

Módulo 2. *Framework people analytics*

Objetivos del módulo

1. Entender cómo favorecemos el desarrollo permanente y sostenido de proyectos de *people analytics* dentro de las organizaciones
2. Aprender cómo se asegura una óptima calidad de datos, su recolección y análisis.
3. Desarrollar la habilidad para aplicar, de manera efectiva y eficaz, los proyectos de *people analytics* en las organizaciones.
4. Establecer cómo se engranan los objetivos estratégicos de las organizaciones con los proyectos de *people analytics*.
5. Comprender qué debemos asegurar para que realmente exista una adopción de *people analytics* en las organizaciones.

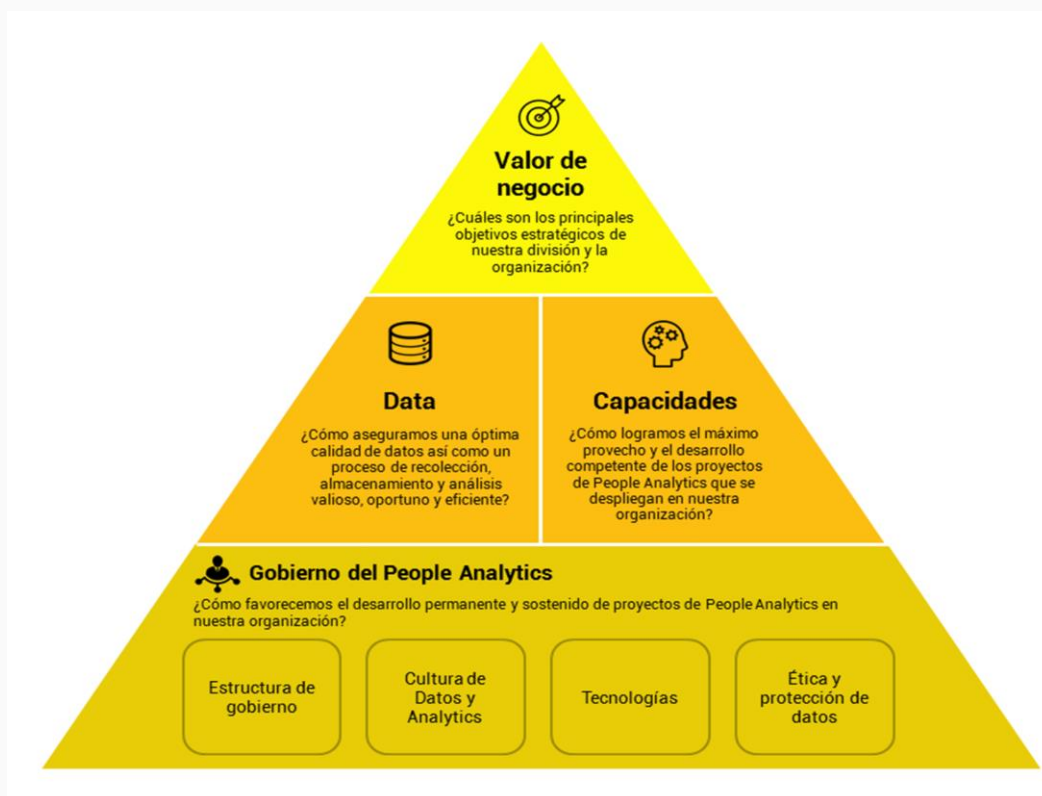
Resumen del módulo

¿Cómo lograr la adopción estratégica de *people analytics* en las organizaciones? En el presente módulo abordaremos aquellas nociones vinculadas a la implementación de la analítica de personas con un enfoque estratégico. Para ello, tendremos en cuenta diversos aspectos que permitirán a las empresas y organizaciones en general desarrollar proyectos de uso avanzado de datos para entender y predecir los patrones de comportamiento de las personas y, de este modo, obtener valor de negocio.

Framework de adopción de *people analytics*

El marco de implementación que se utilizará en el presente módulo fue diseñado por un equipo de profesionales especialistas en la disciplina de diferentes países de la región, con el fin de encontrar una ruta con fundamento que valide las buenas prácticas halladas durante un proceso de revisión. Estas buenas prácticas provienen de la experiencia de los especialistas en *people analytics* en la implementación de proyectos en sectores como banca y finanzas, consumo masivo, *retail*, entre otros.

Figura 1: Framework para la implementación de *people analytics*



Fuente: People Analytics Latinoamérica, s.f., <https://bit.ly/3lkUeZM>

Las dimensiones estratégicas que componen el marco de adopción de *people analytics* son las siguientes:

1. **Gobierno de *people analytics*.** En esta dimensión se busca lograr un entendimiento y visión acerca de los aspectos que permitirán la organización, planeación y gestión de proyectos de analítica de personas en el largo plazo. Este componente, a su vez, posee otras dimensiones:
 - a. **Estructura de gobierno:** a partir de la estructura de gobierno, se realiza el diseño de la estructura de gestión para diseñar y dirigir proyectos de analítica de personas de forma permanente. Además, por medio de esta estructura, se aseguran las condiciones y los recursos necesarios para llevar a cabo la adopción de proyectos de *people analytics*.
 - b. **Cultura de datos y *analytics*:** el diseño de una estrategia que aborde aspectos culturales para la gestión de proyectos de *people analytics* es importante, ya que el éxito de la adopción de esta disciplina

depende de la capacidad de una organización para integrarla en el día a día.

- c. **Tecnologías:** las herramientas de recopilación, análisis y visualización de datos poseen relevancia, ya que, a través de ellas, se puede lograr la ejecución de los proyectos. No solo es importante decidir qué herramientas utilizar, sino también cómo y, sobre todo, cuándo.
 - d. **Ética y protección de datos:** un marco de orientación para el uso responsable y transparente de los datos es importante, debido a que permite que las personas adquieran confianza e identifiquen los límites a la hora de gestionar los datos de las personas.
2. **Data y analítica.** Este componente se centra en los datos y busca responder, entre otras, las siguientes preguntas: ¿qué datos necesitamos recopilar para diseñar nuestro caso de negocio?, ¿cómo podemos lograr una mejor calidad de datos?, ¿cómo aseguramos un sistema que nos permita automatizar la gestión de la información?, ¿cómo diseñamos un modelo de datos que cumpla con los objetivos del proyecto?, etc. En esta dimensión, también, revisaremos los fundamentos de los datos.
 3. **Capacidades.** Se identifican las competencias necesarias para la gestión de proyectos de *people analytics* y algunas rutas de formación para asegurarlas.
 4. **Valor de negocio.** Esta es la última dimensión del marco de implementación de *people analytics*, pero no la menos importante. A partir de esta dimensión, se diseñan los casos de negocio que integren todas las otras dimensiones de la estrategia.

Introducción: explicación de la estrategia

El desarrollo de las cuatro dimensiones —en la base de la pirámide, el gobierno de *people analytics*; en la mitad, las capacidades y la data, y en la punta, el valor del negocio— asegurará la entrega de valor, evidenciando el poder de la *data*/información y los beneficios de analizarla. Con esto se demuestra el impacto de las acciones de recursos humanos en la organización.

Primer componente: gobierno de *people analytics*

El desarrollo de un gobierno, sea por un responsable o por el equipo de *people analytics* (PA), permitirá involucrar a toda la dirección de RR. HH. para un adecuado uso de esta disciplina, generando cultura de datos, ética y protección de datos y la

búsqueda y uso de las tecnologías que ayuden en los procesos y que, a su vez, generan información. El análisis de personas necesita una base sólida y elementos adecuados que permitan el éxito en el futuro antes de que el trabajo se vuelva demasiado complejo. Para que esto suceda, se requiere de gobernanza fuerte, metodologías claras y eficaces y gestión de las partes interesadas. El gobierno de *people analytics* incluye los mecanismos, procesos y procedimientos por los que opera el análisis de personas. Se basa en todos los análisis y garantiza que las personas adecuadas proporcionen dirección para que el trabajo, la estructura y la gestión de los datos y los proyectos se apliquen y los riesgos se gestionan adecuadamente.

Estructura de gobierno

Es fundamental tener un gobierno adecuado, en el que, por lo menos, exista el interés de implementar la adopción de PA. No debe ser un experto quien ejecute el proyecto y dé el primer paso, sino que el grupo designado debe empezar a explorar los temas de cultura, *data* y gobierno. Debe haber una estructura de gobierno, enfocada en cada proyecto y alineada con cada *stakeholders*, para que se definan qué tipos de metodologías se van a utilizar. El gobierno de *people analytics* proporciona un marco más amplio para el funcionamiento de un grupo dentro de la organización y su entorno. Es extremadamente útil para aclarar las reglas de compromiso, cuando se trabaja con datos de la fuerza de trabajo; así como para especificar relaciones eficaces de presentación de informes y orientación en la toma de decisiones.

Cultura de datos y *analytics*

En el ámbito de los proyectos de *people analytics*, entendemos a la cultura como un conjunto de conocimientos que se utiliza como recurso numérico para explicar el impacto de cualquier acción que se esté desarrollando en la organización. La cultura ayuda a comprender qué indicadores se deben medir y qué indicadores se deben construir en cada caso. Conocer la cultura es muy importante para que el equipo se concentre en *data* desde un inicio y los pasos subsecuentes fluyan.

Tecnologías que se usan en proyectos de PA

En el mercado existen infinidad de soluciones que se pueden aplicar; pero el gran reto de RR. HH. es que cada aplicación que se ponga en funcionamiento en alguna fase del proyecto lleve la información a un repositorio centralizado. Así, finalmente, esa información se puede consumir y llevarse a una base de datos que se conecte con el *data lake* de la organización.

En relación con el análisis de la fuerza de trabajo, la tecnología se refiere a la combinación de servicios de *hardware* y *software* (es decir, herramientas, aplicaciones, plataformas, etc.) que facilitan las actividades del equipo que

desarrolla el análisis. La tecnología permite aumentar la velocidad, la precisión y el nivel de automatización del trabajo. Además, ayuda a escalar el análisis de la fuerza laboral, porque hace que las tareas sean más fácilmente repetibles. A su vez, la tecnología permite abordar los requisitos de cumplimiento de manera más sencilla.

Un principio general es entender el punto de partida con respecto a la tecnología y dónde esta debe estar para lograr los objetivos de análisis de la fuerza de trabajo. Esto comienza con la visión y misión de análisis de la *workforce* (fuerza de trabajo). La gama potencial de opciones tecnológicas es amplia, desde el *software* de hoja de cálculo entregado a través de la informática de escritorio hasta los sistemas cognitivos entregados en la nube.

A continuación, repasemos algunas de las tecnologías que existen el mercado:

- ATS (*applicant trans system*)
- Cornerstone
- Greenhouse
- Success Factors
- Lever
- Taleo
- Quantum
- LMS (*learning management system*)

Las nuevas tecnologías, sobre todo con la convergencia que las ha llevado a un punto de inflexión en los dos últimos años, están creando realidades exponenciales en todos los ámbitos. El campo de la gestión humana no está —o no debería estar— exento de esta transformación profunda. ¿Los líderes de RR. HH. estamos preparados para enfrentar este enorme desafío y aprovechar las ventajas de la tecnología? La respuesta a esta pregunta es la base para generar múltiples posibilidades de impacto en el negocio, atraer talento y diferenciarnos de la competencia.

Podemos, entonces, resumir el uso de la tecnología para implementar *people analytics* de la siguiente manera:

- Decidir sobre la mezcla adecuada de la tecnología, mediante la comprensión de lo que se tiene ahora y lo que se necesita para realizar los tipos requeridos de análisis.
- Familiarizarse con los componentes básicos de la tecnología analítica de la fuerza de trabajo, incluidos los beneficios de la tecnología en la nube.

- Considerar si utilizar los servicios basados en la nube funcionará en la organización. Si la respuesta es positiva, determinar cuándo.
- Comprender la amplitud de la tecnología requerida para un análisis del sistema de tecnología: el sistema de información de recursos humanos (HRIS), el almacén de datos de recursos humanos, informes y tecnología de inteligencia de negocios, *software* de análisis e integración de datos para análisis avanzados, soluciones cognitivas y *software* de visualización.
- Decidir si se desea compartir, suscribir o poseer la tecnología. Esta decisión debe basarse en la facilidad de acceso, el costo financiero y el grado de preocupación que tenga la organización respecto a las eras tecnológicas.

Ética y protección de datos

Trabajar con datos de recursos humanos requiere un cuidado especial, debido a la naturaleza sensible de la información. Todos los conjuntos de datos de recursos humanos, generalmente, contienen información personal sobre los empleados. En muchos países, estos datos son clasificados como información personal sensible (SPI) o de otras formas similares. Se trata de información que, de ser comprometida o revelada, podría causar situaciones dañinas y violaciones legislativas, como robo de identidad, discriminación o publicidad negativa no deseada. Deben establecerse procedimientos adecuados de tratamiento de datos para las operaciones a largo plazo de la función de análisis de la fuerza de trabajo.

Este tema debe ser destacado, ya que desde el ámbito de RR. HH. se maneja *data* sensible, información confidencial. Siempre hay técnicas para hacer análisis y manejar datos desde la anonimización.

Trabajar con datos de la organización requiere una clara comprensión y adhesión a toda la legislación, reglamentos y directrices pertinentes sobre datos. Algunas políticas vienen de la propia organización; pero el equipo también debe seguir la legislación y las regulaciones específicas del país.

Cuando se trabaja con datos de personas en las organizaciones, la sensibilidad se intensifica aún más. Se debe tener un cuidado extraordinario para respetar y cumplir con todos los requisitos relacionados con la recopilación, almacenamiento, acceso y uso de datos. Las organizaciones, a menudo, cuentan con personas que tienen funciones relacionadas con la supervisión de los datos. Estas personas pueden integrar los consejos de información corporativa o pueden ser el director o jefe de privacidad de la empresa.

Las políticas y regulaciones de datos existen por una buena razón: mantener a todos seguros del uso indebido de datos, fraude y actividades no éticas e ilegales.

There's a risk of discrimination if the domain knowledge is not there. For example, a statistical model could detect something about people who take six to nine months off and then return to work. HR people would know this was probably due to mothers on maternity leave, whereas a computer scientist might not. (Marritt citado en Guenole, Farrer y Feinzing, 2017).

La disponibilidad de datos y la creciente facilidad de análisis no deben utilizarse para justificar análisis no restringidos y mal concebidos. Por ejemplo, las organizaciones podrían tener la capacidad de recopilar información sobre el estado civil o el número de hijos en la familia de un empleado, pero usar esa información para tomar decisiones sobre los empleados sería inapropiado en algunas jurisdicciones o una violación de la ley de empleo.

Segundo componente: *data* y analítica

"There's a tendency to think all the HR data need to be together in one place to get started, but this is not the case. Don't fall into the trap of unnecessarily postponing analytics" (O'Hanlon citado en Guenole et al., 2017).

Todos los proyectos de analítica requieren *data*, pero no es necesaria la perfección en dicha información. La alta calidad de la información siempre debe ser el objetivo al que toda organización debe apuntar, pero ese viaje que se emprende buscando los datos completos y perfectamente limpios, no debe ser un impedimento para el progreso o una excusa para no emprender un proyecto de analítica. En muchas ocasiones, más de las esperadas, los datos están incompletos, inconsistentes, obsoletos, contienen errores de algún tipo o se encuentran almacenados en múltiples sistemas que no están interconectados. En este punto, los desafíos son reales, numerosos, pero no son insuperables. Existen técnicas para hacer frente a todos estos retos y más; de hecho, aquellos que han enfrentado estos problemas con éxito están de acuerdo con que el objetivo es hacer lo mejor posible con los recursos que se tienen.

La mayoría de las organizaciones poseen gran cantidad de datos para el análisis de la fuerza de trabajo y amplias oportunidades para abordar las preguntas de negocio con los datos existentes. Es importante tener en cuenta que muchas organizaciones tienen restricciones sobre quién puede acceder a ciertos datos y para qué propósito, y se necesita una justificación sólida para realizar las solicitudes de datos. Se debe asignar suficiente tiempo para abordar los problemas relacionados con datos, pero por todos los medios, seguir adelante.

¿Qué pasa si usted determina que los datos no son lo suficientemente buenos para proceder con el análisis? El primer paso es entender los desafíos. A veces, el elemento que desea analizar no tiene todos los valores que necesita. Otras veces, los datos no se han actualizado y, por lo tanto, no reflejan los valores más recientes. En algunos casos, los datos que desea analizar ni siquiera existen.

Cada uno de estos escenarios puede parecer frustrante e incluso desalentador, pero casi siempre hay un camino a seguir.

Ahora bien, ¿cómo se tipifican los datos? Para lograr una mejor comprensión acerca de la naturaleza de los datos y su aprovechamiento en la gestión del negocio, a continuación, repasaremos algunas características y clasificaciones de las bases de datos.

Según su **flexibilidad**, las bases de datos pueden ser dinámicas o estáticas.

- **Base de datos dinámica:** son aquellas en donde se pueden modificar y actualizar los datos. En muchos sistemas, los datos se pueden actualizar en tiempo real.
- **Base de datos estática:** son bases de datos que no pueden modificarse. Generalmente, estas bases sirven a otras que sí son modificables.

Según su **forma** de organización, las bases pueden tener datos jerárquicos, en red o relacionales.

- **Bases de datos jerárquicas:** son aquellas bases de datos que poseen una estructura compleja de organización, en donde cada nivel de almacenamiento permite la existencia de otro nivel. Por ejemplo, la base maestra de colaboradores, de la que dependen otras bases de datos, como registros de desempeño, compensaciones, etc.
- **Bases de datos en red:** son aquellas bases de información que, a diferencia de las bases de datos jerárquicas, los nodos o niveles de información pueden poseer más de un nivel precedente anterior. Por ejemplo, en un modelo de datos que describe la tasa de rotación en una organización, se identifica que el indicador de rotación depende de otros factores, como trayectoria, formación académica, entre otros.
- **Bases de datos relacionales:** son aquellas bases de datos interdependientes entre sí y que permiten la representación de la información de una manera más intuitiva y natural. Por esta razón, actualmente, es el tipo de sistematización más utilizada.

Según su **naturaleza**, las bases de datos pueden ser estructuradas o no estructuradas.

- **Bases de datos estructuradas:** son aquellas fuentes de información que poseen un orden y estructura definidos claramente en columnas etiquetadas. Esta condición permite que los datos puedan ser procesados fácilmente.
- **Bases de datos no estructuradas:** este tipo de almacenamiento de datos poseen una variedad más amplia que puede estar compuesta por multimedia, imágenes, audio, datos de sensor, datos de texto, entre otros, y cuyo registro puede encontrarse en formato de texto inteligible por las personas o en caracteres identificables solo por un algoritmo o un sistema de información en general. En este tipo de datos se halla el término *big data*.

Tercer componente: capacidades

Para asegurar la continuidad de proyectos de impacto en el negocio y el mantenimiento de la calidad de *data*, es importante contar con una persona o un equipo especializado.

“There are so many different skill sets needed, from data infrastructure through to reading literature, forming hypotheses, collecting data, doing the analysis, and implementing recommendations” (Huselid citado en Guenole et al., 2017).

Crear el equipo de personas que desarrollen la función de analítica es una tarea crítica en las primeras fases del análisis de la fuerza laboral, porque la capacidad del equipo es un determinante importante de su éxito. Esto puede parecer una tarea difícil, pero teniendo un enfoque estructurado y organizado se podrá garantizar el éxito. Se debe asegurar que el equipo tenga las capacidades para lograr el objetivo trazado. Hay que entender y configurar las habilidades del equipo y su tamaño en función de la carga de trabajo esperada y la naturaleza de los proyectos.

Para permitir la productividad y evitar confusiones, la claridad de las funciones y responsabilidades en las organizaciones es esencial. Esta claridad permite a los miembros del equipo ejecutar la tarea de manera correcta, incluso cuando la tarea es ambigua. Además, de este modo, las personas se mantienen enfocadas en el trabajo, en lugar de negociar quién hace qué. El líder debe asegurarse de que los roles están claramente definidos y sean entendidos por todos.

Ahora bien, ¿cuáles son las capacidades que deben ser desarrolladas por el talento humano de una organización para que puedan conducirse con éxito proyectos de *people analytics*? A continuación, realizaremos una descripción de cada una de ellas.

- **Capacidad para la recopilación de información:** permite la extracción de información desde una situación o proceso. Poseer esta capacidad asegura que la información recopilada sea la correcta, se logre en tiempos pertinentes, se decida objetivamente la herramienta de recopilación y se identifique la mejor manera de almacenamiento.
- **Capacidad para el procesamiento de la información:** permite organizar, almacenar y procesar la información, utilizando, si es necesario, lenguajes de programación y herramientas que permitan un tratamiento de calidad.
- **Capacidad para el análisis de la información:** se encuentra asociada al análisis de los datos, propiamente. Aquí se encuentra el uso de lenguajes de programación, como Python o R para el análisis estadístico.
- **Capacidad para la visualización de la información:** está asociada a la construcción de tableros que permitan un mejor entendimiento de los hallazgos, producto del análisis de la información.
- **Capacidad para la narrativa de la información:** permite que una persona comunique las interpretaciones y hallazgos que derivan del análisis y representación de los datos.

Cuarto componente: valor de negocio

El objetivo de este componente es desarrollar un proyecto que involucre al negocio para evidenciar el impacto de RR. HH. en la organización. A su vez, permite consolidar el manejo de información, según la envergadura que se defina.

Para entender la relevancia de esta dimensión, a continuación, responderemos dos preguntas.

¿Cómo podemos evidenciar el valor del negocio de un proyecto de *people analytics* frente a los tomadores de decisión?

Dado que no todos los líderes de una organización están familiarizados con herramientas, así como con una cultura de datos, es difícil que una organización realice la adopción de la disciplina de *people analytics*. Por ello, se recomienda el diseño y presentación de un caso de negocio, con el fin de que se logre identificar rápidamente de qué forma la adopción de una herramienta y la definición de una estrategia de gobierno de datos tendrán un impacto directo y tangible en el negocio.

¿De qué forma se establece una relación entre los indicadores del negocio y los indicadores que se toman en cuenta en una estrategia de *people analytics*?

Como dijimos, los indicadores del negocio son lo más importante. Por ello, es fundamental diseñar, implementar y validar un modelo de datos que integre factores que tengan relevancia en un fenómeno determinado. Veamos un ejemplo: en el caso del análisis de la tasa de rotación en una organización, en el modelo de datos, se define que los factores determinantes de la deserción son la experiencia previa, las aspiraciones individuales de cada colaborador y el salario. Dichos indicadores permitirán establecer una relación directa con los resultados del negocio.

Referencias

Guenole, N.; Ferrar J.; Feinzig S. (2017). *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance*. Estados Unidos: Pearson FT Press

People Analytics Latinoamérica [People Analytics Latinoamérica]. *Framework para implementar People Analytics en las organizaciones* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ONW-IGEsTb8>

O'Hanlon, P. (2017) *"The End of the Middle"*. Estados Unidos: Amsterdam.