

# Módulo 4. Modelo de datos e indicadores por especialidades

## Unidad 4.1

### Objetivos del módulo

1. Establecer un entendimiento general sobre la naturaleza y diseño de modelo de datos.
2. Comprender la sistematización de los indicadores por especialidades y/o áreas que se ejecutan dentro de la gestión del talento.

### Introducción

En los últimos años, el espacio de medición de los recursos humanos ha evolucionado rápidamente. Este cambio ha traído disponibilidad de herramientas cada vez más sofisticadas, nuevos marcos, una gama más amplia de talento requerido dentro de los recursos humanos y mayores oportunidades para impactar directamente a las empresas. Si bien la mayoría de las organizaciones ahora miden algo en RR. HH., lo que ha faltado es un estándar definitivo en torno a definir, seleccionar, analizar y tomar medidas sobre métricas de recursos humanos. Nos centraremos en ahondar este tema.

Las funciones del área de Recursos Humanos se centran comúnmente en mover las actividades de sus generalistas fuera del ámbito transaccional e incluirlos en el ámbito estratégico. Esta transformación de proveedor de servicios a controlador de negocio requiere una mayor sofisticación de una capacidad de medición para una toma de decisiones basada en datos más fácil y frecuente.

El estándar de métricas está diseñado para enseñar cómo interpretar y usar una matriz de más de 200 individuos de recursos humanos. Comenzamos definiendo lo que queremos decir con el establecimiento de un estándar para las medidas y cómo se aprovechan los estándares en la capacidad de medición de una organización.

Cada perfil de medida contiene varias secciones que detallan la fórmula principal que se utilizará y texto de asesoramiento sobre la interpretación de los resultados

de la medida, consideraciones en el establecimiento de objetivos y otros contextos que pueden resultar útiles en la aplicación de la medida dentro de su organización. Toda capacidad de medición debe basarse en normas de medición acordadas. A partir de una sólida plataforma de estándares de medición, las organizaciones pueden desarrollar sólidas competencias de presentación de informes, análisis y toma de decisiones.

### 4.1.1 Modelo de datos

#### ¿Qué es un modelo de datos?

Un modelo de datos es una representación de las variables o factores que afectan de manera positiva o negativa un indicador. Por ejemplo, para el análisis del clima organizacional de una empresa, se puede diseñar un modelo de datos que tome en cuenta factores como comunicación interna, liderazgo, solución de conflictos, beneficios, entre otros.

#### Proceso de diseño de modelo de datos

Implementar un modelo de datos requiere entender y documentar fórmulas, sistemas y reglas de procesamiento, así como monitoreo continuo. Revisemos los puntos a tener en cuenta así:

##### 1. Comprender la medida de definición y su propósito

Puede empezar revisando el perfil de medida para asegurarse de que la fórmula y el texto interpretativo se entienden y que el propósito de la medida coincide con la necesidad de medición de la organización. Debemos sopesar los beneficios e inconvenientes de seleccionar medidas alternativas en lugar de la medida seleccionada para garantizar el mejor ajuste.

##### 2. Entender las variaciones y sus implicaciones

Si se va a utilizar una variación de la medida básica, hay que definir la fórmula de la variación y describir exactamente qué alteraciones se hacen en la medida básica. A partir de esto, identifique cualquier consecuencia negativa de usar la medida de variación en la capacidad de la organización para obtener los datos o comparar los resultados.

##### 3. Identificar fuentes de datos relevantes

Trabajar con diferentes *stakeholders* (por ejemplo, IT, Nómina) para identificar los sistemas y tablas que contienen los datos que se utilizarán para las entradas de la fórmula de medida. Es importante comprender quién controla y actualiza estos sistemas, con qué frecuencia se actualizan y cómo se relacionan o difieren de los datos de otros sistemas.

#### 4. Definir campos y reglas

Trabajar con los contactos técnicos y/o los miembros del personal que introducen o consultan datos en los sistemas periódicamente para documentar qué campos contienen los datos pertinentes. Documentar cualquier regla que deba aplicarse a los datos cuando se procesen y cómo deben interpretarse los códigos, fechas u otros datos forman las entradas de medida.

#### 5. Establecer medidas en la producción

Elabore un procedimiento de presentación de informes para obtener los datos pertinentes de manera periódica, de igual manera, debe calcular los resultados de las mediciones y comunicarlos a las partes pertinentes y asignar responsabilidades para cada etapa de este proceso ordinario de presentación de informes. Debemos monitorear cualquier cambio en el tiempo a la exactitud de los datos y las reglas aplicadas, así como la relevancia de los datos para las necesidades de medición de la organización.

La implementación de todas las medidas individuales, junto con las capacidades de reporte y análisis, dan valor agregado a la capacidad de medida del capital humano de la organización. Los resultados de la medición mejoran la toma de decisiones a través de los proyectos recurrentes de la función de los recursos humanos o gerentes de línea, también a través de proyectos *ad hoc* en torno a cuestiones de capital humano y, por último, a través del conocimiento básico de la fuerza laboral de generalistas y ejecutivos por igual. Es a través de estos tres usos de la medición del capital humano, en la toma de decisiones basada en datos, que las funciones de los recursos humanos pueden transformarse de proveedores de servicios a impulsores de negocio.

### **Tres usos de la medición del capital humano**

El éxito en la conducción de una función de recursos humanos con datos puede venir en muchas formas, a través de varios tipos de uso de datos.

**Figura 1: Tres usos de la medición del capital humano**

PROYECTOS RECURRENTES	PROYECTOS AD HOC	CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES
Para proyectos o decisiones que se repetirán de forma regular, los datos pueden incorporarse en los pasos del proceso de toma de decisiones	Para los proyectos que no se repiten regularmente, ya sean muy grandes o pequeños, se puede emplear un proceso analítico de extremo a extremo.	La medición del capital humano también es útil para desarrollar una comprensión fundamental de la fuerza laboral y del impacto de los recursos humanos, para servir mejor como socios comerciales estratégicos de la línea de forma continua

Fuente: adaptación propia con base en Meredith et al., 2013.

### 4.1.2. Framework para la medición del capital humano

Un marco de orientación para la medición de indicadores vinculados al capital humano es propuesta por el libro *The Metrics Standard* (Meredith et al., 2013). En este, encontramos un sinnúmero de indicadores y sus respectivas descripciones técnicas. A continuación, describiremos cinco que creemos que son útiles para comprender aún más la medición de la gestión del capital humano.

#### 1. Ratio de contratación de nuevos puestos

##### ¿En dónde podemos aplicar esta medición?

Esta medida es muy útil para aquellas organizaciones que experimentan cambios rápidos en la dinámica de la industria en la que operan; o en la evolución de sus servicios o productos y que desean asegurarse de que los roles laborales se mantengan al día con dichos cambios.

##### ¿Cómo podríamos describir esta medición?

Es la proporción de contrataciones de nuevos puestos en relación con contrataciones de reemplazo, incluidas las contrataciones internas y externas

La tasa de contratación de nuevos puestos compara el número de puestos recién creados con el número de puestos de reemplazo durante un período. En otras palabras, de todas las contrataciones de la organización, ¿cuántas están en nuevos puestos y cuántas están reemplazando a personas que han sido despedidas o

transferidas de puestos existentes? Un resultado para esta medida de 0,5 indica que hubo una nueva contratación de puesto por cada dos contrataciones de puesto de reemplazo durante el período.

Las contrataciones externas en una organización pueden representar el reemplazo de puestos preexistentes o el ingreso a nuevos puestos que se cubren por primera vez. Un nuevo puesto no es necesariamente uno para el cual el título y el rol nunca hayan existido antes. Ocupar un puesto nuevo puede significar expandir un grupo de cuatro analistas para convertirlo en un grupo de cinco analistas, o puede significar crear un puesto de analista de *marketing* cuyo título no existía previamente para la organización. Ambos ejemplos representan nuevos puestos en lugar de reemplazos. La velocidad a la que se crean estos nuevos puestos indica para una organización qué tan rápido se están expandiendo o cambiando sus productos, procesos y estrategias.

Un índice bajo podría indicar que la organización opera dentro de una industria madura y tiene una estabilidad de roles positiva para sus empleados; o podría significar que la organización no aprovecha los desarrollos de la industria y las nuevas oportunidades estratégicas. Un alto nivel de nuevos puestos podría indicar agilidad organizacional para adaptarse a los cambios del mercado, mientras que un índice excesivamente alto podría indicar una gestión deficiente de la flexibilidad de los roles laborales. Tenga en cuenta que una tasa de contratación de nuevos puestos de alto resultado no significa que un empleador esté aumentando su plantilla. Si las contrataciones nuevas y de reemplazo de una organización no siguen el ritmo de los despidos, la plantilla se contraerá. La expansión o contracción de la fuerza laboral se mide mejor utilizando la tasa de contratación neta.

### **Fuentes de datos para el análisis**

Las organizaciones suelen obtener datos que distinguen los puestos nuevos de los puestos de reemplazo, cuando están disponibles, de un campo nuevo/reemplazo dentro de un sistema de contratación. Estos datos se calcularán más fácilmente si cada puesto recibe su propio registro de solicitud.

### **Variaciones del indicador Mediciones relacionadas**

- Proporción de contratación de nuevos puestos: corporativo
- Proporción de contratación de puestos nuevos: exenta
- Proporción de contratación de puestos nuevos: campo
- Proporción de contratación de nuevos puestos: gerentes
- Proporción de contratación de puestos nuevos: no exenta
- Proporción de contratación de nuevos puestos: tiempo parcial
- Salario promedio anual
- Tiempo promedio para ocupar un puesto

- Tarifa de contratación externa
- Tasa de contratación interna
- Ratio de contratación neta
- Tasa de reclutamiento de nuevos puestos
- Ingresos de nuevos productos y servicios
- Factor de entrega de talento a tiempo
- Ingresos operativos
- Tasa de gastos de I+D
- Costo de reclutamiento por contratación

## **2. Ratio de fuente de reclutamiento de gestión humana**

### **¿En dónde podemos aplicar esta medición?**

Esta medición será más útil para las organizaciones que utilizan con frecuencia candidatos internos para ocupar puestos dentro de Gestión Humana o que han establecido estrategias en torno al uso del talento interno para mejorar las oportunidades de desarrollo.

### **¿Cómo podríamos describir esta medición?**

Es la proporción de contrataciones internas a contrataciones externas en el área de gestión humana.

La proporción de fuentes de contratación de recursos humanos compara el número de contrataciones internas con las contrataciones externas dentro de la función de gestión del talento. Por ejemplo, una proporción de fuente de contratación de gestión del talento de cuatro significa que la función de recursos humanos ha realizado cuatro nombramientos internos para puestos vacantes por cada contratación externa. Esta medida es similar a la proporción de fuentes de contratación, pero solo se relaciona con la función de gestión del talento. Esta vista funcional puede ayudar a la gestión de los recursos humanos a comprender hasta qué punto debe buscar talento externamente en lugar de cubrir los puestos con los empleados de recursos humanos existentes u otros empleados en toda la organización. Un resultado alto para esta medida puede indicar que existen sólidas habilidades organizacionales para satisfacer las necesidades funcionales de recursos humanos en curso para respaldar el logro de los objetivos comerciales.

Un resultado bajo puede indicar que tales habilidades no suelen existir dentro de la organización o que la función de recursos humanos simplemente no tiende a aprovechar esas habilidades mediante la contratación dentro de la organización. Esta medida también es útil para evaluar qué tan bien la organización aprovecha el talento interno para lograr la máxima productividad. Donde las habilidades se

pueden encontrar internamente para cubrir puestos, las contrataciones internas pueden contribuir positivamente al desarrollo de los empleados y pueden mejorar la eficiencia de la organización. Sin embargo, las organizaciones que ocupan puestos internamente en un grado excesivo pueden, en algunos casos, renunciar a un talento externo superior, lo que reduce la productividad a largo plazo. La contratación de personal y los gerentes de contratación deben centrarse en lograr un equilibrio entre estos costos y beneficios.

### **Fuentes de datos para el análisis**

Las organizaciones, a veces, identifican a los empleados de Recursos Humanos mediante una etiqueta funcional aplicada al trabajo de cada empleado. Con menos precisión, la función se puede aproximar a partir de las asignaciones de los empleados en una estructura organizacional. Las organizaciones suelen obtener datos relacionados con las contrataciones externas y los movimientos internos de la tabla de puestos de trabajo. Un método alternativo de cálculo para esta medida es usar solo aquellas contrataciones internas que están documentadas como llenando una solicitud en un sistema de contratación.

### **Variaciones del indicador Mediciones relacionadas**

- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: desarrollo
- Movilidad de funciones cruzadas
- Índice de compromiso de los empleados
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: exenta
- Ratio de dotación de personal corporativo de recursos humanos
- Satisfacción del cliente de recursos humanos
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: soporte de línea
- Tasa de movilidad de RR. HH.
- Desglose de la dotación de personal de recursos humanos
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: administración de gestión
- Tarifa contratación Interna
- Relación de velocidad de promoción
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: reclutamiento
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: gerentes
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: no exenta
- Proporción de fuentes de contratación de recursos humanos: dotación de personal
- Proporción de fuente de contratación de recursos humanos: capacitación

### **3. Diferencial de pago basado en el desempeño**

### **¿En dónde podemos aplicar esta medición?**

Esta medida es más útil para organizaciones que han establecido metas o principios en torno a la remuneración diferenciada por desempeño; o para organizaciones que creen que la compensación puede ser un factor impulsor en la participación y el compromiso del estrato de desempeño.

### **¿Cómo podríamos describir esta medición?**

Es la relación entre la compensación directa (compensación en efectivo) de los trabajadores de alto rendimiento y la compensación directa de los trabajadores de bajo rendimiento.

El diferencial salarial basado en el desempeño responde a la pregunta: ¿Cuánto más ganan los trabajadores de alto rendimiento que los demás? Lo hace comparando la compensación directa, incluidos salarios, bonificaciones y otras compensaciones en efectivo de los trabajadores de alto rendimiento con la de los trabajadores de bajo rendimiento. Un resultado de 1,5 indica que los empleados de alto rendimiento ganan \$ 1,50 de compensación directa por cada \$ 1,00 que ganan los empleados de bajo rendimiento. Las estructuras de compensación a menudo se diseñan con el objetivo de recompensar el desempeño con dinero y señalar a los empleados que la organización valora mucho el alto desempeño.

Las organizaciones a menudo también creen que, si el pago varía según el nivel de desempeño, la compensación puede proporcionar motivación para el desempeño futuro. Si bien la investigación muestra que el pago por desempeño tiene un mayor impacto en la retención que en el desempeño, tanto los empleados de alto como de bajo desempeño valoran el pago que varía con el desempeño. Por lo tanto, esto se ha convertido en un componente importante de la oferta de empleo de una organización. Al desarrollar estructuras de compensación diferenciadas por desempeño, las organizaciones también deben considerar el impacto de tales estructuras en las percepciones de los empleados sobre el proceso de gestión del desempeño. Algunos empleados pueden creer que su desempeño no ha sido evaluado con precisión por los gerentes y, por lo tanto, es probable que se sientan frustrados por no recibir el beneficio suficiente de las estructuras de pago basadas en el desempeño.

### **Fuentes de datos para el análisis**

Las organizaciones suelen obtener información sobre la calificación del desempeño del sistema o la base de datos que almacena los datos de desempeño de la organización. Para mayor precisión, los datos de compensación directa deben extraerse de las tablas de datos de nómina, categorizando los códigos de pago en

base, variable, horas extras y otras compensaciones. Si estos datos no están disponibles, se puede calcular una variación de la medida utilizando campos de salario anual.

#### **Variaciones del indicador Mediciones relacionadas**

- Diferencial salarial basado en el desempeño: ejecutivo
- Tasa de bonificación real a potencial
- Índice de satisfacción de compensación
- Diferencial salarial basado en el desempeño: femenino
- Desglose de Compensación Directa
- Diferencial salarial basado en el desempeño: alto potencial
- Gasto de Compensación Directa
- Índice de compromiso de los empleados
- Diferencial salarial basado en el desempeño: Alta tenencia
- Índice de retención de empleados
- Diferencial salarial basado en el desempeño: Gerentes
- Tasa de inestabilidad del gerente
- Índice de calidad del gerente
- Diferencial salarial basado en el desempeño: Tenencia media
- Relación de compensación del mercado
- Diferencial salarial basado en el desempeño: Minoría
- Beneficio operativo
- Prevalencia de pago contingente al desempeño
- Diferencial salarial basado en el desempeño
- Generación de ingresos
- Distribución de la calificación de desempeño
- Relación de retorno de la inversión humana
- Unidades de trabajo

#### **4. Tasa de autoevaluación**

##### **¿En dónde podemos aplicar esta medición?**

Esta medida será más útil para las organizaciones que incorporan autoevaluaciones periódicas en su proceso de gestión del desempeño. Será especialmente útil para las organizaciones que implementaron recientemente dicha práctica o que aún no han alcanzado un alto nivel de adopción.

##### **¿Cómo podríamos describir esta medición?**

Es el porcentaje de empleados cuyo desempeño se evalúa mediante una

autoevaluación.

La tasa de autoevaluación mide el porcentaje de empleados elegibles que completaron una autoevaluación como parte de un proceso de gestión del desempeño. Por ejemplo, un resultado del 70 % significa que el 70 % de los empleados elegibles para completar una autoevaluación realmente la completaron. Los resultados tenderán a variar en función de si la práctica se considera un componente obligatorio del proceso de revisión del desempeño o una práctica voluntaria que puede ser instituida por gerentes o empleados individuales.

Los resultados altos para esta medida indican que hay altas tasas de cumplimiento o adopción para la práctica de autoevaluación. Muchas organizaciones piden a los empleados que revisen su propio desempeño como medio para calibrar la perspectiva de un empleado con la perspectiva de su gerente. Esta calibración puede ayudar a obtener la participación de los empleados en los resultados de la revisión de desempeño; identificar áreas en las que el gerente debe educar al empleado sobre las expectativas de desempeño; ayudar a resolver disputas de revisión de desempeño; y descubrir imprecisiones en la revisión escrita del gerente.

Las autoevaluaciones también pueden servir para aumentar la conciencia de los empleados sobre su propio desempeño, lo que posiblemente ayude a impulsar el desempeño real hacia el nivel deseado.

### **Fuentes de datos para el análisis**

Las organizaciones suelen realizar un seguimiento de los datos de rendimiento mediante una tabla de gestión del rendimiento o un sistema de gestión del rendimiento independiente. La importancia en la implementación de esta medición reside en determinar el período de tiempo durante el cual una revisión se considera activa.

Esta medida generalmente se implementa en cualquiera de las dos maneras:

- Como una medida acumulativa en el transcurso de un ciclo de revisión (por ejemplo, revisiones que han ocurrido en este período).
- Como un porcentaje móvil de 6 o 12 meses (por ejemplo, calificaciones de revisión activas, hayan ocurrido o no en este período).

### **Variaciones del indicador Mediciones relacionadas**

- Tasa de autoevaluación: exenta
- Tasa de autoevaluación: alto rendimiento
- Tasa de autoevaluación: bajo rendimiento
- Tasa de autoevaluación: gerentes

- Tasa de autoevaluación: desempeño medio
- Tasa de autoevaluación: no exenta
- Tasa de autoevaluación: plantilla total
- Semana laboral promedio
- Índice de compromiso de los empleados
- Índice de retención de empleados
- Tasa de inestabilidad del gerente
- Índice de calidad del gerente
- Tasa de horas extra
- Tasa de revisión por pares
- Tasa de participación en la evaluación del desempeño
- Distribución de la calificación de desempeño
- Diferencial salarial basado en el desempeño
- Relación de retorno de la inversión humana
- Tasa de revisión ascendente
- Tasa de terminación voluntaria

## 5. Mejora del rendimiento del colaborador que aprende (*learner*)

### ¿En dónde podemos aplicar esta medición?

Esta medición es aplicable a todas las organizaciones con una función de aprendizaje y desarrollo, pero especialmente a aquellas preocupadas por la efectividad de su función.

### ¿Cómo podríamos describir esta medición?

Es el porcentaje de empleados cuyo desempeño mejoró como resultado de la estrategia de aprendizaje y desarrollo de la empresa.

La mejora del rendimiento del empleado que ha experimentado una situación de aprendizaje es una medida de la eficacia de la intervención de desarrollo. Puede representar un índice de encuesta o un conjunto de preguntas para que los empleados determinen hasta qué punto las intervenciones conducen a mejores resultados a nivel empresarial u organizacional. Las preguntas de la encuesta pueden preguntar a los empleados, a sus gerentes e incluso a sus compañeros, sobre si una intervención específica dio como resultado una mejora comercial o de procesos. Esta medida puede proporcionar una perspectiva subjetiva sobre la calidad de la intervención y corresponde al modelo de calidad de la formación de nivel cuatro de Kirkpatrick, que se centra en la medida en que una intervención conduce a resultados empresariales. Sin embargo, es difícil relacionar el impacto comercial con un alumno individual, especialmente si no se encuentra en el nivel

ejecutivo.

### **Fuentes de datos para el análisis**

Las organizaciones suelen obtener datos para esta medida de gerentes y encuestas de 360 grados. Debido a que los compañeros pueden no estar al tanto de la programación a la que asistió un alumno, Aprendizaje y Desarrollo querrá hacer preguntas específicas sobre si el desempeño de un empleado ha mejorado en las áreas a las que se dirige la programación de aprendizaje. En las organizaciones en las que Aprendizaje y Desarrollo opera centralmente alineado con RR. HH. y alineado con las unidades de negocios, el personal de esta área deberá determinar si agrega las cifras.

Tal como vimos en el presente módulo, el uso de indicadores especializados, que derivan del diseño de un modelo de datos, permite crear y gestionar un sistema sólido de medición y seguimiento del desempeño de los colaboradores.

Por ejemplo, buscamos responder a la pregunta: ¿Cómo o cuánto más debo remunerar a un colaborador con base en su desempeño? ¿Cuál es el criterio basado en evidencia que podemos desarrollar para el largo plazo? Para ello, utilizamos el indicador Diferencial de pago basado en el desempeño, propuesto en el presente módulo.

Tanto las estrategias como las mediciones y herramientas propuestas son de fundamental importancia para una toma de decisiones objetiva, ya que es a partir de ahí, que se toman acciones sobre el comportamiento de las personas en una organización.

Es por ello que elaborar una referencia basada en evidencias contribuirá con el desarrollo y, sobre todo, el respaldo de las acciones implementadas.

## **Referencias**

**Meredith, K., Sanford, S., Proctor, B. y Freire, P.** (2013). *The Metrics Standard: establishing standards for 200 core human capital metrics*. Corporate Leadership Council.