

# Módulo 3. Niveles de maduración en *people analytics*

## Objetivos del módulo

1. Establecer un entendimiento general sobre los niveles de maduración de *people analytics* en las organizaciones.
2. Comprender modelos de referencia para la identificación del nivel de maduración de *people analytics* en las organizaciones.

## Resumen del módulo

En el presente módulo abordaremos las nociones asociadas a modelos de maduración de *people analytics*. Dichos modelos de maduración permiten identificar en qué estado se encuentra una organización en la adopción de *people analytics*. Este estado de adopción puede encontrarse vinculado a la ausencia de tecnologías de información y comunicación favorables para la recolección, análisis y visualización de los datos, pero también a otros factores, como una débil cultura de datos, un bajo nivel de competencias en el uso estratégico de la analítica y datos, etc.

En las siguientes páginas revisaremos algunos modelos existentes alrededor del mundo y estableceremos algunas conclusiones acerca de ellos; identificaremos patrones o divergencias en la forma en que muchas empresas registran sus niveles de madurez en la adopción de *people analytics*.

## Introducción

Actualmente, uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las compañías es la demanda de nuevas respuestas a preguntas que siempre han existido en el negocio, pero cuyos resultados no han sido del todo satisfactorios. ¿Cómo podemos tomar decisiones más acertadas, lograr procesos más eficientes y lograr un impacto en los indicadores del negocio? Una ruta de solución la encontramos a través de *people analytics*, ya que esta no solo representa una disciplina que integra tecnologías avanzadas que nos permiten anticiparnos a escenarios futuros, sino que también propicia una cultura favorable para la toma de decisiones con base en

evidencias.

En los últimos años, en el mundo, las organizaciones experimentan una reorientación hacia un enfoque centrado en el capital humano. Como sabemos, el capital humano representa el talento, las habilidades y las experiencias de nuestros empleados (Arena, 2018). Este grupo de atributos es un objetivo importante entre las empresas que lideran sus respectivos sectores. En este contexto, nos preguntamos: ¿cómo podemos aprovechar estratégicamente los datos?, ¿cómo podemos implementar las herramientas para el análisis de estos?, ¿cómo los modelos nos permiten lograr una mejor comprensión de los fenómenos que ocurren en la gestión del capital humano?, ¿cómo lograr un valor significativo para el negocio?

Sin lugar a dudas, emprender una iniciativa de *people analytics* demanda la conjugación de recursos, actitudes, tecnologías y personas para lograrlo; así como el respaldo de la dirección de la organización, sin importar el sector o la naturaleza de esta.

Es por ello que, alrededor del mundo, diversas organizaciones, especialistas y experiencias han validado algunos modelos para identificar, interpretar y socializar el nivel de maduración de las empresas en materia de *people analytics*. Las preguntas principales que buscamos responder con estos modelos son:

- ¿En qué nivel de aprovechamiento de *people analytics* se encuentra nuestra organización?
- ¿Qué estructura de gobierno, tecnologías y procesos tenemos en nuestra empresa para desarrollar proyectos de *people analytics* de manera sostenida y efectiva?
- ¿En qué nivel de competencias se encuentra nuestro capital humano para sacar el máximo provecho a *people analytics*?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia de los procesos que gestionan la información que produce nuestra información?

A continuación, vamos a compartir algunas referencias que nos permitirán diseñar un análisis diagnóstico de nuestras organizaciones en cuanto a la maduración de *people analytics*. Revisaremos algunas propuestas, como la de Josh Bersin, con el fin de encontrar criterios de interpretación que favorezcan el entendimiento sobre los niveles de maduración y adopción de *people analytics* en las organizaciones.

### **Modelos de maduración de *people analytics***

#### **Modelo de maduración de *people analytics* de Josh Bersin**

Iniciamos la revisión de modelos de maduración con la propuesta que ofrece Josh Bersin, un reconocido especialista a nivel global que estudia la analítica de personas

y talento humano. Es fundador de The Josh Bersin Academy y autor de diversos libros sobre gestión humana, analítica y aprendizaje.

En su modelo, Josh Bersin presenta algunos alcances con el fin de comprender cómo podemos conducir procesos de adopción de *people analytics*, así como construir una cultura fuerte de datos, que va desde la alfabetización de datos hasta el dominio de los mismos. Dicho modelo es utilizado por muchas organizaciones desde el año 2015 y se compone de 4 niveles: reportes operacionales, reportes avanzados, analítica avanzada y analítica predictiva. Es importante mencionar que, tanto el nivel de reportería operacional como el de reportería avanzada, son puramente operativos.

Esto es importante porque, según un estudio realizado por el equipo de investigación de People Analytics Perú (2021), el 75 % de las empresas que operan negocios en dicho país se mantenían en el nivel de reportería operacional y, solo en algunos casos, desarrollaban reportería avanzada. Probablemente, esta situación no sea distinta en otros países de la región, en donde se puede evidenciar que la demanda de información es estacionaria, eventual y depende más de factores del contexto; por ejemplo, una disminución en las ventas, una alta rotación o una baja satisfacción respecto al clima organizacional. Este fenómeno, sin lugar a dudas, representa un problema de tipo cultural, pero que se evidencia a nivel técnico-operacional.

De esta manera, se vuelve muy necesario poner en marcha estrategias que permitan el desarrollo de nuevos niveles de adopción de la analítica de personas. En este sentido, Bersin (2008) propone un nuevo modelo de madurez con el fin de acompañar a las organizaciones hacia un mayor nivel de madurez del análisis de personas. El modelo de madurez de adopción de *people analytics* actualizado que propone el autor se compone de los siguientes niveles:

**Nivel 1: informes y alertas confiables.** Este nivel comprende todos aquellos reportes que, si bien es cierto que son reactivos a la demanda de información acerca de iniciativas organizacionales de tipo operativas y de los resultados del negocio, se enfocan en lograr la mayor precisión, consistencia y puntualidad en la gestión de los datos. Desde luego, el foco se concentra en optimizar la gestión humana incluyendo el ERP, el talento, la contratación, el aprendizaje, la compensación y las recompensas.

Según Josh Bersin (2008), los hitos clave que describen en el presente nivel son los siguientes:

Figura 1: Hitos claves del nivel 1



Fuente: Elaboración propia

1. **Gestión de datos, integración y diccionario de datos compartidos:** estos conceptos hacen referencia al tratamiento eficiente de la información con objetivos claros y conocidos por todos.
2. **Gobernanza de datos:** la gobernanza de datos es el programa que le permite a una organización operar de manera eficiente y oportuna los datos que maneja para la toma de decisiones.
3. **Herramientas de informes e integración:** las herramientas de reportería son las que integran este hito clave. En otras palabras, esta es las tecnologías que necesitamos para realizar informes.
4. **Sólida asociación de TI:** el área de TI es un gran aliado para la gestión estratégica de los datos que la organización genera.
5. **Acceso del usuario a los datos:** es tan importante como la gestión de los datos; es el acceso por parte de los consumidores de información, que son los que regularmente toman las decisiones.
6. **Set de herramientas para la construcción de tableros de visualización:** es necesaria la adopción de herramientas de visualización para lograr evidenciar los análisis y conclusiones que se generan a nivel *data*.

**Nivel 2: *insights* de gestión y acción proactiva.** En este nivel, las organizaciones toman la iniciativa en la elaboración de reportes. Para ello, se anticipan a la toma de decisiones; realizan, por ejemplo, análisis de tendencias, y construyen tableros de autoservicio a medida. El foco se centra en identificar problemas de compromiso, retención y cultura del rendimiento a través de la recepción de comentarios, registro de conversaciones y aplicación de encuestas; así también, evaluaciones de bienestar, ubicación, datos psicométricos y datos que provienen de evaluaciones 360°.

Los hitos clave de este nivel son los siguientes:

Figura 2: Hitos claves del nivel 2



Fuente: Elaboración propia

1. **Integración del equipo de análisis con desempeño, talento, compromiso y otras ofertas de evaluación:** el valor de *people analytics* se evidencia con la capacidad que posee una organización para resolver problemas de negocio. Es por eso que es clave que esta disciplina sea integrada con los procesos más importantes de la empresa.
2. **Estándares de ética y confianza para la privacidad de datos:** es recomendable construir desde el inicio una política de protección y ética de los datos de las personas, ya que esto no solo proveerá claridad para los dueños de los datos, sino también para aquellos que les dan tratamiento y toman decisiones a partir de ellos.
3. **Comunicación clara a los usuarios:** acompañando al hito anterior, se trata de otorgar claridad sobre los tipos de datos que se recolectan, las herramientas que se utilizan y los procesos que se encuentran involucrados. La comunicación es importante para un clima de confianza y favorable para aprovechar aún más *people analytics*.

## Caso 1

### Deserción en estudiantes del tercer ciclo de la carrera de ingeniería de la Universidad Metropolitana

La Universidad Metropolitana es una universidad privada con más de 15 000 alumnos activos. Posee 16 facultades y más de 40 carreras oficiales. En esa oferta académica se encuentra la ingeniería de Software, la cual ha venido experimentando una tendencia al alza en la deserción de sus estudiantes. Dicha deserción parece ocurrir a partir del tercer ciclo de estudios.

Ante tal desafío, el director académico toma la decisión, en asamblea universitaria, de realizar un estudio acerca de las probabilidades de que un estudiante abandone la carrera. Para ello, comprende que primero se tiene que conocer cuáles son los factores que determinan la deserción y, posteriormente, realizar pronósticos sobre dicho fenómeno.

En ese sentido, los especialistas asignados a la tarea se aseguran de cumplir con todo el proceso para la toma de decisiones basada en datos, recopilando la información que necesitan con base en el modelo de datos diseñado. Luego de ello, se realiza la construcción de los tableros de visualización y se logra, efectivamente, identificar qué arquetipos de estudiantes existen y cuáles son las causas de la deserción.

De esta manera, se dieron cuenta de que aquellos alumnos que procedían de escuelas públicas y que contaban con un servicio de internet deficiente eran los que terminaban abandonando la carrera de ingeniería. Por otro lado, se pudo realizar un análisis predictivo sobre los estudiantes que se encontraban cursando actualmente la carrera y elaborar un reporte de cada uno, integrando el nivel de probabilidad que tenía de culminar la carrera. Así, se pudieron diseñar estrategias preventivas y correctivas durante la marcha del año académico.

**Nivel 3: productividad y rediseño del trabajo.** En este nivel, las organizaciones tienen la capacidad de identificar y resolver problemas mediante el desarrollo de análisis estadístico; así como la integración de los datos en la toma de decisiones de toda la operación. Para lograrlo, las organizaciones deben adoptar un enfoque

consultivo dirigido a las unidades comerciales, desarrollar experiencia en análisis de redes (*organizational network analysis*); además de tener un equipo de análisis integrado en el negocio y aprovechar las herramientas que provee este tipo de tecnología.

Aquí, los hitos clave son los siguientes:

**Figura 3: Hitos claves del nivel 3**



Fuente: Elaboración propia

1. **Comprensión acerca de cómo funciona la organización:** aquí el nivel de entendimiento va más allá del análisis de situaciones específicas o métricas puramente técnicas. Tiene que ver con la capacidad de una organización de entenderse a sí misma en distintos niveles y desde distintas perspectivas.
  - a. Lograr este tipo de comprensión fortalece la madurez de la organización y refuerza su solidez frente al mercado.
2. **ONA y/o metadatos de correo electrónico:** el análisis de redes de relaciones y el análisis que se aplica a los metadatos asociados al correo electrónico, por ejemplo, información del remitente o los horarios en los que se intensifica la comunicación, ayuda a conocer aún más cómo se comporta el grupo humano de una organización.
3. **Mapa de bases de datos sobre las relaciones que construyó determinada población:** permite la claridad acerca del diseño organizacional de una organización, sus prácticas de gestión, los comportamientos de alto rendimiento y los comportamientos contraproducentes o ineficientes.

**Nivel 4: plataformas que integran inteligencia artificial.** En este nivel, las organizaciones son capaces de desarrollar modelos predictivos, así como programas de gobierno de datos eficientes. Esto les permite diseñar planes con base en el pronóstico de escenarios futuros, integrando el entendimiento que deriva de ello para la toma de decisiones asociadas a la fuerza laboral. Las organizaciones, en este nivel, se esfuerzan por proveer herramientas con el fin de

ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones con la ayuda de *chatbots* y otros sistemas de recomendación.

El hito clave en este nivel es el siguiente:

**Figura 4: Hito clave del nivel 4**

**Proceso establecido para brindar acciones e información a los gerentes y reunir datos en soluciones de experiencia de los colaboradores, así como resolución de problemas en general**

Fuente: Elaboración propia

1. Proceso establecido para brindar acciones e información a los gerentes y reunir datos en soluciones de experiencia de los empleados, viajes y proyectos de resolución de problemas.

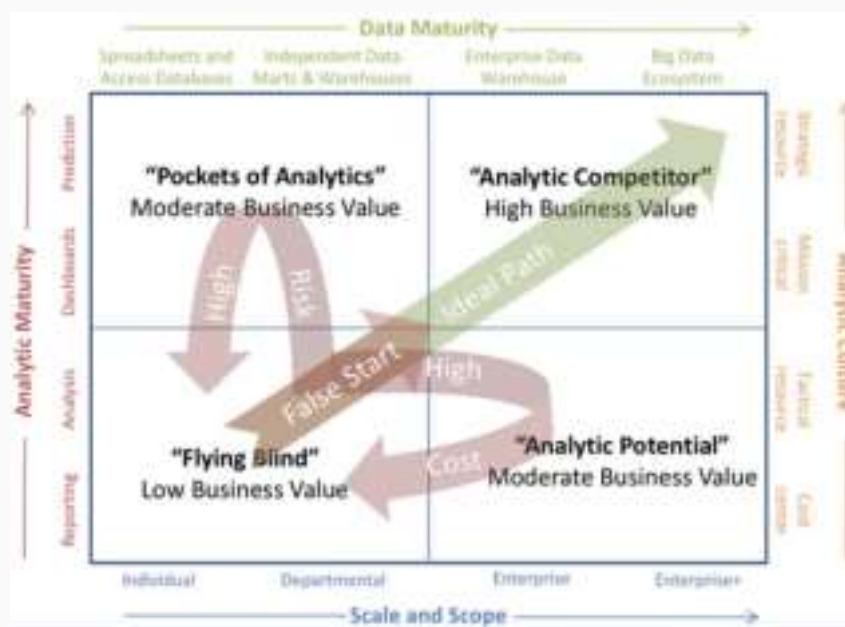
**Modelo de maduración de Eckerson**

Wayne Eckerson es un líder reconocido en el campo del *business intelligence*. En su libro *Secrets of Analytical Leaders* (2012) describe un modelo de madurez que se compone de cuatro dimensiones principales:

1. Madurez de datos
2. Madurez de analítica
3. Cultura analítica
4. Escala y alcance.

Bajo esa óptica (y como se puede apreciar en la siguiente imagen), las empresas logran un mayor valor comercial cuando transitan del cuadrante inferior izquierdo al cuadrante superior derecho.

Figura 5: Modelo de madurez de Eckerson



Fuente: Eckerson, 2012.

### 1. Madurez analítica

La madurez analítica, que se encuentra en el lado izquierdo, cubre las capacidades analíticas de la empresa, como el uso de informes estándar para informes predictivos.

### 2. Madurez de datos

La madurez de los datos es el cuadrante desafiante, ya que implica una estrategia integrada para recopilar datos de los departamentos de toda la organización y consolidarlos para lograr análisis de nivel empresarial. Para que una empresa pueda competir en análisis (como Amazon, Google y otras empresas similares), una estrategia de almacenamiento de datos empresarial es fundamental.

### 3. Cultura analítica

La cultura analítica tiene un papel importante en la entrega de resultados exitosos de un proyecto analítico dentro de la empresa. Por lo tanto, al igual que nuestros programas de transformación tradicionales, la presencia de patrocinadores fuertes, campeones del cambio, y el apoyo ejecutivo marcan la pauta para el trabajo analítico en una empresa.

### 4. Escala y enfoque

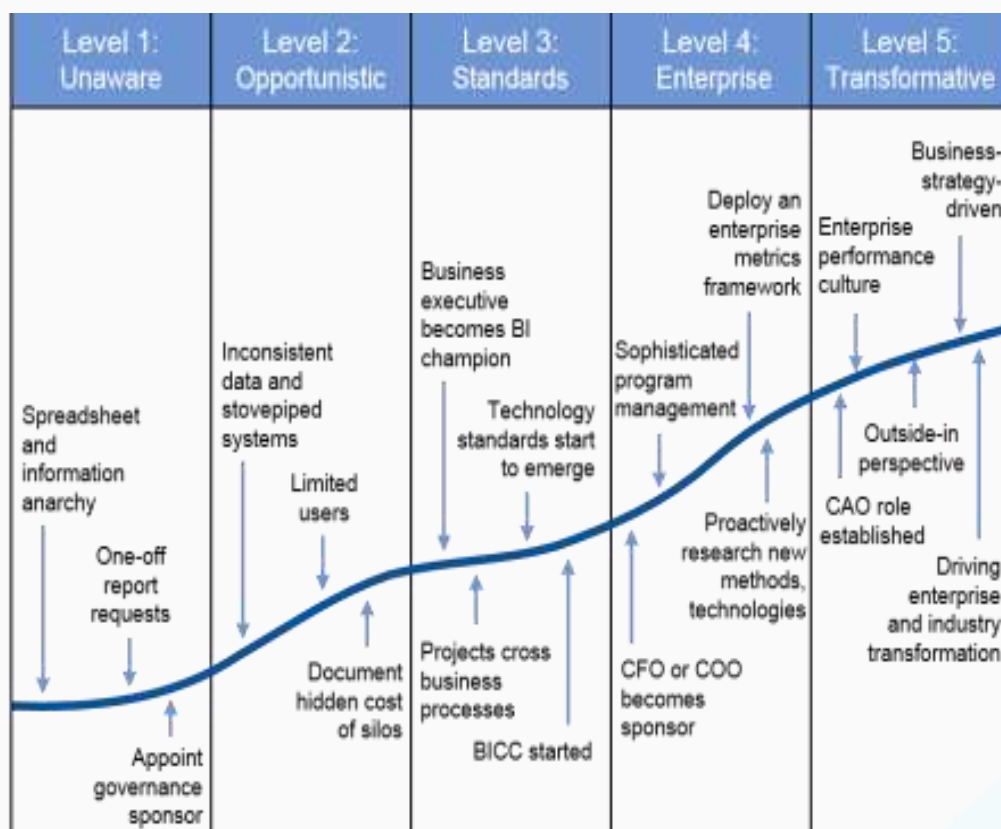
La escala y el enfoque dentro de la organización aumentan a medida que la empresa comienza a ofrecer análisis de manera coordinada. En otras palabras, *people analytics* no son solo de datos disponibles en el departamento de recursos humanos. Para comprender los impulsores comerciales, también necesitaremos datos de las áreas de Finanzas, Ventas, TI y Adquisiciones.

### Evaluación de la madurez analítica y de datos

Ahora que comprendimos cuáles son las características y naturaleza de un modelo de maduración de *people analytics*, podemos entender cómo evaluar los niveles de maduración. Esto nos permitirá conocer en qué situación se encuentra la organización.

Para ello, utilizaremos el gráfico presentado por Gartner:

**Figura 6: Descripción general de los niveles o fases de madurez**



BI = Business intelligence  
BICC = BI competency center

Fuente: Gartner, 2015, <https://gtrn.it/3QQRXnl>

#### Nivel 1: inconsciente

En este primer nivel, la analítica ocurre de manera reactiva y a medida, ya que no existen procesos formales ni actividades para la toma de decisiones basados en datos de manera permanente. La gestión de información se desarrolla cuando los tomadores de decisión solicitan información y los que la proveen la preparan. No se sabe quién es el responsable real de la información y quiénes son los consumidores permanentes de esta.

### **Nivel 2: oportunista**

En este nivel, las unidades de negocio emprenden cada proyecto de BI o análisis individualmente para optimizar un proceso o para ayudar a tomar decisiones tácticas. Cada proyecto o dominio tiene su propia infraestructura de información, herramientas, aplicaciones y medidas de desempeño. Por lo tanto, proliferan diferentes aplicaciones en toda la organización, cada una guiada por su propio equipo de trabajadores de TI, usuarios de aplicaciones comerciales y gerentes operativos.

Los encargados de estos procesos hacen poco o ningún modelado de procesos; utilizan herramientas de integración de datos, capacidades analíticas, bases de datos y capacidades de la plataforma analítica, que pueden adquirirse en una solución existente. Para alimentar estas aplicaciones, crean *data marts* de un solo tema con agregados simples de información y modelos de datos, extractos de SQL codificados a mano y, quizás, alguna tecnología de calidad de datos. Todas las aplicaciones analíticas empaquetadas tienen contenido comercial específico del dominio.

### **Nivel 3: estándares**

En este nivel, las personas, los procesos y las tecnologías logran un nivel mayor de coordinación entre sí. Aquí, los *business partners* se convierten en aliados estratégicos del negocio a través del aprovechamiento de las tecnologías y conocimientos de *people analytics*. Los administradores de procesos y los gestores de TI supervisan proyectos en múltiples procesos comerciales que comparten información y decisiones entre sí.

Por otro lado, los usuarios toman decisiones basadas en datos para determinar, por ejemplo, las escalas remunerativas, las compensaciones o la satisfacción recopilada a través de encuestas. Como establecimos en las lecciones anteriores, las organizaciones líderes del sector implementan centros de excelencia que integran socios comerciales, profesionales de TI y analistas, para compartir conocimientos y mejorar la consistencia para aplicaciones o usos específicos de la información.

En este ecosistema, comienzan a surgir estándares tecnológicos, incluso para la infraestructura de la información, los almacenes de datos y las plataformas de

*business intelligence*.

Aun así, con ese nivel de madurez, los proyectos de la empresa no comparten datos o modelos analíticos de manera consistente; es decir, como máximo, uno o dos procesos comparten un modelo de datos maestros en común. Por ejemplo, las herramientas de integración de datos comparten un esquema de metadatos particular, mientras que las plataformas dedicadas a *people analytics* comparten uno diferente.

#### **Nivel 4: empresa**

En este nivel, los *business partners* son los principales embajadores del programa de *people analytics*. Además, la organización ha logrado establecer un marco de métricas de desempeño que vincula múltiples procesos con los objetivos de la empresa, los cuales guían la estrategia empresarial. Por otro lado, las aplicaciones que brindan servicios de analítica admiten procesos de decisión interfuncionales o de toda la empresa y, tomando en cuenta las posibilidades, todos los colaboradores autorizados pueden ver las relaciones causa-efecto entre las actividades clave. Para lograr esa integración y coherencia, la empresa ha comprendido la importancia de utilizar los sistemas analíticos. Esto permite que la gestión de la información, así como el intercambio de información entre áreas, maduren y reciban un respaldo importante por parte de la gerencia.

#### **Nivel 5: transformador**

En este último nivel, *people analytics* se ha convertido en una iniciativa estratégica, dirigida conjuntamente por la organización comercial y de TI, así como respaldada y gobernada desde los niveles más altos de la organización. El director ejecutivo patrocina el programa, o incluso ya existen posiciones, como el director de analítica o director de datos. La empresa concibe la información como un activo estratégico y utiliza los sistemas analíticos como la principal herramienta para la generación de ingresos, así como para operar de manera eficiente o brindar el mejor servicio a sus clientes. Además, la organización ha logrado consolidar un marco de métricas de desempeño e incluso lo amplió para incluir socios y clientes (por ejemplo, para medir el rendimiento de la cadena de suministro).

Como hemos podido evidenciar, los niveles de madurez más bajos se centran en los procesos y mediciones internos, el enfoque en este nivel es, en última instancia, el **valor comercial**. Todas estas partes interesadas utilizan la información de los sistemas analíticos con el fin de armonizar una respuesta a los desafíos que surgen en toda la cadena de valor y así tomar decisiones transformadoras. Por otro lado, los usuarios se desarrollan desde los distintos niveles de la organización, así como desde múltiples unidades de negocios y geografías. Con respecto a la cultura de datos, en este nivel de madurez, todos los colaboradores que conforman la

organización confían en la información y el análisis que generan los sistemas como base para tomar decisiones en pos de los objetivos estratégicos de la empresa.

## Referencias

**Arena, M. J.** (2018). *Adaptative Space: how GM and other companies are positively disrupting themselves and transforming into agile organization*. McGraw Hill

**Bersin, J.** (2008). *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches*. Wiley.

**Eckerson, W.** (2012). *Secrets of Analytical Leaders: Insights from Information Insiders*. Technics Publications.

**Feinzig, S., Ferrar, J. y Guenole, N.** (2017). *The power of people: learn how succesful organizations use workforce analytics to improve*. Pearson Education.

**Gartner,** (2015). *Descripción general de ITScore para BI y análisis*. <https://www.gartner.com/en/documents/3136418>

**People Analytics Perú,** (2021). *Realidades y oportunidades*. <https://peopleanalytics.pe/primer-estudio/>