lo que vos estas haciendo, se dan cuenta. Esas son las principales ventajas para mí.

**7. ¿Qué recomendaciones les darías a las empresas o a las nuevas consultoras que están interesados en implementar People Analytics en sus organizaciones?**

Primero, al que obtenga el mandato organizacional, sin esa visión, “No se puede hacer nada” o buscar otras alianzas dentro de la empresa como para ver si no me van a escuchar a mi, bueno, a quien pueden escuchar? Porque en definitiva, todo se reduce a que tan alineados están todos con el proyecto, o si sos un consultor externo, o tener el acceso del sector de tecnología que, a veces pasa, cumplir con esa burocracia para que te ceda los datos, o que te permita acceder al servidor también es todo un tema. Y después, empezar siempre con el problema, cometemos siempre el error de aprender a usar algún lenguaje, de aprender los algoritmos, y después de querer usar esos algoritmos en todos lados, en vez de decir, dónde me aprieta el zapato aca? por que me llama mi jefe un viernes a las 7:30? ese tipo de cosas te da prioridad a que te aprueben el proyecto, el acceso a los datos y todo lo demás, pero sin el problema no haces nada, puedes aprender algo interesante pero que después no sirve para nada, y después es meterse, armar redes, hablar con gente que sepa. A mi lo que me encanta del mundo de la ciencia de datos es que todo el mundo se comparte todo, te encontras con un montón de gente dispuesta a ayudar, y esta bueno. Recursos para aprender no falta.

**8. ¿Qué fuentes de información ustedes utilizaron en los ejemplos que mencionaste anteriormente, o que fuentes de información utilizan habitualmente para implementar los análisis?**

Respecto a las herramientas, nosotros en particular trabajamos con Python y R. Los análisis los hacemos en Python, los reportes los solemos hacer en R. Y por lo general, a veces terminamos haciendo algún desarrollo con herramienta de BI, pero depende la que use el cliente. En ese sentido no tenemos ninguna licencia, ni



partnership con nadie, y después las fuentes, por lo general, siempre que nos enfrentamos un proyecto busco mucha bibliografía y trato de sacar ideas de ahí.

## **ENTREVISTAS A ANALISTAS**

### **LUCILA BAUS**

People analytics va más allá de eso, va más allá de usar Power BI, es hacer un análisis, es sacar las conclusiones viendo un gráfico, viendo tendencias y poder impactar con los resultados. Hay como un prejuicio que dice: “los de recursos humanos no saben tanto de números, lo único que saben es liquidar sueldos, y no les pidas mucho más entonces menos les vas a pedir que programen o que entiendan un gráfico y pasa eso, que vos decís en realidad Analytics es análisis, es ver lo que está detrás de ese número.

#### **1. Con respecto a Ernst & Young ¿En qué procesos de Recursos Humanos se está aplicando Analytics? ¿Qué razones motivaron a implementar esta herramienta?**

Mira, yo dentro de Ernst & Young estoy en la parte donde doy soporte a clientes, entonces lo que yo conozco de lo que se está aplicando en EY sobre analytics en HR es porque conozco a la gente que está ahí adentro, pero en realidad no es algo que se esté dando a conocer tanto, se está aplicando, sé con certeza que en la parte de formación, en la parte de capacitación, por ejemplo están armando tableros para visualizar las horas de capacitación, la gente que no se presentó a las capacitaciones y que se había inscripto, esto dividido lo que serían las líneas de servicio, y el tipo de modalidad de capacitación. Esto se puede aplicar en realidad a cualquier cosa. Supongo que con todo lo que tiene que ver con encuesta de clima laboral también lo hacen, porque si no es imposible procesar 2500 respuestas. Acá en EY se está fomentando mucho que la gente se capacite en Analytics, quizás no fue justo mi caso particular, yo me capacité por mi cuenta pero si se está reforzando mucho y se le está dando mucha bola a que la gente se capacite en analytics sobre

todo de cara a los clientes, a dar servicio al cliente pero internamente también, ya te digo, conozco gente de capacitación interna que sabe de analytics.

**2. Desde tu experiencia en analytics ¿Cuáles son las condiciones o requisitos necesarios a nivel organizacional para implementar este tipo de herramientas? (Tecnología, infraestructura)**

A mí me parece que lo que es necesario cuando vas a implementar People Analytics es tener un equipo diverso, más allá de las tecnologías porque la realidad es que las tecnologías que tenes que tener, hay un dicho que circula bastante en People Analytics que es “Soy argentino, soy pobre y tengo un Excel”. Nosotros podemos hacer analytics con Excel, nos va a costar más tiempo, más trabajo, vamos a estar un montón pero lo vamos a poder hacer. Las tecnologías, usar power o usar alguna herramienta de Machine learning que te automatice cosas te la va a hacer más fácil, digamos que no es estrictamente necesario, si es necesario que dentro del equipo haya alguien que sepa de estadística, alguien que sepa de RRHH, si vas a trabajar con grandes volúmenes de datos o si quieres hacer un análisis predictivo necesitas a alguien que sepa programar. A mí me parece que una de las más grandes dificultades es que esto termina siendo siempre la misma persona todo o que se busca que venga alguien que sepa de RRHH, que sepa de estadística y que sepa programar y eso no pasa. Si vos estudias RRHH no te interesa aprender a programar. Yo en mi caso personal estude la parte de programación porque entendí que si no, no iba a poder insertarme en esto, y porque el mercado básicamente te está pidiendo que lo sepas. Pero la riqueza para mí esta en tener perfiles mixtos y que te lleven a esto. Otra cosa que me parece importante, porque vos desde People Analytics trabajas con la información que te dan los empleados, es así, cuanto más ellos compartan con vos, cuanto más te respondan la encuesta de clima, cuanto más te contesten si mandas alguna encuesta para saber de qué tipo de fútbol son, lo que sea, más jugo le podes sacar y más rico van a hacer todos tus análisis entonces necesitas que la empresa tenga una mentalidad abierta, los empleados tengan una mentalidad abierta respecto a compartir sus datos y a que sepan que son trabajados de forma ética, y esto ligado también a que los empleados sepan que si el análisis que están haciendo da como resultado que los empleados tienen

que ser todos de 1.65 a 1.85 de altura lo van a descartar porque no tiene sentido, entonces no solamente se trata de usar mis datos de forma confidencial digamos, si no también que lo van a tratar con forma ética, porque yo personalmente sé de empresas que no son iguales, empresas de tecnología que entre sus procesos de selección por ejemplo hacen analytics de las redes sociales de los candidatos y no le piden permiso al candidato y la realidad es que tener un programa que te esté analizando si la foto que subiste estabas con sonrisa con dientes, o sonrisa sin dientes o tenías el ojo un poco más cerrado entonces por eso tenes depresión, no solo no es ético porque no le pediste permiso si no que pierde el sentido de todo el análisis que vos estas haciendo, me parece que esas son más las dificultades que la tecnología porque ya te digo, con tener una computadora las cosas van. Con que tengas a alguien que sepa organizar toda la información que tiene, porque el área la tiene, esto anda, camina. El tema es que vos formes un área que esté compuesta por gente con valores, y con integridad suficiente para manejar ese volumen de información y al mismo tiempo que la empresa tenga una mentalidad abierta y supongo que también más ligada a lo digital como para poder, para mejorar ellos, por ejemplo una empresa que hizo un análisis con los beneficios para saber qué situación iba a tener un beneficio entonces así pudieron elegir cual daban y cual no. Entonces, es importante que la gente entienda que es para beneficiarlos a ellos. Una de las grandes dificultades, hace dos semanas me junté con una consultora que está empezando a meterse en People Analytics, el año pasado habían vendido su primer proyecto en Argentina y estaban súper contentos, hicieron el análisis, armaron toda la estructura y cuando llegó el momento de que la empresa le de los datos para meterlos al tablero y poder ellos sacar algunas conclusiones la empresa no le quiso compartir los datos, por eso te digo para mi es mucho de que la gente, la empresa tenga ya ese chip de que está bien porque vos nunca vas a poder sacar un algoritmo de nada como, por ejemplo, hay una empresa que tiene como si fueras un netflix de capacitaciones entonces, son videos cortitos, todo online, y según lo que te gusta y lo que vos pasas de largo, según lo que vos estudiaste y un montón de cosas que toma el sistema te propone que cosas te pueden llegar a gustar y nunca

vas a tener, nunca vas a poder hacer eso si el empleado no está de acuerdo a que ese sistema o esa plataforma esté tomando sus datos.

### **3. ¿Cuáles son los beneficios para Recursos Humanos de implementar esta herramienta?**

A ver, yo creo que el principal beneficio es que te ahorra tiempo, si yo por ejemplo, a mi me toco como consultora, tomar una encuesta de clima de una empresa, de clima laboral, y la realidad es que tenía más de 2000 respuestas y tenía dos preguntas que eran abiertas. Y tuvimos que separar por área y varias personas ponernos a leer esos comentarios. Eso con People Analytics lo haces automático, porque hay programas, como Orange por ejemplo que te hacen un análisis sentimental de las palabras, te permiten hacer eso entonces en un minuto tenes que palabras se dijeron más, asociadas a que, si la gente en esa pregunta abierta contesto: comunicación, buena comunicación, mala comunicación. ¿Falta comunicación?, ligadas a qué y con qué sentimentalidad. Si fueron hechas con una connotación positiva o negativa, lo mismo hay otros programas como Power BI que te ahorran el tener que hacer una tabla dinámica o hacer un curso de Excel avanzado para saber cómo hacer una tabla dinámica, me parece que es lo principal que te ahorra tiempo y al mismo tiempo que te permite impactar en el negocio, sacar todas las subjetividades, pasar eso a número, sentarte en una mesa de directivos y poder explicarles que lo que vos haces, no es dar beneficios por dar beneficios que vos estás haciendo un análisis de cómo ese beneficio va a impactar por ejemplo en el rendimiento de los empleados y eso impacta directamente en los resultados de la empresa, y ya te digo, más allá de las subjetividades, también relacionarlo con, lo que hablabas de género. Una conocida mía, hizo para el posgrado del año pasado un análisis, su empresa tiene como un objetivo sobre un porcentaje de mujeres ocupando roles de jefatura o mandos medios al año y haciendo ese análisis descubrió que, el objetivo se iba a cumplir, que llegado ese año iba a ver la cantidad de mujeres que vendía según esta propuesta. Ahora, las mujeres tardaban el doble de año a llegar a sus puestos que los hombres y encima les seguían pagando

menos, entonces eso te permite hacer un doble clic y decir, por qué está pasando esto? Ósea, no es solamente ver los datos sino que te deje ir atrás de esa causa. La realidad que en RRHH hay muchas cosas que se hacen más o menos o que se hacen a ojo, y después cuando hay que tener presupuesto para algo, son los primeros a los que recortan y a veces no entienden que es algo que impacta en el negocio. Así como se hace analytics en marketing se tendría que hacer desde RRHH, ya te digo, si selección te da que tenes que contratar gente de cierta altura, obvio que no lo tenes que tener en cuenta. Ahora, vos podes saber si una persona se va a ir o no, y te permite planificar

#### **4. En caso de implementar People Analytics en el proceso de selección, cuáles son las ventajas de aplicar esta herramienta.**

Ya te digo, eliminar todas las subjetividades, mismo todos los procesos de ascenso pueden estar ya hechos con Analytics. Que las evaluaciones se carguen en una plataforma y que eso más otros factores, con alguna ponderación. El sistema tira automáticamente, estos son los que ascienden y van a ganar tanta plata. Y que no dependa de que una sola persona, porque, seamos realistas, el que termina definiendo si una persona asciende o no es una persona. Vos podes tener un súper buen desempeño pero justo te peleaste o le caes mal a la persona equivocada y no va a pasar, o no te dan la oportunidad de pasarte a otra área por ejemplo, o no te enteras que hay vacantes en otra área que te interesa, y todas estas cosas se pueden eliminar totalmente con analytics. Reducir la subjetividad. Siempre hay alguna subjetividad porque al final los que cargan esa evaluación también son humanos, los que cargan todos esos datos. Ahora, hay que tener cuidado también porque si yo por ejemplo tengo y también es el caso de una empresa real, si yo tengo por ejemplo los datos de ingresos al área de sistemas de una empresa y quiero saber si me conviene tomar a un hombre o a una mujer para ese puesto. Con el mismo perfil, ósea cargándole los mismos datos, mismo promedio de la facultad, misma universidad, misma edad, mismo todo y uno es hombre y otro es mujer me va a decir que tengo que contratar al hombre porque siempre hubo hombres, porque

es un área donde siempre hubo hombres entonces el sistema aprendió de lo que yo le dije, y lo que yo le dije que es lo que existió siempre fue basado en cosas que hicieron personas, que tienen prejuicios, o que socialmente sea así porque las mujeres no estudian tanto sistemas como los hombres, es un mercado donde generalmente hay más hombres entonces no es que yo tenga que, solamente porque el sistema me lo dice tomar a hombres, si no que tengo que ver, qué hay detrás de esto, esta información que yo le estoy cargando al sistema, porque si ya leí que son todos hombres, no puede decir: “ah no tiene que ser hombre” porque los hombres se quedan, y no. Quedan más hombres porque hay más hombres, ósea, aporta muchos beneficios pero hay que tomarlo con cuidado por eso la importancia de la ética.

##### **5. ¿Qué recomendaciones le darías a quienes están interesados en implementar la People Analytics en sus organizaciones?**

Primero, que se concentren en los quick wins, que traten de tener al principio cosas cortas, análisis chicos, que puedan ir mostrando para que les den más atención a lo que se está haciendo.

Después, que el equipo sea mixto, porque cuantas más personas hayan mirando los mismos datos más rico va a ser el análisis y que haya gente, también, que entienda el negocio y la industria al que se quiere impactar.

Que estudien estadística porque tenes que entender, por ejemplo, que es una correlación, sino el análisis no va a estar basado en nada. hay que saber interpretar bien las cosas para elaborar bien los informes.

después, no se si que sepan programación, estaria bueno si es un volumen de datos muy grande que alguien sepa programación si se quiere hacer un predictivo, pero sí que al menos alguna idea tengan, porque si no lo van a hacer ellos y van contratar a alguien que haga lo que necesitas tenes que saber cuanto tiempo te va a llevar y entender que es lo que se puede y lo que no se puede hacer y para eso alguna idea tenes que tener.

También, que cuando van a hacer un informe que sea apto para todo público, que no sea con lenguaje técnico y con cosas que en general no se entienden. Parte de

analytics además de tener los resultados es mostrarlos de una forma visual, hacer infografías, mostrarlos de la mejor forma posible, clara, contarlos de una forma que se entienda, ver el contexto en el que se hizo ese análisis, encontrar cual era tu hipótesis, qué encontraste y qué recomendas.

Me parece que esas son las cosas clave, porque si solamente te quedas en lo que estudiaría informática y después no sabes expresar lo que encontraste no sirve para nada. La importancia de la parte ética es fundamental.

También quizás estaría bueno, si se puede, y si no es una empresa que esté acostumbrada a lidiar con datos como una empresa de tecnología, tenes que hacer todo un proceso de Change Management para que la empresa se quede tranquila de compartir sus datos. Es algo que si lo haces con clientes desde el marketing, no pasa nada porque el cliente está acostumbrado a cargar sus datos, tener su mail, uno sabe a qué hora compraron, a qué hora no. pero cuando son empleados, se sienten un poco invadidos, entonces necesitas un proceso de Change que acompañe a todo lo que se quiere implementar. Pensá que de golpe te mandan un mail preguntando con quién vivís, son cosas raras, uno se siente incómodo compartiendo tanta información.

Por ejemplo, hay una empresa que toma los mails de todos sus empleados, los analiza, y no es que está leyendo particularmente que vos escribiste un mail a tal persona que decía tal cosa, pero todas las mañanas a la directora de recursos humanos le llega un reporte que dice por ejemplo: "hoy se dijeron más veces la palabra: carajo" entonces eso ya es una alerta, ¿pasó algo ayer? ¿perdió un equipo de fútbol y se están cargando? ¿echaron a alguien? vos tenes que aceptar que te estén leyendo los mails, tenés que sentirte cómodo con esa idea. La realidad es que yo creo que las consultoras deben tener acceso a todo y muchas veces no nos enteramos pero ya es algo ajeno a nosotros, pero si de golpe ves que te empiezan a preguntar algo. lo mismo que te pasa con Facebook, estás hablando sobre algo y de pronto te sale una publicidad, te sentís invadido. Acá pasa lo mismo, si como consumidor sentís eso imaginate como empleado.

## **6. ¿Qué fuentes de información utilizaron para el uso de People Analytics en RRHH?**

En analytics tengo dos tipos de datos: estructurados y no estructurados.

Dentro de los estructurados es todo lo que puedo meter en un excel, mis fuentes de datos pueden ser: las respuestas a encuestas de clima, los sueldos, las evaluaciones de desempeño.

Dentro de los datos no estructurados tenes todo lo que no se puede meter en un excel por ejemplo: cada vez que veo a tal persona está enojada, o cada vez que veo a este líder, le está gritando a alguien de su equipo.

Entonces, dentro de las fuentes no recomiendo, o por lo menos a mi no me parece ético usar fuentes como redes sociales o emails, o cualquier cosa que el empleado pueda usar de forma privada o personal, porque hay cosas que no tiene por qué estar leyendo la empresa.

Sí me parece bien todo lo que son datos que el área ya tiene y complementarlo con lo no estructurado. Por ejemplo, yo ya sé que tal área anda mal porque la encuesta de clima dio mal, bueno voy a dar una vuelta y miro qué pasa, eso también es fuente de datos, no todo es big data.

Si se quiere ir a algo más digital, yo hace poco hice una consultoría para YPF y para ingresar, un empleado de YPF me mandaba un mail invitandome y yo tenía que cargar una foto mia. Al llegar a la torre había unas tablets con reconocimiento facial, entonces vos directamente te tenías que parar frente a esa tablet que te enfoca la cara, sonreis y entras. Yo podría usar esa información, si en vez de la tarjeta de ingreso quiero el reconocimiento de ingreso sea solo facial, por ejemplo. Podría ver si la persona entra más contenta el lunes que el viernes, no individualizarlo pero sacar una tendencia: si los empleados llegan contentos, si llegaron con cara de cansados porque llegaron corriendo porque funcionaba mal el tren. Se puede a partir de eso, plantear hipótesis y empezar a plantear preguntas a esos datos, está bueno empezar a salir de lo que te analiza Excel o los programas que se usen.

Tengo una conocida que le mandaba un informe a una cadena de gimnasio cada vez que las personas fichaban el ingreso, entonces hizo un análisis del rendimiento de las personas que iban a gimnasio al mediodía para romper con el mito de que las personas que van a ese horario eran más vagos. Esa es una fuente de datos estructurados pero no tan tradicionales.



## AILEN ROJAS

Soy Ailen Rojas, trabajo hace 4-5 años en Mercado libre, arranque en el área de Payroll, y rote a lo que es el área de People Analytics, que la estamos desarrollando desde hace ya un año y medio, casi 2, que estamos tratando de empezar a desarrollar People Analytics en Mercadolibre, en principio el área depende de lo que es Rewards and Analytics, que muchas empresas seguramente tenga que, la estructura está por debajo de lo que es Talent and Development, o de talento y desarrollo, en este caso nosotros estamos por debajo de lo que es la dirección de Rewards, así que es un poco, de lo que es el área en general, a grandes rasgos.

### **1. ¿En qué procesos de Recursos Humanos actualmente están aplicando Analytics y que razones podrías darnos que motivaron a la empresa para implementar estos tipos de herramientas, esta metodología?**

Nosotros, hoy por hoy, tenemos ciertas métricas primas de base, dentro de un tablero general de People Analytics, donde tenemos los 4 centros de expertise, centros de innovación y diseño, como lo llamamos nosotros, que son Talent Acquisition, que es la parte de reclutamiento, donde vamos haciendo el seguimiento de las búsquedas, cuantas posiciones vacantes tenemos, cuántas cubiertas, información de la rotación de la gente, sobretodo la gente que tiene antigüedad menor a 1 año que es es donde tenemos que hacer foco en la parte de reclutamiento, después tenemos lo que es Talent Development, que es desarrollo, también hay distintas métricas, tanto lo que es, las evaluaciones de performance, como quizás evaluaciones del talento, y lo que usamos mucho es el término Learning para poder evaluar a la gente y ver cómo impacta esa persona dentro de la compañía, y ahí adentro también tenemos incluido toda la información de lo que es diversidad e inclusión. Después tenemos una apertura para lo que es Rewards and Analytics donde tenemos mucha mas información por ahí demográfica en general, y de compensación y costo laboral, y luego después tenemos toda la parte que para nosotros es muy fuerte y super importante, de lo que es cultura y clima donde hacemos seguimiento de cuán alineado no está la gente en diferentes áreas,

de cuantos reconocimientos, nosotros usamos una plataforma que se llama workplace, que es una plataforma como si fuese facebook, solamente para lo que es la empresa, y por ese medio la gente se reconoce por los distintos principios culturales, con lo cual también tenemos mucha información de la información cultural de la gente, y de lo que es clima en general. Tenemos un tablero con métricas bastante básicas que utilizamos para las distintas áreas, y la verdad es que nos ayudó muchísimo porque nosotros antes hacíamos más lo que era reporteria y información dentro de excel y la verdad es que tener una plataforma que en nuestro caso es microstrategy, nos ayudó mucho para poder simplificar mucho la gestión, por ejemplo los business partners, que quizás están acompañando mucho más a la línea.

## **2. ¿Cuáles son las condiciones o requisitos que vos consideras a nivel organizacional para implementar People Analytics? (Ej: Tecnología, infraestructura)**

Creo que hay un tema importante, más allá de la tecnología y la infraestructura que uno tenga, que la verdad es super importante, el tema de la calidad de los datos y de la información que vayas a usar, sobre todas las cosas lo más importante para lo que es el área de People Analytics, porque vos podés tener una plataforma súper tecnológica, super veloz, donde puedas tener un look and feel, pero si los datos que vos tenes son basuras, entonces la información va a ser basura, por decirlo de alguna forma, con lo cual lo principal es la información y la calidad de esos datos, y es alinear mucho, nosotros construimos para que la gente pueda entender, que toda la información que se carga dentro de un sistema es vital para poder después hacer analytics y tomar decisiones en base a ello, con lo cual para nosotros es lo más importante, antes que una plataforma, y después creo que las plataformas son super útiles para poder automatizar los análisis, que muchas veces, en excel se hace muy complicado, y el hecho de que todos puedan visualizar la misma información y no que cada uno tenga su propio análisis, con lo cual, el buen mix de

elegir una plataforma acorde a las necesidades, y tener una buena calidad de datos, ya con eso tenes el 80%.

**3. ¿Vos consideras que aquellas personas que se encargan de implementar la metodología de People Analytics, deben contar con alguna formación o competencia en particular? Y básicamente ustedes contaban con perfiles así dentro de la compañía?**

La verdad es que, para empezar a desarrollar el área, tanto mi jefa como yo, no teníamos quizás experiencia en algo tan técnico, y sin embargo puedes hacerlo, obviamente necesitas alguien que te acompañe por ahí desde el lado más de base de datos, y que sepa manejar bien las herramientas de visualización y de BI, eso es clave porque, por ahí vos tenes una persona que haga minería de datos para tener buena información y la mejor calidad de los datos, pero también necesitas una parte de base de datos super importante, al principio no nos fue tan necesario y hoy en día, empezamos a darnos cuenta que necesitamos una persona con mucho más conocimiento de BI, que pueda manejar bases de datos, que pueda programar, porque hay mucha información que vos después, estamos armando datos predictivos, y la verdad es que necesitas una persona que tenga conocimientos de estadística, análisis. Yo soy de estudiar relaciones del trabajo y mi jefa es contadora, con lo cual ninguna de las dos tiene esa parte tan desarrollada, sin embargo, estamos tratando, yo estoy por hacer un posgrado, de lo que es data mining, como para poder complementar mi perfil y a veces no podemos contratar un consultor, alguien que nos haga la parte más dura, pero muchas veces, vos necesitas entender lo que te dice la otra persona, con lo cual es super importante. Al principio, no nos pareció tan necesario y arrancamos y nos fue bastante bien, pero ya llegamos a una instancia en que la madurez que nosotras profesionalmente por ahí tenemos en esa área, no nos alcanza, así que, es para tenerlo en cuenta como para tener un perfil más duro, mucho más técnico a la hora de poder seguir desarrollando el área, eso es clave.

#### **4. ¿Cuánto tiempo estimaron para las implementaciones? ¿Podrías brindarnos ejemplos? ¿Cuanto tiempo tardaron?**

Nosotros, el tablero completo tardamos aproximadamente 6 meses en implementarlo, osea en que salga en vivo. Fuimos dos personas que hicimos más la parte de armar los datos, limpieza de los datos, y que fue un poco más de la parte funcional que era lo que queríamos ver, y como lo queríamos ver. Estuvimos acompañadas por una persona consultora de BI, puntualmente microstrategy, que era la que ponía en el tablero lo que queríamos poner. Eso es lo que maso menos nos demoró el tablero, y la parte de lo que es analiticos predictivos, estamos en una primera instancia ya hace 4 meses, estamos por lanzar lo que ya tenemos armado como primer instancia, después obviamente va a seguir el proyecto como para ver si lo que armamos realmente funciona, y que mejoras le podemos implementar al modelo predictivo, eso más o menos las instancias que tuvimos, el área era mas de reporteria o análisis de pedido, cuando empezamos a hacer proyectos, eso fue lo que nos fue demorando.

#### **5. ¿Qué beneficios consideras vos que People Analytics le otorga a los Recursos Humanos?**

Yo creo que cuando una empresa está creciendo, y a grandes velocidades como es nuestro caso, ayuda mucho en lo que es, tenes una gran población y entendes mucho más a grandes rasgos, que está pasando con la compañía y con la gente con la que estás trabajando. Podes ver distintas correlaciones, y entender si por ejemplo el clima tiene que ver con que la gente se vaya o no, hay empresas en las que se impacta el clima, y quizás en otras personas solo la compensación, y quizás en otras empresas es otro tema, por la cuestión de liderazgo, entonces te ayuda a entender que está pasando con la gente y por que puede estar pasando, pero si bien muchos pueden tomar ciertas decisiones y generar acciones en base a lo que es People Analytics, siempre hay que entender que estamos trabajando con y para personas, con lo cual un número puede decir mucho pero la verdad es que nunca

hay que olvidarse de seguir entendiendo y de seguir estando cerca de la gente para poder complementar la información con la parte que no sea tan dura como para terminar de ver la pantalla completa, así que me parece que son las dos patas que podemos aportar desde la parte de Recursos Humanos, una parte que está sumándose cada vez más, y que tiene mucho más energía que es People Analytics, y la gente que por ahí tiene un conocimiento mucho más soft, que puede aportar desde un lado que puede estar acompañando a la gente, es un mix que realmente está generando un cambio en todo lo que es RRHH.

#### **6. Y en el caso de reclutamiento o de desarrollo del personal, ¿Que ventajas crees que podría tener esta metodología?**

Nosotros, por ejemplo, hoy estamos utilizando un modelo de analíticos predictivos, que es lo que estamos desarrollando, para entender si la gente tiene posibilidad de irse de la compañía o no, eso la verdad, desde reclutamiento y de desarrollo, nos está ayudando, y estamos viendo con ellos las acciones que se van a poder generar por un lado para entender si son posiciones claves, y que hay que tener como en una alarma de no perderlos, y ver qué acciones podemos generar, debido a que esas posiciones por ahí son claves, y que la compañía necesita que esa posición este ocupada, por el tema de la fuerza que uno implementa en lo que es reclutamiento, y por que se te va la gente, uno tiene que salirla a buscar, necesitas tiempo, gente, y plata, entonces cómo adelantarnos un poco a eso, y con lo que es desarrollo entender, si la gente se está yendo porque quizás no tiene oportunidad de crecimiento, y si las tenemos porque no las están viendo, si los líderes que tenemos o los que queremos, se está acompañando de alguna forma a la gente a llegar a sus objetivos, y a los objetivos de la compañía. Creo que eso la gente tanto de reclutamiento, como de desarrollo nos están acompañando, y cada vez por suerte nos piden más cosas, las cuales podemos acompañarlos. Creo que nosotros miramos mucho la rotación de la gente, y estos dos equipos nos están acompañando en entender porque se van, y que podemos empezar a generar en conjunto con ellos para evitar que eso suceda.

## **7. ¿Qué recomendaciones les darías vos a las empresas o a las personas que están interesados en implementar People Analytics?**

Creo que es clave, de alguna forma, entender a lo que quieres llegar con People Analytics, cual es tu objetivo principal como vision del area, despues claramente volver a mirar qué información tenes y con que información contas, y con cual no contas como para empezar a trabajarla, entender si la información que tenes es verdad, es certera, o si hay información que por ahi es mas basura, trabajarla y mejorarla. Generar conciencia en la gente porque hay distintas áreas donde RRHH es muy grande, donde cargan información desde muchas herramientas, y donde hay mucha información, que esa información que se cargue este correcta, la verdad que parece un cassette pero nos hemos dado cuenta de que podemos cometer errores al mostrar información con información basura, y básicamente entender las necesidades tanto del negocio con el que estes trabajando como para el área en si. Creo que hoy, el primer paso de People Analytics, lo tenemos más adentro del área como para empezar a desarrollarlo y creo que el siguiente y más grande paso es hacer que el negocio empiece a mirar mucho más los números y la información que tiene RRHH, que va a empezar a ser más valiosa, a empezar a hablar un poco el mismo idioma, que RRHH no solamente es un área que selecciona y paga sueldos, sino que hay mucho más para ofrecer.

## **8. ¿Qué fuentes de información o que tipo de herramientas utilizaron o utilizan para el uso de People Analytics en Recursos Humanos?**

Nosotros tenemos por un lado, toda la información registrada dentro de la plataforma SuccessFactors, que es una plataforma de SAP, ahí tenemos toda la información de los colaboradores de mercadolibre, tanto de reclutamiento, desarrollo, compensaciones, etc, con lo cual es nuestra base más grande de información. Después, como muchas empresas usamos mucho el google drive, como para contar con más información y después todo eso lo llevamos hoy día, a la plataforma de lo que es Microstrategy, pero que estamos analizando de quizás implementar otra herramienta, porque de una forma nos paso que Microstrategy, no

era tan autogestionable y necesitábamos más de un consultor, y la verdad que nosotros queremos empezar a desarrollar nosotras, y que quizás, los business partners, y demás puedan generar sus propios tableros con la misma información, con lo cual, estamos en un proceso de búsqueda, de si cambiamos o no la plataforma. Pero esas son básicamente nuestras principales fuentes y herramientas de información.