

Módulo 4. Estrategia de implementación

Objetivos del módulo

1. Definir los conceptos básicos involucrados en una estrategia de implementación de *people analytics*.
2. Diseñar la ruta general que se debe aplicar en la implementación de un centro de excelencia de *people analytics*.
3. Conocer los aspectos fundamentales para que la estrategia de implementación sea exitosa.

Resumen del módulo

El análisis de personas se refiere a la práctica de usar conjuntos de datos de recursos humanos para generar *insights* y cuantificar la efectividad de su fuerza de trabajo. A través del análisis, se pueden obtener datos de los procesos de las personas, la gestión del rendimiento, los sistemas de talentos y el seguimiento de solicitantes.

Cuando se combina con los datos de la organización y se interpreta con precisión, la información de *people analytics* puede ayudar a la organización a adoptar un enfoque basado en datos para resolver los problemas de la fuerza laboral.

El análisis de personas requiere sistemas y procedimientos de recursos humanos especializados para generar información útil y procesable. Una planificación meticulosa, una mente abierta y la flexibilidad para cambiar de rumbo ayudan a un equipo de recursos humanos empresarial a aprovechar al máximo los conocimientos que ofrece el análisis de personas.

En este módulo se presentan las mejores prácticas para diseñar y ejecutar la estrategia de implementación de análisis de personas.

Introducción

People analytics ayuda a las organizaciones a evitar depender únicamente de los sentimientos, el instinto o la experiencia; en su lugar, propone utilizar datos para abordar preguntas críticas de negocio, tales como:

- ¿Qué impulsa el rendimiento?

- ¿Qué impulsa el volumen de negocios?
- ¿Qué impulsa la retención?
- ¿Cómo manejar mejor a las personas?
- ¿A quién contratar?
- ¿A quién adquirir, desarrollar, promover y retener?

Similar a la revolución analítica que invadió el *marketing* a finales de 1990, recursos humanos experimentará una revolución analítica que cambiará la forma en que manejamos el ciclo de vida del talento.

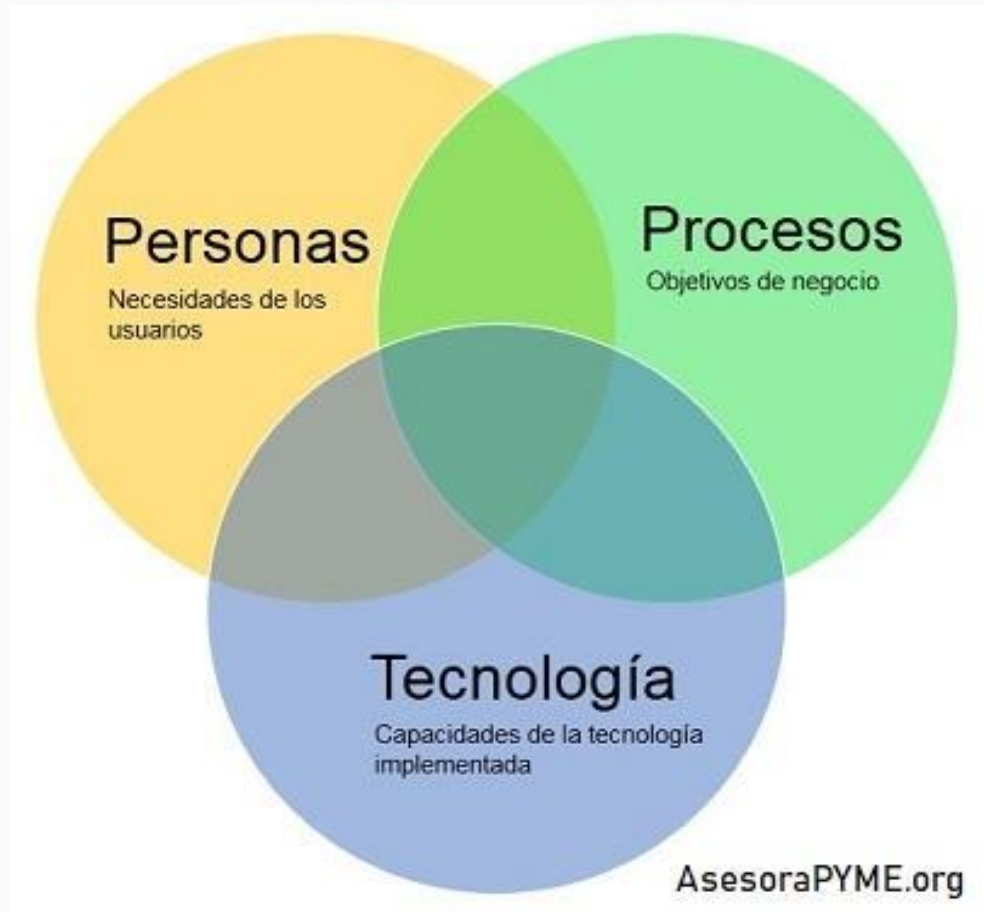
El principal objetivo de la organización es crear un alto impacto en el negocio. Por ello, es necesario que las organizaciones se aseguren de tener las estructuras correctas en el lugar correcto, con el fin de impulsar su centro de excelencia de *people analytics*. Las decisiones sobre el capital humano se convertirán, cada vez más, en una combinación de arte (humanos, intuición y experiencia) y ciencia (la inteligencia del análisis de datos). *People analytics* se convertirá en el *moneyball* de recursos humanos/capital humano. Aquellas empresas que no abracen *people analytics* hoy, en el futuro no estarán jugando y se quedarán atrás.

Creando un centro de excelencia de *people analytics*

La creación de un centro de excelencia de *people analytics* requiere una inversión prudente en procesos, tecnología y, lo más importante, personas que conformarán este equipo.

Para tener éxito, una estrategia de *people analytics* debe comenzar pequeña, pero tener grandes objetivos a largo plazo que incluyen victorias rápidas para crear impulso y conciencia. Se requiere de la colaboración de toda la organización para que la estrategia sea exitosa y, adicionalmente, se requiere un centro de excelencia en análisis de talentos mediante la inversión en personas (los recursos de análisis); procesos (el ciclo IMPACT), y tecnología (para gestionar, dominar, analizar y aprovechar los datos de talento).

Figura 1: Inversión para crear un centro de excelencia de *people analytics*



Fuente: Talavera, 2017, <https://bit.ly/3QRHdfu>

Caso 1

CoE Banco del Sur

Como líder en la región, el Banco del Sur, realizó una importante inversión para la conformación de su Centro de Excelencia (CoE). Esto le permitirá al banco posicionarse como pionero en establecer una estrategia digital en el largo plazo y, así, consolidar su liderazgo.

Como sabemos, los Centros de Excelencia (CoE) dedicados a la analítica de datos, la ciencia de datos y derivado de esta y la inteligencia artificial no solo ofrecen un robusto sistema de inteligencia de negocios, sino que también proveen las bases para el desarrollo de una cultura de datos a nivel organizacional; ya que no solo dan soporte a la toma de decisiones, sino que también reúnen el equipo de especialistas que desarrollan investigación e innovación de manera sostenida y eficaz.

En ese sentido, el Banco del Sur determinó como las principales funciones de su misión las siguientes actividades:

- Realizar pronósticos acerca de fenómenos futuros que puedan impactar directamente al negocio, como cambios en la moneda, decisiones políticas, demandas en el mercado laboral, entre otros.
- Análisis diagnóstico de procesos misionales, utilizando análisis avanzado de datos, análisis de factores que se descubran en vicios o dichos procesos.
- Utilización de procesamiento de lenguaje natural para analizar las conversaciones que se llevan a cabo entre las relaciones de colaboración y poder que existen en la organización y, así, comprender mejor cómo lograr equipos de alto rendimiento.
- Realizar investigación de la competencia a través de fuentes de información externa o *big data*.
- Desarrollar una estrategia de mentoría que dé soporte a todas las áreas del negocio.
- Desarrollar un score de riesgo inteligente para evaluar decisiones, procesos, clientes, etc.

De esta manera, el Banco del Sur viene alcanzando su visión, que es establecer el liderazgo a nivel regional, mediante una estrategia agresiva en *big data* e inteligencia artificial.

1. Procesos: creando un alto impacto de People Analytics con un ciclo de impacto

El impacto es un marco para crear *insights* procesables en cada etapa del ciclo de gestión del talento. Si bien los datos son un componente necesario de cada negocio, por sí solos no son suficientes para liberar valor para la organización; para esto, se requiere información procesable. Cuando se abarcan conversaciones con diferentes líderes empresariales acerca de sus activos y sus desafíos en datos, es frecuente encontrar el mismo discurso; se ahogan en datos, pero carecen de comprensión y conclusiones procesables. En este sentido, Jean Paul Isson, Jesse S. Harriott y Jac Fitz-enz desarrollaron el IMPACT cycle para ayudar a guiar a los analistas y que entiendan que son socios de negocios perspicaces, en lugar de solo proveedores de datos. Los autores crearon el ciclo IMPACT a partir su experiencia liderando y construyendo equipos desde cero, así como teniendo en cuenta la información recopilada en sus investigaciones de organizaciones analíticas exitosas.

Figura 2: The instructional coaching cycle



Fuente: ASCD, 2021, <https://bit.ly/3y0XWxR>

- **Identificar las preguntas (I):** de una manera no intrusiva, se debe

ayudar al socio del negocio a identificar la o las preguntas críticas que necesita responder. Luego, se debe establecer una expectativa clara del tiempo y el trabajo involucrados para obtener respuestas.

- **Dominar los datos (M):** este es el punto “dulce” del analista. Aquí, debe ensamblar, analizar y sintetizar toda la información disponible que le ayudará a responder la pregunta crítica del negocio. También, crear presentaciones visuales simples y claras (tablas, gráficos, tablas, entornos de datos interactivos, etc.) de esos datos que son fáciles de comprender.
- **Proporcionar el significado (P):** articular interpretaciones claras y concisas de los datos y elementos visuales en el contexto de las cuestiones críticas de negocio que se identificaron.
- **Actuar sobre las conclusiones y recomendaciones (A):** proporcionar recomendaciones de negocio reflexivas basadas en la interpretación de los datos a la que se haya llegado. Incluso, si están fuera de base, es más fácil reaccionar a una sugerencia que generar una. Cuando sea posible, es importante vincular una cifra aproximada de dólares a cualquier mejora de ingresos o ahorro de costos asociados con sus recomendaciones.
- **Comunicar información (C):** se debe hacer desde un enfoque estratégico de comunicación multifacética. Tal vez, podría ser en forma de una herramienta interactiva que otros pueden utilizar, como un WebEx grabado, o un almuerzo e incluso un *memorándum* ejecutivo reflexivo que se puede compartir.
- **Seguimiento de los resultados (T):** se debe establecer una forma de realizar un seguimiento del impacto de los conocimientos. Hay que asegurar un seguimiento futuro con los socios comerciales sobre los resultados de cualquier acción. ¿Qué se hizo?, ¿cuál fue el impacto?, ¿cuáles son las nuevas preguntas críticas que se necesitan responder?

El ciclo de impacto puede ayudar a orientar discusiones sobre algunos puntos claves en decisiones de gestión de talento, entre las que se incluyen:

- ¿Qué tipo de talento atraer y a quién seleccionar?
- ¿Qué empleados contratar y desarrollar?
- ¿Qué empleados premiar y promover, y a quién despedir?
- ¿Cómo reducir el costo de una mala contratación?
- ¿Cómo manejar mejor a las personas?
- ¿Qué impulsa el rendimiento y la retención?
- ¿Cómo ayudar a los empleados con la mejora del rendimiento?

Caso 2

Alta tasa de rotación en WR Outsourcing

La empresa WR Outsourcing, dedicada al servicio de venta de líneas telefónicas para países de Europa, ha experimentado en los dos últimos periodos (2020, 2021) una alta tasa de rotación. Alrededor del 65 % de los ejecutivos de ventas no duran más de tres meses y el 35 % se retira cumplido el mes. Esto, definitivamente, representa grandes pérdidas en la inversión realizada en planes de capacitación o en programas de beneficios.

Ante tal desafío, los *business partners* de la empresa tomaron la decisión de confiar la solución en disciplinas y tecnologías asociadas a *people analytics*. De esta manera, siguieron el siguiente proceso:

1. **Diseño del caso de negocio.** En otras palabras, establecieron cuáles son las preguntas que quieren responder: ¿cuáles son los factores que inciden en una rotación alta?, ¿cuál es la valoración del clima organizacional?, ¿existe una segmentación en la entrega de beneficios?
2. **Diseño del modelo de datos.** Tomando en cuenta las preguntas anteriores y, haciendo la consulta a especialistas en *people analytics*, procedieron a diseñar el modelo de datos que giraba en torno a la tasa de rotación, entre los que se hallaron los siguientes factores: rango salarial, incentivos, niveles de comisión, horas extras, años de experiencia, número de ventas por día, número de llamadas por hora, entre otros.
3. **Recopilación, consolidación y análisis de datos.** Una vez que se determinó el modelo de datos, se procedió a revisar las fuentes de información y verificar, primero, la calidad de los datos y, posteriormente, la realización del análisis de estos.
4. **Interpretación de los resultados.** A partir de los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar la interpretación de los hallazgos. Producto del análisis, se logró construir tableros de visualización sobre el histórico por país, por horario de trabajo y hasta por ejecutivo de ventas. Fue de esta manera que descubrieron que la relación supervisor-empleado era contraproducente para el logro de resultados en las ventas, lo que incidía en la permanencia y fidelidad de dichos colaboradores.
5. **Intervención estratégica.** Una vez comprendido el problema, la dirección de la empresa tomó la decisión de designar recursos para la mejora del clima y, sobre todo, las relaciones entre supervisores y ejecutivos de venta. Los planes incluyeron espacios de integración,

desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo. Esta acción también incluyó la socialización de los resultados entre los *business partners*.

- 6. Seguimiento de indicadores.** Como ya la empresa contaba con un sistema de medición, se podía conocer en tiempo real cuáles eran los factores que afectaban la fidelidad de los colaboradores.

2. Tecnologías: herramientas de la gestión del talento

En las últimas cuatro décadas, los departamentos de recursos humanos han pasado de las computadoras centrales y los sistemas manuales de nómina a la tecnología basada en la nube, el *software* como servicio (SaaS) y las soluciones cliente-servidor. De hecho, la aparición de las tecnologías emergentes ha permitido a las empresas capturar, almacenar y gestionar una variedad de datos de los empleados, incluidos los datos de las redes sociales y las huellas digitales del talento. Al observar que la cantidad de datos aumenta, vemos que el número de empresas de tecnología de recursos humanos que crean estas soluciones también aumenta.

Sin embargo, debido a que este es un largo camino, siempre es mejor comenzar con un proyecto de menor envergadura. Primero, se debe dominar la información del capital humano que está disponible. Como mencionamos, el análisis es bastante nuevo en recursos humanos, por lo que aprovechar a los expertos en el campo de la tecnología de análisis tradicional puede ayudar a diseñar los mejores enfoques para la organización.

Según la *Encuesta de tendencias de recursos humanos* de 2014, realizada por el Grupo de Servicios de Información, hay tres beneficios principales que las empresas esperan obtener de sus inversiones:

1. Una experiencia de usuario y candidato mejorada.
2. Acceso a la innovación continua y a las mejores prácticas para apoyar a la empresa.
3. Mayor velocidad de aplicación para aumentar el valor de la tecnología para la organización.

Al invertir en herramientas de gestión del talento y seleccionar el servicio de proveedores, hay algunas consideraciones básicas a tener en cuenta. En este sentido, debemos preguntarnos si las herramientas y los servicios:

- ¿Garantizan la seguridad y la privacidad de los datos?
- ¿Se integran con los sistemas existentes, tanto de recursos humanos y su tecnología de la información general (TI)?

- ¿Son personalizables (puede alinearse con sistemas y procesos internos)?
- ¿Permiten realizar informes y análisis sobre el ciclo vital del empleado?
- ¿Son una solución SaaS basada en la nube?
- ¿Son flexibles, tienen plataformas móviles y sociales con capacidad de manejar *big data*?
- ¿Existe una herramienta de colaboración social?
- ¿Tiene una interfaz intuitiva y fácil de usar?
- ¿Es un sistema escalable?

Antes de comenzar, también hay una docena de mejores prácticas a tener en cuenta para construir un camino exitoso de *people analytics*.

1. Obtener la participación del equipo directivo.
2. Vincular los objetivos, la estrategia y las actividades de *people analytics* con los objetivos del negocio y de la organización.
3. Empezar pequeño, pero soñar en grande.
4. Seguir un enfoque de pasos como si estuvieran diseñados para niños al implementar analítica. Es un enfoque que necesita ser entregado en etapas.
5. No dejar que lo "bueno" sea el enemigo de lo "mejor" con los datos. A menudo, los datos de talento pueden ser muy desordenados y no 100 % precisos al principio. Es difícil agregar e integrar, debido a la calidad de los datos. Hay que comenzar con lo que se tiene y mejorar a medida que se aprende.
6. Tener algunos triunfos medibles que sean rápidos para construir el impulso y crear conciencia.
7. Aprovechar las herramientas y los recursos existentes en la medida de lo posible, solicitando una fuerte inversión en nuevas herramientas y *software*.
8. Comenzar abordando pequeñas preguntas y piezas de información.
9. Utilizar lo que se aprende y centrarse en el desarrollo y la construcción de habilidades.
10. No perderse en el mar de datos; dejar que la cuestión de negocio lleve sus requisitos de datos.
11. Adoptar un enfoque de colaboración con las áreas de IT, Finanzas y otras dentro de la organización. *People analytics* debe ser asunto de todos.
12. Prepararse proactivamente para la gestión del cambio, un plan de formación y pruebas de experiencia del usuario final para garantizar una correcta implementación.
13. Crear un centro de intercambio de *people analytics* en el que los profesionales de varios departamentos de la organización puedan compartir las mejores prácticas y experiencias para aprovechar el análisis. Estas personas podrían convertirse en aliados y ayudar a promover la adopción, ofreciendo decisiones

basadas en hechos y enfoques basados en datos en toda la organización (Buyreau Pasarisa, 2018).

3. Las personas: creando el equipo soñado

La escasez de mano de obra general de los científicos de datos es aún más aguda en el campo de la gestión del talento y los recursos humanos. Entonces, ¿cómo hacemos? Además de utilizar los recursos analíticos, herramientas y tecnologías existentes para minimizar su costo, la creación de un equipo multidisciplinario de personas con una variedad de antecedentes permitirá ver los datos desde diferentes perspectivas y obtener una visión aún mayor. Un equipo tan diverso de habilidades podría incluir a los siguientes profesionales:

- **Especialistas técnicos**, que trabajan estrechamente con los equipos de IT para asegurar la colaboración y el soporte necesario para recopilar datos de múltiples fuentes e integrarlos, estandarizarlos y gobernarlos, de modo que puedan usarse para ayudar a comprender el panorama de talentos de la organización. Esto, a menudo, se puede lograr mediante el uso de ciertas funciones de informes y paneles de control
- **Estadísticos, científicos de datos y especialistas en inteligencia de negocios**, que pueden ayudar a elevar el conocimiento del ciclo de vida del talento y obtener una mejor comprensión de lo que está sucediendo y por qué. Estos profesionales ofrecen una visión diferente sobre los desafíos y las formas potenciales de abordarlos, y son prácticos con análisis numéricos. Además, pueden aprovechar los modelos predictivos para anticiparse a las necesidades de planificación de la fuerza de trabajo, tales como la identificación de los empleados de alto rendimiento que están en riesgo de salir, los candidatos con más probabilidades de éxito una vez contratados, o, por ejemplo, el número de lesiones que podrían ocurrir en las industrias de la minería y la construcción. Estas personas están investigando los hechos y deberían ayudar a crear información procesable a partir de los datos, y, si tienen suficiente financiación, también podrían incluir demógrafos y econométricos para obtener información adicional.
- Analistas de negocios que poseen alta visión de visualización de datos. Este grupo servirá como enlace entre el equipo de *people analytics* y el resto del negocio. Después de todo, se trata de usar datos duros para visualizar una imagen de lo eficiente y rentable que podría ser la organización.

Metodologías sólidas, diseñadas e implementadas correctamente garantizan que el trabajo de análisis de las personas se lleve a cabo de manera efectiva y proporcionará valor al negocio y su fuerza de trabajo, de forma dinámica y

sostenible.

Desde el punto de vista de Jonathan Ferrar y David Green (2021), el análisis de personas implica tres inversiones significativas: las personas (expertos, analistas, y patrocinadores); el dinero para adquirir y aprovechar personas, datos y tecnología, y, por último, el dividendo de confianza de todos los trabajadores (empleados, gerentes y ejecutivos). Sin estos tres elementos, el impacto y el progreso del análisis de personas en la organización probablemente no se dará con todo su potencial y valor. Hay numerosos procesos, herramientas de toma de decisiones, protocolos y procedimientos que dan forma a un proyecto o función de *people analytics*.

Aunque estamos examinando una pequeña selección de ellos, vale la pena señalar que todas las grandes metodologías están enfocadas, son impactantes y ofrecen valor. Las metodologías más exitosas para el análisis de personas tienen tres componentes: priorización efectiva, procesos definidos y patrocinadores comprometidos. Revisemos cada uno de ellos.

Priorización efectiva

Simon Sinek, en su libro *Comience con el por qué* (2011), afirma: “La gente no compra lo que usted hace; ellos compran por qué lo haces. Y lo que haces simplemente prueba lo que crees” (p. 66). Y aquí sucede lo mismo: los ejecutivos, gerentes y empleados no están interesados en qué se hace (qué técnicas estadísticas se eligen, qué tecnología se utiliza, etc.); sin que se preocupan por saber por qué el trabajo se está haciendo y cómo les beneficiará a ellos o a la organización (¿por qué la empresa está invirtiendo tiempo y dinero en esto?). La gente se preocupa por el propósito y el resultado.

Cuando se trata de análisis de personas de éxito, creemos que el propósito o el porqué está intrínsecamente vinculado al valor para el negocio. La pregunta sobre cuál es el valor del negocio, en cualquier organización, a menudo tiene un conjunto sorprendentemente simple de respuestas. Por ello, la primera tarea al realizar el trabajo de análisis de personas es hacer las preguntas correctas a las partes interesadas. Después de esto, es esencial priorizar las diversas solicitudes de trabajo.

Ser capaz de priorizar el trabajo de manera efectiva permitirá a las partes interesadas, incluidos los propios empleados, ganar confianza en que el equipo de análisis de personas se centra en los temas que más le importan a la organización.

Sin embargo, para poder llevar a cabo una priorización efectiva, los equipos de análisis de personas deben comprender el negocio en profundidad: cuál es su propósito, qué hace, qué vende, cómo se mide, cuál es su enfoque, cuáles son sus responsabilidades para con los empleados, accionistas y comunidades, etc. Por lo

tanto, es importante escuchar a todas las partes interesadas y comprender el negocio.

Determinar las prioridades del negocio

Debemos preguntar a los líderes empresariales por sus tres prioridades principales. ¿Cuál de estos desafíos es nuestra prioridad? Incluso, en las empresas más pequeñas, es extremadamente raro que la prioridad de un líder sea la misma que la de otro. Sin al menos un líder que esté bien informado y equilibrado, los proyectos responsables de la toma de decisiones, inevitablemente, no aportarán valor añadido al menos a uno de los principales interesados. Un líder de análisis de personas en una gran empresa de electrónica dijo: “estamos en peligro de hacer el trabajo de la persona que grita más fuerte, y esta no es una priorización efectiva”. Por lo tanto, es mejor pedir a los líderes que expresen sus tres prioridades principales para el negocio; esto permitirá a los líderes hablar en general y en línea con las estrategias de negocio. Mientras que, al consultor de análisis de personas, le permitirá obtener una amplia visión de las oportunidades más importantes para el análisis.

- **Centrarse en temas de negocios que ofrecen valor**

Las opiniones de los líderes importan. Sin embargo, se deben tener en cuenta los temas favoritos del líder de recursos humanos o del ejecutivo de negocios, ya que estos pueden ser problemático para los líderes de *people analytics*. Trabajar con el director de recursos humanos para entender los desafíos de negocio que impulsan el resultado es clave. Entender por qué cada líder de negocio está interesado en temas particulares y determinar lo que están esperando, sus hipótesis y lo que están tratando de descubrir también es fundamental.

- **Preguntar a una amplia gama de líderes. No hay que confiar solo en un actor influyente**

Es una mejor práctica recibir aportes de muchas partes interesadas diferentes en todo el negocio. Sin embargo, en muchas organizaciones se ha encontrado que una proporción significativa del trabajo de *people analytics* está dirigida por partes interesadas individuales influyentes, sin que otros estén involucrados. Esto es especialmente típico de las organizaciones con equipos de análisis de personas más pequeñas, donde los líderes *senior* tienden a desarrollar relaciones con analistas individuales.

Esta es una situación difícil por varias razones. En los proyectos a largo plazo, tener un solo líder influyente que domina con frecuencia la agenda sin otros aportes, puede significar que el proyecto se distrae. Además, la labor emprendida podría formar parte de una iniciativa más importante. Por lo tanto, tal trabajo adicional

del líder dominante puede reducir significativamente el impulso y la orientación.

- **Establecer un foro dinámico de establecimiento de prioridades para debatir las prioridades**

Un foro de establecimiento de prioridades, integrado por representantes de diferentes áreas, puede ser muy útil. En su núcleo, es un pequeño grupo de personas que colectivamente pueden proporcionar una visión equilibrada de las opciones disponibles para el análisis de personas.

Se recomienda un equipo pequeño de la siguiente manera:

- Un ejecutivo de recursos humanos que aporte información sobre las prioridades de las personas en la empresa.
- Un representante empresarial que sea lo suficientemente *senior* como para tener una visión empresarial de lo que es importante.
- Un ejecutivo financiero para proporcionar una perspectiva sobre el valor financiero del trabajo recomendado.

El foro de priorización de proyectos se encarga de:

- acordar criterios para establecer prioridades;
- seleccionar los proyectos de rápidas ganancias;
- revisar el progreso de proyectos de análisis de personas seleccionados, reconfirmando rutinaria y dinámicamente que los proyectos siguen teniendo en cuenta nuevas solicitudes e ideas.

Referencias

ASCD, (2021). *Jim Knight sobre... El ciclo de entrenamiento instructivo*. <https://www.mbascd.ca/blog/jim-knight-onthe-instructional-coaching-cycle>

Buyreu Pasarisa, I. (2018). *People analytics y gestión del talento*. UOC

Ferrar, J. y Green, D. (2021). *Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value*. Kogan Page

Sinek, S. (2011). *Comience con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Empresa activa

Talavera, H. (2017). Proceso, tecnología y personas: un triángulo de hierro. *Asesora Pyme*. <https://www.asesorapyme.org/2017/05/13/procesos-tecnologia-personas-un-triangulo-de-hierro/>