

Módulo 1. Caso de negocio: análisis de rotación

Objetivos

- Conocer la implementación estratégica de *people analytics* para resolver un caso de negocio asociado a problemas de rotación de una organización.
- Comprender qué métodos se encuentran comprometidos en el diseño de un proyecto de retención y prevención de alta rotación.

Introducción

Para comenzar, es oportuno presentar una frase de David Green, *global director* de People Analytics Solutions de IBM:

One way to help HR on its way is to highlight examples of great work that the pioneers in this space are doing. This is not merely to imitate their peers, but rather to learn from and be inspired by the successes others have had. (citado en Guenole et al., 2017, p. 99).

En español se traduce de la siguiente manera: «una forma de ayudar a HR en su camino es destacar ejemplos de gran trabajo que los pioneros en este espacio están haciendo. Esto no es simplemente imitar a sus compañeros, sino más bien aprender de los éxitos que otros han tenido y ser inspirados por ellos».

Analizar la rotación de personal utilizando metodologías de *people analytics* ha sido uno de los casos de negocio más atractivos en los últimos años entre especialistas de gestión del talento. Esto se debe a que un alto índice de rotación termina siendo «un dolor de cabeza» para aquellas organizaciones que siempre están buscando la aplicación de estrategias efectivas para fortalecer la retención entre sus colaboradores.

People analytics ofrece no solo metodologías, sino también herramientas que nos permiten realizar desde análisis diagnósticos hasta predicciones acerca de la

probabilidad de que un colaborador pueda abandonar la organización. Esto se hace mediante una sistematización de recopilación, almacenamiento y entendimiento de los datos. En este módulo, abordaremos un claro ejemplo de cómo se compone un caso de negocio que intenta resolver problemas de retención utilizando el enfoque y las tecnologías asociadas a *people analytics*.

El problema: mejorar la retención a través de la analítica en Nielsen

[Nielsen Holdings PLC](#) es una empresa global de información y medición con sede en los Estados Unidos. Tiene presencia en más de 100 países, aproximadamente 44 000 empleados, e ingresos de 6200 millones de dólares en 2015. Nielsen mide lo que compran los consumidores (categorías, marcas, productos) y lo que los consumidores ven (programación, publicidad), tanto desde el punto de vista global como local.

Nielsen estaba empezando su viaje de análisis de personas a mediados de 2015 cuando Piyush Mathur fue nombrado vicepresidente *senior* de People Analytics. Él se encargó de construir, desarrollar y hacer crecer la función de analítica de personas, aportándole valor al negocio. Dada la herencia de la empresa para recopilación y estudio de datos, Piyush no tuvo problema en tener gente apasionada e interesada en unirse al equipo; él empieza sus prácticas como tecnólogo, fue analista de compensación, socio de recursos humanos y un científico de datos. Más tarde, en 2015, Piyush y su equipo comenzaron un proyecto significativo centrado en la rotación de personal. (Guenole et al., 2017, p. 100)

Figura 1: Portal de Empleos - Nielsen



Fuente: captura de pantalla de Nielsen (<https://www.nielsen.com/es/careers/>)

La propuesta de solución

Fases

- **Paso 1:** preguntas de negocios de marcos
- **Paso 2:** construir hipótesis

Los siguientes pasos describen cómo se llevará a cabo el proyecto:

- **Paso 3:** recopilar datos
- **Paso 4:** realizar análisis
- **Paso 5:** revelar información valiosa
- **Paso 6:** determinar las recomendaciones

Las medidas finales garantizan que se tomarán medidas como resultado del proyecto:

- **Paso 7:** mostrar el propio punto de vista
- **Paso 8:** implementar y evaluar (Guenole et al., 2017, pp. 99-100)

El impacto del aumento de la rotación

Piyush explica, «muy rápidamente, después de tomar mi rol, nos dimos cuenta de una tendencia que prácticamente no se había abordado: la tasa de rotación estaba aumentando, año tras año». Incluso, sin una definición estandarizada de rotación, el equipo de análisis podía ver que la organización estaba constantemente buscando contratar de forma externa, mientras continuaba perdiendo empleados valiosos en áreas de negocio y roles clave.

El problema era difícil de enfocar por dos razones principales. Primero, el equipo necesitaba una definición estándar de rotación para examinar el problema. «Se tenían contadas más de 16 formas diferentes en las que las personas estaban midiendo la rotación voluntaria», dice Piyush. Y agrega: «necesitábamos definiciones operativas, gobernanza de datos y robustez de métodos analíticos».

En segundo lugar, el equipo de Piyush no tenía un patrocinador para el proyecto. Para abordar esto, Piyush identificó grandes negocios en la organización que tenían el índice de rotación más alto que el promedio de

la compañía. Se acercó a la presidenta de una de esas unidades de negocio y le preguntó por sus problemas de rotación de personal. Durante la discusión, la líder reconoció que la rotación era un problema e indicó que quería hacer algo al respecto. Ella se convirtió en el patrocinador del proyecto de análisis.

Piyush explica que «a veces sentimos que tenemos que encontrar la solución y luego aproximarnos al líder empresarial. Pero también es importante involucrar al líder empresarial desde el principio, para reconocer el problema antes de comenzar en la búsqueda de respuestas». Con el patrocinio resuelto, Piyush inició el proyecto de análisis. Aclaró las cuestiones comerciales de la siguiente manera:

- ¿Qué factores hacen que los empleados sean más o menos propensos a abandonar Nielsen?
- ¿Qué podríamos hacer al respecto?
- ¿Cuál es el impacto financiero de las personas que se van?

Piyush estaba seguro de que su equipo podría definir, medir y entender los factores que causaban la rotación de una manera clara, predecible y sostenible. Estaba también convencido de que su equipo podría encontrar ideas y hacer accionables las recomendaciones para abordar el problema. Al revisar el problema de rotación, el equipo identificó dos grupos específicos de personas de los cuales se sospechaba tenían un alto riesgo de rotación y probaron esta sospecha con las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1:** las mujeres y los diversos empleados tienen un mayor riesgo de rotación que los hombres.
- **Hipótesis 2:** los empleados que trabajan de forma remota tienen un mayor riesgo de rotación que los empleados que trabajan desde una oficina de Nielsen. (Guenole et al., 2017, pp. 101-102)

Un enfoque analítico para analizar la rotación

Después de aclarar las preguntas e hipótesis de negocio y tener el patrocinador, el equipo de análisis de personas bajo el liderazgo de Piyush se centró en cuatro actividades:

- Identificar las áreas geográficas a estudiar.
- Definir el periodo de tiempo a ser estudiado.
- Recopilar los datos correctos.
- Seleccionar el modelo analítico.

El estudio se limitó a las personas en el negocio de EE. UU. para evitar trabajos específicos de privacidad de datos. Piyush explica: «Involucramos al consejo general y al director de privacidad y sus equipos desde el principio. Al hacerlo, nos ayudaron con el apoyo a nuestro proyecto y recomendaron que comenzáramos nuestro proyecto en los EE.UU. solo para simplificar la recopilación de datos».

El equipo se centró en un periodo de cinco años y medio. Este fue el periodo de tiempo más largo de datos coherentes y se pudo completar un análisis fuerte. Los dos sistemas de tecnología predominante que el equipo utilizó para recoger la data fueron el Sistema de Información de Recursos Humanos de SAP (HRIS) y el sistema de seguimiento de candidatos de Oracle Taleo.

Elegir y recopilar los datos correctos es importante para cualquier proyecto de análisis, pero Piyush señala otra precaución: «a veces, esperamos a que los datos se vuelvan perfectos. Creo en el pensamiento de diseño, donde imaginamos el futuro, pero empezamos a construir con lo que tenemos y seguimos mejorando a medida que avanzamos».

El siguiente paso fue el análisis. El equipo decidió utilizar un análisis de regresión de Cox, que es el modelo estadístico que genera un modelo predictivo para datos de tiempo de espera hasta el evento. El modelo genera una función de supervivencia que pronostica la probabilidad de que se haya producido el evento de interés en un momento dado para determinados valores de las variables predictoras.

Aunque el equipo consideró otras técnicas, como la regresión logística, eligió la regresión de Cox, porque ese método les permitió estudiar la rotación en el tiempo, en función de las diversas variables predictoras. En su análisis, el equipo no encontró apoyo para la primera hipótesis: «las mujeres y los empleados diversos no tienen mayor riesgo de rotación». Pero el equipo descubrió tres factores principales que contribuyen a la rotación:

1. Falta de movimientos laterales.
2. Estar ubicado *in house* en el sitio del cliente.
3. Fecha reciente de contratación (menor a un año).

El segundo factor apoyaba la segunda hipótesis: «el riesgo de rotación era de hecho mayor para los empleados que no trabajaban desde un *site* de Nielsen». Estas ideas se aclararon con un alto grado de confianza. Por ejemplo, alguien a quien se le dio un movimiento lateral demostró ser 48 % menos propenso a irse que alguien a quien no se le dio un movimiento lateral. Curiosamente, Nielsen tenía un porcentaje muy bajo de gerentes que ofrecían movimientos laterales o asociados que los pedían; menos del 2 % de las personas recibían un movimiento lateral globalmente. Aunque los movimientos laterales pueden traer un pequeño cambio de compensación, el nuevo rol esencialmente tiene un nivel de responsabilidad similar al de antes, pero en un entorno diferente. Uno de los principios de Piyush es que los líderes empresariales se emocionarán más si se pueden probar los beneficios financieros para el análisis.

Su siguiente paso fue demostrar exactamente eso. Piyush y su equipo, junto con el equipo de Compensación, Adquisición de Talento y otros expertos en recursos humanos, además de personas de planificación y análisis, construyó un modelo de costo de rotación basado en datos de rotación voluntaria. Este modelo incluía factores como la pérdida de productividad, el tiempo y el costo asociado para reclutar. Trabajó con los miembros del departamento de

Finanzas; se aseguraron de que cualquier modelo creado sería tomado seriamente y sería validado financieramente.

Los análisis de impacto financiero revelaron que, por cada punto porcentual de disminución en la rotación, Nielsen evitó aproximadamente 5 millones en costos para el negocio. Este análisis llamó la atención de los altos directivos, y Piyush menciona: «compartimos el modelo con nuestro CEO y CHRO, les encantó. Les gustó mucho cómo estábamos usando los análisis empírico y financiero»). Con los conocimientos obtenidos, esto es, los factores que se han demostrado que contribuyen a la rotación y el costo del modelo de eliminación natural desarrollado y validado por Finanzas, el equipo podría centrarse en la construcción de recomendaciones muy específicas relacionadas con las revisiones de talento, movimientos laterales y *onboarding*.

La primera recomendación importante fue centrarse en los traslados laterales como parte de la revisión del talento. Como parte de las discusiones sobre el talento y la sucesión, se esperaba que los líderes destacaran a individuos clave que se beneficiarían del movimiento lateral a otra parte de Nielsen. Esto estaba implícito en el proceso de revisión del talento con tanto éxito que se convirtió en parte de las discusiones con el CEO a partir de finales de 2015.

La segunda recomendación se refería a un programa llamado Ready to Rotate que ya existía, pero se usaba mal. Fue diseñado para que los empleados se identificaran a sí mismos cuando quisieran ser considerados para un

movimiento lateral. No fue implementado porque carecía del compromiso de un patrocinador. Con el nivel de apoyo que Piyush había creado, estaba seguro de que un programa como este podría ser reavivado e implementado.

Finalmente, más allá de los programas que apoyan los movimientos laterales, las recomendaciones fueron implementadas en torno al *onboarding*. Estas fueron diseñadas para abordar uno de los otros conocimientos derivados de la tasa relativamente alta de separación del servicio entre los empleados con menos de un año de permanencia. Las acciones de incorporación incluyeron un padrino del programa y un sistema de «información en un solo lugar» para que los nuevos se sientan más rápidamente conectados e integrados. (Guenole et al., 2017, pp. 102-105)

Convertir las recomendaciones en acciones

Piyush recuerda que el CEO y el patrocinador de este proyecto afirmaron: «el *insight* sin una acción es un gasto». Por lo tanto, debe asegurarse de que las recomendaciones se apliquen y se comuniquen correctamente. El equipo de análisis se asoció internamente con el equipo de comunicaciones de Nielsen para hacer del programa Ready to Rotate todo un éxito. Crearon una variedad de materiales, incluyendo un video sobre los factores que contribuyen a mayores niveles de retención, un enfoque innovador para articular el resultado de un estudio de análisis de personas.

Junto con el fuerte y continuado patrocinio del líder empresarial y el CEO, Nielsen decidió implementar el programa Ready to Rotate a nivel

mundial, para hacer brillar una luz en el talento que estaba pidiendo o dispuesto a hacer un movimiento dentro de Nielsen.

El equipo de Piyush demostró los beneficios financieros de implementar programas de retención a través de un enfoque analítico sistemático y metódico con un fuerte patrocinio. A mediados de 2016, habían surgido algunos resultados impresionantes:

- Nielsen identificó a 120 individuos clave y, a través de movimientos laterales para el 40 % de este grupo, redujo la tasa de rotación a cero durante los primeros seis meses después de la implementación.
- A través de una mayor participación en Ready to Rotate y un compromiso personal, la tasa de renuncia voluntaria en el negocio de EE. UU. para el primer trimestre de 2016 disminuyó a la mitad, comparada con el mismo periodo en 2015.
- Para la empresa a nivel global, la tasa de rotación fue de 2 puntos porcentuales más bajos para los primeros 8 meses de 2016. Esto se tradujo en un beneficio de más de 10 millones de dólares.

Tras una implementación exitosa en los Estados Unidos, Nielsen lanzó el proyecto de análisis a otros siete países. (Guenole et al., 2017, pp. 105-106)

Conclusión

Un enfoque metódico permitió al equipo de análisis de personas de Nielsen contribuir al éxito de la compañía. Sin embargo, para Piyush, este proyecto no se trataba solo de mejorar el negocio. «Al final del día, estamos mejorando la vida de las personas, ayudándoles a permanecer en Nielsen a través de estos programas. Moverse de una compañía a otra para ser contratado es muy estresante para las personas y a menudo también afecta a sus familias. Así que no solo estamos ayudando financieramente a Nielsen, sino que estamos ayudando a las personas, proporcionándoles empleos gratificantes en otras partes de nuestro negocio». (Guenole et al., 2017, p. 106)

Referencia

Guenole, N., Ferrar, J. y Feinzig, S. (2017). *The Power of People Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance* (traducción propia). Cisco Press