

Módulo 1. Definición y enfoques de *people analytics*

Objetivos del módulo 1

1.1 Fortalecer los puntos críticos que requieren los profesionales del área de talento humano para que adquieran habilidades analíticas y visión de análisis vinculada al negocio.

1.2 Entender el significado real del término *people analytics*, su alcance, aplicación e implementación desde la propuesta de valor para la organización.

1.3 Comprender la evolución que ha tenido la disciplina y la complejidad creciente de la tecnología para entender cómo se componen, se articulan y se vinculan entre sí para la toma de decisiones en las organizaciones.

1.4 Conocer el entorno que ha marcado el desarrollo de *people analytics* dentro de la gestión de talento humano.

1.5 Asimilar los conceptos básicos necesarios para la correcta aplicación de la disciplina en una organización.

Introducción

Ante la global explosión de información digital, las compañías han abrazado el término de *people analytics* en diferentes pasos o etapas para ayudar a obtener ideas estratégicas. Desde la perspectiva de la industria, y no solo desde la mirada de los departamentos de recursos humanos, la adopción de la analítica de personas se ha dado en diferentes momentos, algunos pioneros en la adopción de la analítica dentro de sus procesos de negocio; otros “late adopters” que siguieron a los pioneros y otros “laggards” o rezagados que siguieron a los otros dos grupos. Al final del día la motivación conjunta era ir más allá del reporting básico y trascender, pero muchos no sabían por dónde comenzar siendo ya una prioridad el uso de la analítica en la toma de decisiones.

Respecto a los pioneros, podemos mencionar que la industria de los seguros y los servicios financieros van en una carrera constante por ser los innovadores en la recopilación, gestión y aprovechamiento del análisis predictivo para crear

insights procesables a partir de sus datos. Estas industrias comenzaron a utilizar el análisis en la década de 1800 para fijar el precio del seguro de vida y suscribir seguros marítimos. Desde entonces han continuado innovando, experimentando muchas mejoras, incluyendo el uso de redes neuronales para optimizar las primas; introducción de puntajes de crédito para evaluar la posición financiera de un cliente; y la aplicación de varios conjuntos de datos de comportamiento, de terceros y de redes sociales para complementar sus pronósticos y futuras predicciones.

La era de *people analytics*

A partir de la búsqueda de mejores prácticas, las organizaciones han buscado acabar con la desconexión que existe entre las herramientas, los datos y los sistemas. Existe mucha información de múltiples fuentes que no genera los *insights* necesarios para la toma de decisiones y es allí donde radica el afán de los líderes de gestión de talento por buscar el enfoque adecuado que permita entregar al negocio el valor agregado que se espera.

Es en los años 90 que la revolución analítica, que invadió la industria de *marketing* (con el comienzo de la World Wide Web), viene para Recursos Humanos, y desde una perspectiva actual, la implementación de la disciplina tiene aún sus aristas. Hay muchos factores que están sentando las bases para el ascenso de *people analytics* a la importancia que debería y podemos observar el mercado laboral y las fuerzas de la sociedad que están conduciendo a este nuevo enfoque. Algunos de ellos han estado ocurriendo gradualmente a lo largo de décadas, y algunos son fenómenos más recientes. Sin embargo, todos están llegando juntos para hacer de *people analytics* una capacidad necesaria para cualquier organización que quiera seguir siendo competitiva en el futuro.

Enfoques de analítica asociados a RR. HH.

Tradicionalmente, cuando hablamos de analítica en la gestión del talento, pensamos en *HR Analytics* o las mediciones asociadas a la fuerza de trabajo. Sin embargo, en la actualidad para muchos la disciplina de *people analytics* parece ser un sinónimo más de las definiciones anteriores, sin embargo, esto no es así. Veamos a continuación, la descripción de cada una de estas y cómo la analítica de personas propone un enfoque distinto que ofrece nuevo valor al negocio.

Figura 1: Enfoques de analítica asociados a RR. HH.



Fuente: CIPD, 2018, <https://bit.ly/37WwIF2>

HR Analytics

HR Analytics o la analítica de recursos humanos comprende los procesos, las actividades clave y las tecnologías asociadas a la recopilación, análisis y la interpretación de los datos que se generan y se administran desde la gestión del talento humano. Este enfoque es considerado tradicional, dado que por años se ha venido realizando por los especialistas de las diversas áreas que componen los recursos humanos. Sin embargo, este enfoque presenta muchas limitaciones relacionadas con los tipos de tecnologías que se emplean, el alcance, los hábitos y los tipos de análisis.

Para algunos autores, por ejemplo, una medición de clima de alguna organización que solo comprenda la recopilación y la visualización de las respuestas, utilizando herramientas básicas y limitando la toma de decisiones sobre los resultados podría ser considerada como una práctica de *HR Analytics*. Una representación descriptiva de lo que sucedió en el pasado sin una estrategia consistente para desarrollar análisis más avanzados o integrar nuevas tecnologías. Es muy probable que la mayoría de empresas se encuentren todavía en esta situación

Workforce Analytics

El enfoque que provee el análisis de la fuerza de trabajo también es un concepto que, aunque muchos investigadores lo definen como una definición que puede ser considerada como *people analytics*, existen otras miradas que encuentran diferencias entre ambos tipos. *Workforce Analytics* realiza una comprensión profunda acerca

de los factores determinantes de lo que conocemos como la fuerza de trabajo para fines como la de planeación o de diagnóstico, sin embargo, el espectro de análisis solo toma en cuenta la revisión de ese fenómeno y no aborda otros procesos gestionados desde la gestión humana.

Tomemos en cuenta el siguiente ejemplo, una empresa cuyo negocio es la venta del servicio de instalación de las redes eléctricas en los pueblos rurales, desea realizar una reducción de costos en la contratación de obreros para desarrollar los proyectos de instalación. Para ello toma en cuenta factores como nivel de productividad por kilómetro cuadrado, horas de trabajo, años de actividad por obrero, máquina por hombre, entre otros. Esto permitirá realizar una proyección de dicha fuerza laboral y permitir una mejor toma de decisiones que incida en la eficiencia y la productividad.

People analytics

La analítica de personas ofrece una visión más amplia de entendimiento de las personas. Es decir, no solo se limita al dominio de la gestión del talento, ni tampoco a la medición de la fuerza laboral, sino que integra todos los procesos de la administración de personas y las tecnologías que nos ayudan a lograr una mejor comprensión de la conducta de las personas, incluso si los factores que se toman en cuenta no son los que tradicionalmente se han utilizado o se encuentran dentro del control habitual de la gestión del talento.

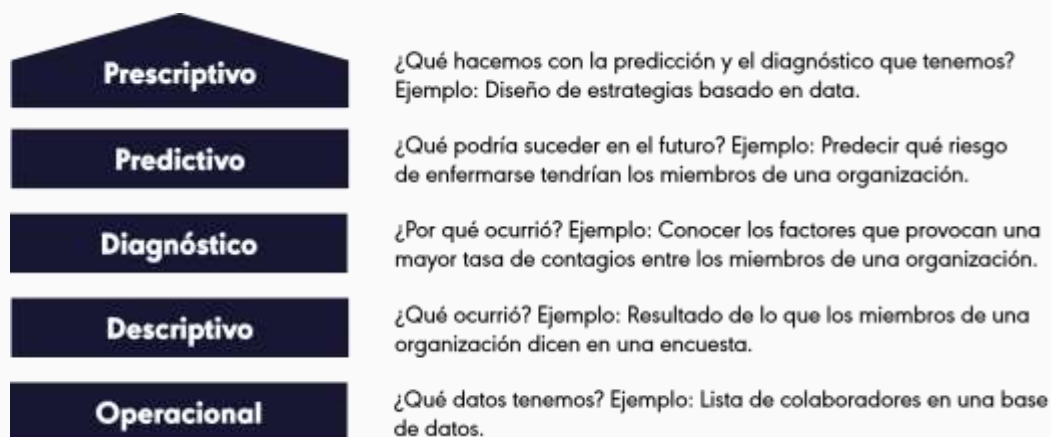
Por ejemplo, *people analytics* nos podría ayudar a establecer los factores que determinan el liderazgo en una organización a partir del análisis de trazos de información como la *metadata* de los correos electrónicos, las conversaciones en los foros de la empresa o las preferencias identificadas en las estrategias de beneficios desarrollados por la empresa. A partir de esos factores, mediante la integración en un modelo de datos, se pueden buscar patrones que trascienden la lectura descriptiva que ofrece una encuesta o una medición clásica de la gestión humana. La analítica de personas aprovecha las nuevas tecnologías y los datos que se generan a partir de ellas para construir modelos de datos complejos que favorecen el surgimiento de los *insights* que impulsan la toma de decisiones en las personas que conforman la organización.

Tipos de analytics

Habiendo comprendido cuáles son los principales conceptos asociados a la analítica de personas, pasemos a reconocer los diferentes tipos de análisis que se pueden lograr, tomando en cuenta criterios de complejidad y alcance.

Los diversos niveles de análisis se pueden representar en cinco, tal como se aprecia en la siguiente imagen:

Figura 2: Niveles de análisis



Fuente: adaptación propia con base en CIPD, 2018, <https://bit.ly/37WwIF2>

Empecemos por el nivel más básico, el operacional. El nivel operacional no es en sí mismo un nivel de análisis, ya que solo comprende una primera representación de entendimiento acerca de un fenómeno cuantificable. Por ejemplo, una tabla que contiene información distribuida en columnas se encuentra dentro del nivel operacional, puesto que es el primer paso para desarrollar niveles más avanzados.

El siguiente nivel en la escala de análisis es el nivel descriptivo y es aquel que comprende la representación visual de un fenómeno cuantificable sucedido en el pasado. Por ejemplo, la medición de desempeño del personal del último trimestre del año. Como su mismo nombre indica este nivel de análisis nos ofrece información sobre qué sucedió con las estrategias o la percepción de estas en un tiempo determinado.

El tercer nivel de complejidad lo constituye el análisis diagnóstico y es a partir de aquí que el *people analytics* empieza a ofrecer su poder. En este nivel se investigan los factores que afectan o provocan un fenómeno cuantificable como, por ejemplo, la tasa de rotación de una empresa. A través del análisis diagnóstico podemos conocer los *drivers* que determinan una situación. Esto se puede lograr a través de realizar correlaciones simples o avanzadas integrando diversos indicadores en un modelo de datos.

El cuarto nivel lo comprende en análisis predictivo. El análisis predictivo es aquel que nos permite realizar pronósticos acerca de un fenómeno cuantificable y así poder anticipar el comportamiento de lo que queremos conocer. Por ejemplo, en el caso de la tasa de rotación, al encontrar los factores que la determinan y si contamos con la información suficiente, podríamos realizar una estimación bastante

acertada de lo que pasará en el futuro. Esto solo se puede lograr mediante una estrategia de medición y análisis maduros.

Y, finalmente, el análisis prescriptivo. El análisis prescriptivo, como su mismo nombre indica, ofrece posibles soluciones a partir del entendimiento de la data y la predicción que se ha realizado sobre ella. En este nivel se encuentra la inteligencia artificial, la cual, mediante la aplicación de algoritmos, ofrece recomendaciones sobre cuáles son las mejores decisiones con base en los factores que se toman en cuenta.

Desafíos en la adopción de *people analytics*

¿Qué desafíos existen en la adopción de *people analytics*? Son diversos y complejos y no todos tienen que ver con tecnología o la compra de esta, así como la dificultad que trae consigo las ciencias de la computación o la estadística. Muchos de estos desafíos tienen que ver más con factores humanos como la resistencia al cambio o las competencias digitales.

Revisemos a continuación, algunos de las dimensiones más representativas:

Gobierno de datos: es una estrategia que permite realizar gestión y tomar decisiones en general a partir de los datos que generan las personas en contextos controlados como, por ejemplo, el área de la gestión del talento. Este permite organizar la información y así propiciar los análisis posteriores que se quieran realizar.

El desafío relacionado con este concepto es que la mayoría de organizaciones, sobre todo las áreas de gestión humana, ni siquiera están familiarizadas con él: no poseen una estructura organizativa que permita claridad sobre qué datos se están concentrando y, peor aún, no se posee una base para la toma de decisiones basada en evidencias.

Cultura de datos: hace referencia al conjunto de hábitos y conductas que las personas ejecutan situando a los datos como principal drive de decisión. Por ejemplo, las decisiones que se toman para una estrategia comercial o la reducción del costo de un proceso en particular. Una organización que experimenta una cultura de datos aprovecha el poder de la información para generar ventaja frente a otros participantes del mercado.

Competencias necesarias para el *people analytics*

Uno de los obstáculos más grandes en la implementación de la disciplina de *people analytics* en las organizaciones radica en que la formación de los profesionales involucrados en las áreas de recursos humanos proviene generalmente de áreas

vinculadas a las Ciencias Sociales, Psicología, Administración de empresas, Derecho y otros. Su aproximación a la analítica no es fuerte y existe un cierto desinterés por las matemáticas y las ciencias exactas en general. Pensar entonces en *people analytics*, tiene como elemento de base, herramientas del mundo del *data science*, combinación de herramientas de la Matemática, Estadística y Ciencias de la Computación.

Es necesario, de igual manera, tener competencias actitudinales que permitan enfrentar los retos asociados a la interpretación de la data y su correcta comunicación. Según el modelo propuesto por Davenport, resume en la sigla DELTA las competencias necesarias para poder ser líderes en el uso de la analítica, *data, enterprise, leadership, targets, analysts*.

- Alta calidad en los datos
- Disposición para gestionar *analytics*
- Liderazgo analítico
- Trabajar bajo metas específicas
- Analistas profesionales

Como complemento al modelo antes mencionado, vale la pena destacar que las competencias técnicas de un líder de *people analytics* comprende entonces cuatro grandes enfoques.

1. Desde la analítica de datos:

- Conocimientos en Estadística
- Conocimientos en modelos matemáticos
- Conocimientos en visualización de datos

2. Un segundo enfoque que comprende la tecnología:

- Habilidad para analizar *software* y su visualización
- Administración de sistemas
- Fundamentos de programación

Ejemplos de adopción

A continuación, se describen dos casos que ilustran situaciones en donde el *people analytics* fue aprovechado para generar valor de negocio.

Tabla 1. Caso 1

Caso 1: Arquetipación para beneficios	
Nivel: Análisis diagnóstico	
Objetivos	Definir los arquetipos que existen en la población que conforman una organización.
Descripción del problema	Una empresa de la industria de consumo masivo presenta ineficiencias en la entrega de beneficios entre sus colaboradores; así como problemas para desarrollar las estrategias de comunicación oficial, ya que desconoce las preferencias o hábitos de estos. ¿Cómo puede lograr una mejor comprensión sobre la población que conforma la empresa?
Proceso de solución	La solución que se propone es la de elaborar arquetipos a partir de la caracterización de los principales perfiles que existen en la población de la organización. En otras palabras, identificar patrones que permita agruparlos desde, no solo las respuestas de una encuesta, sino también desde datos demográficos, información de selección, desempeño, etc.
Resultados	La empresa tuvo la oportunidad de establecer cinco arquetipos que existen en su organización y, a partir de ahí, diseñar mejores estrategias que respondan a las necesidades e intereses de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Caso 2

Caso 2: Nivel de desempeño en ejecutivos de venta
Nivel: Análisis predictivo

Objetivos	Predecir qué ejecutivos de venta tendrán un mejor desempeño en el próximo período.
Descripción del problema	Una empresa de <i>marketing</i> telefónico empezó a experimentar desde hace seis meses una tendencia a la baja en el nivel de ventas. Aunque la variación es mínima, la tendencia parece que aún no ha terminado, por lo que en dos meses pondría en riesgo el retorno de inversión proyectado.
Proceso de solución	En ese sentido, la empresa decide diseñar un modelo de datos que reúna todos los factores que estarían impactando en el nivel de desempeño de los ejecutivos de venta. Dichos datos pueden ser considerados desde información académica, experiencia en trabajos anteriores, nivel de liderazgo de los supervisores de ventas, entre otros. Posterior a ello, se realizan nuevas mediciones con base en el modelo y se aplica el método de regresión lineal para proyectar tendencias e identificar los drivers que determinan un buen o mal desempeño.
Resultados	La empresa pudo conocer con anticipación qué grupos de empleados poseían el riesgo de presentar una baja productividad y que podrían impactar las ventas de manera directa o indirecta. De esta manera, pudo aplicar estrategias de fortalecimiento de capacidades, reorganización de incentivos o propiciar la movilidad laboral con el fin de prevenir niveles de desempeño más bajos que lo permitido.

Fuente: elaboración propia.

Futuro de *people analytics*: siguientes pasos

La analítica de personas avanzada nos ofrece la única oportunidad a los profesionales de Recursos Humanos y a los gerentes de contratación para que se posicionen como socios estratégicos y ejecutivos *senior*, utilizando técnicas probadas analíticamente para contratar y retener a los mejores empleados que impulsan el valor en las empresas. *People analytics* es un nuevo dominio para la mayoría de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, con la aplicación de nuevas técnicas y nuevas formas de pensar en la gestión del talento, el campo de *people analytics* se está volviendo cada vez más convencional. Las empresas líderes están

aprovechando cada vez más los métodos sofisticados para analizar los datos de los empleados y los negocios para mejorar su ventaja competitiva.

Por otro lado, tomando en cuenta el proceso acelerado de innovación tecnológica y el entendimiento especializado que surge de este, se puede pronosticar que, no solo la disciplina de *people analytics* será más compleja, sino también su adopción será generalizada. En otras palabras, las organizaciones, sin importar su procedencia o industria, estarán en la capacidad de impulsar estrategias de recopilación y medición de datos que favorezcan las decisiones para la administración del capital humano.

Glosario

Alfabetización de datos: capacidad para leer, interpretar, gestionar y comunicar datos en distintos tipos de complejidad.

Analítica: análisis de datos realizado de manera estratégica y con propósito para fines de negocio o investigación.

Base de datos: objeto que almacena información de forma estructurada.

Big data: la información que comprende datos masivos y que se encuentran en múltiples fuentes y tecnologías.

Gobierno de datos: estrategia para la gestión eficiente, efectiva y de calidad de la información que genera una organización.

Inteligencia artificial: es un conjunto de técnicas, métodos y herramientas que derivan en la capacidad de una máquina para tomar decisiones.

Metadata: es la *data* de la *data*, es decir, son los datos que caracterizan o explican otros datos como, por ejemplo, la fecha y hora que registró el envío de un correo electrónico.

Regresión lineal: es un método estadístico que permite identificar tendencias de comportamiento sobre un fenómeno determinado.

Tasa de rotación: es el porcentaje que alcanza una determinada organización con respecto al nivel de abandono o despido de los colaboradores que la conforman.

Referencias

CIPD (2018). *Getting started with people analytics: a practitioners' guide* (traducción propia). Recuperado de https://www.cipd.co.uk/Images/people-analytics-guide_tcm18-51569.pdf