

**BENEFICIOS DE PEOPLE ANALYTICS
EN PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**JUAN CARLOS JARAMILLO TOLEDO
DIEGO ARMANDO RINCÓN RODRÍGUEZ
JUAN MANUEL SÁNCHEZ JAIMES
JUAN MIGUEL SIERRA MENESES**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.**

2021

**BENEFICIOS DE PEOPLE ANALYTICS
EN PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Autores

**JUAN CARLOS JARAMILLO TOLEDO
DIEGO ARMANDO RINCÓN RODRÍGUEZ
JUAN MANUEL SÁNCHEZ JAIMES
JUAN MIGUEL SIERRA MENESES**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Tutor Temático

MAURICIO ANDRÉS REY TORRES

Director de la Especialización

JORGE GIRALDO VANEGAS

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESCUELA DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BOGOTÁ D.C.

2021

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	9
Justificación	11
Pregunta de Investigación.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Metodología.....	16
Historia de la Gestión del Talento Humano y sus Actuales Desafíos.....	17
¿Cómo ha sido la Evolución de la Gestión del Talento Humano?	17
Importancia, Tendencias y Complejidad de la Gestión del Talento Humano en la Actualidad.....	21
Los Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano	25
<i>Convertirse en un Agente de Cambio</i>	25
<i>Crear Líderes para el Futuro</i>	26
<i>Medir la Eficacia Organizacional</i>	26
<i>Fortalecer las Responsabilidades del Área</i>	27
¿Cómo Enfrentar los Desafíos?.....	28
<i>People Analytics</i> como Respuesta a los Desafíos de la Gestión del Talento Humano	30

¿Qué es <i>People Analytics</i> ?	30
Importancia de Implementar <i>People Analytics</i>	32
Desafíos de Aplicar <i>People Analytics</i>	37
Herramientas de <i>People Analytics</i>	40
<i>Arquetipo 2: Plataformas Técnicas</i>	42
<i>Arquetipo 3: Vigilancia de los Empleados</i>	42
<i>Arquetipo 4: Análisis de Redes Sociales</i>	43
<i>Arquetipo 5: Análisis de Recursos Humanos</i>	44
Estudios de Casos en la Implementación <i>People Analytics</i>	48
Caso 1: McKinsey & Company	48
Caso 2: Banco BBVA	50
Caso 3: Sabre	50
Caso 4: Rolls-Royce	51
Caso 5: Google	52
Caso 6: Clarks	53
Caso 7: DIRECTV (Argentina)	54
Consideraciones Finales de los Casos de Éxito	55
Beneficios y Aprendizajes Sobre la Implementación de <i>People Analytics</i> en las Organizaciones	56
Mayor Efectividad en Procesos de Selección y Reclutamiento	57
Asertividad en los Programas de Desarrollo del Personal	57
Incremento en la Productividad	58

Aumento en la Motivación y Compromiso por Parte de los Trabajadores.....	58
Optimización de la Planificación de la Fuerza Laboral	59
Facilita la Toma de Decisiones	59
Conclusiones	61
Referencias.....	63

Tabla de Figuras

Figura 1: <i>Elementos claves de una organización basada en datos</i>	10
Figura 2: <i>Línea de tiempo, evolución de la Gestión del Talento Humano</i>	18
Figura 3: <i>Efectos del capital humano en la organización</i>	22
Figura 4: <i>Bases de People Analytics</i>	28
Figura 5: <i>Arquetipos y herramientas de People Analytics</i>	39

Resumen

Dado que la disponibilidad de metodologías y tecnologías para el análisis de grandes volúmenes de datos ha evolucionado sustancialmente en los últimos años, las organizaciones han comenzado a identificar, implementar y disponer de los conceptos inherentes y el conocimiento de algunas técnicas aplicables a los modelos predictivos y de analítica. Un ejemplo de esto en los últimos años ha sido la implementación efectiva de *People Analytics* en el área de Gestión de Talento Humano.

Las transformaciones y cambios constantes han hecho que la función de la Gestión de Talento Humano asuma nuevos roles en las organizaciones y se posicione como un socio estratégico. Por ello, el propósito de la investigación es plantear y discutir las oportunidades que ofrece el análisis de datos a los profesionales de Recursos Humanos demostrando la viabilidad del uso de herramientas de *People Analytics* para la gestión estratégica en la organización. Asimismo, se sugiere que, para mostrar todo su potencial, es necesario implementar procesos de obtención de datos que garanticen la calidad de estos, ya que, actuando de esta forma, el área de Gestión de Talento Humano podrá seguir una de las principales tendencias a nivel mundial para potenciar su papel diferenciador en la organización.

Adicionalmente, este documento analizará una serie de casos sobre cómo la implementación de diferentes estrategias puede mejorar la toma de decisiones organizacionales. A partir del estudio de estos casos, se pretende identificar las metodologías utilizadas a través de la adopción de análisis de datos con el objetivo de mejorar el desempeño en la Gestión del Talento Humano y eventualmente de toda la organización.

Palabras Clave: *People Analytics*, Talento Humano, Beneficios Organizacionales, Gestión Empresarial.

Abstract

Since the availability of methodologies and technologies for the analysis of large volumes of data has evolved substantially in recent years, organizations have begun to identify, implement and dispose of the inherent concepts and knowledge of some techniques applicable to predictive models and analytics. An example of this in recent years has been the effective implementation of People Analytics in the Human Talent Management area.

The constant transformations and changes have impacted the function of Human Talent Management to assume new roles in organizations and position itself as a strategic partner. Therefore, the purpose of the research is to raise and discuss the opportunities that data analysis offers to Human Resources professionals, demonstrating the viability of using People Analytics tools for strategic management in the organization. In addition, it is suggested that, to show its full potential, it is necessary to implement data collection processes that guarantee data quality, since acting in this way, the Human Talent Management area will be able to follow one of the main trends worldwide, which is to enhance its differentiating role in the organization.

In addition, this document will analyze a series of examples on how the implementation of this strategy can improve organizational decision-making. From the case studies, it will be sought to identify the channels through which the adoption of data analysis can improve performance in Human Talent Management and eventually the entire organization.

Key Words: People Analytics, Human Talent, Organizational Benefits, Business Management.

Introducción

Constantemente el mundo atraviesa momentos de grandes transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales, que impactan a las organizaciones y exigen una reestructuración productiva. Ante esos cambios en un mundo globalizado y teniendo en cuenta el reconocimiento del capital intelectual como un activo estratégico para las organizaciones, la gestión adecuada del talento humano y su integración estratégica con los objetivos de las organizaciones son un tema clave en la generación de ventajas competitivas necesarias para la supervivencia en los mercados (Szlechter & Zangaro, 2020).

El resultado de esta transformación se observa a través de procesos de racionalización organizativa y técnicas que incorporan nuevas tecnologías y modelos de gestión al entorno empresarial. En este contexto, el desarrollo de herramientas y métodos que permitan cuantificar los impactos del factor humano en las organizaciones y su desempeño competitivo constituye uno de los mayores retos empresariales. Con los recursos cada vez más escasos y la competitividad cada vez más alta, las organizaciones apuestan a desprenderse de creencias y empirismos para apoyarse cada vez más en los datos para la toma de decisiones.

En este sentido, las propuestas para la adquisición de una ventaja competitiva sostenible parecen ir en la misma dirección: gestión estratégica de capital humano, gestión de competencias, acumulación de conocimiento y gestión del desempeño. Estas propuestas destacan a los empleados como un recurso principal para el éxito organizacional tal como lo expone Davenport, Harris y Shapiro (2010). Sin embargo, ya no basta con contratar a los mejores profesionales. La Gestión de Talento Humano debe mejorarse y desarrollarse simultáneamente con otros ámbitos estratégicos de la empresa (Ulrich, 1997).

La mejora de la administración en la Gestión de Talento Humano requiere cambios en las prácticas de gestión, la modernización de sus procesos y la forma en que esta área se posiciona dentro de la organización. Las organizaciones y particularmente los profesionales de

gestión humana deberían, según Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger (2007) afrontar “una transición de lo operativo a lo estratégico; cualitativo a cuantitativo; vigilancia de la asociación; de corto a largo plazo; enfocado a la función para el negocio orientado y de lo reactivo a lo preventivo”. Con una estrategia de gestión basada en datos, las decisiones ya no se basan en la intuición y la subjetividad, sino que se guían por un análisis crítico y racional.

La *Big Data*, caracterizada por un alto volumen, velocidad y variedad de datos, aparece como una alternativa para la gestión y el desarrollo en los procesos de Gestión de Talento Humano, haciendo que esta pueda cambiar y actuar estratégicamente dentro de las organizaciones, asegurando una mayor productividad, compromiso, retención de talento, entre otros. En este escenario, como un enfoque cuantitativo de la Gestión del Talento Humano, *People Analytics* se ve como una de las tendencias más prometedoras del mundo empresarial actual en la generación del diferencial competitivo, comportándose como un enfoque revolucionario que puede crear resultados a través de una gestión asertiva del factor humano que beneficie a todos los grupos de interés.

De este contexto surge la idea de *People Analytics*, descrita por Fitz-Enz (2010) como “un matrimonio entre las métricas de Recursos Humanos y el análisis empresarial” y, por tanto, “proporciona una forma más amplia y útil de ver las métricas, siendo estratégicamente relevante para las organizaciones”. Así pues, la gestión del talento humano puede ofrecer su contribución de una manera efectiva, ayudando a predecir y dirigir los resultados del negocio, utilizando un enfoque más analítico para crear valor y gestionar el talento.

Sin embargo, para garantizar su evolución, es fundamental que los protagonistas de este cambio estén preparados para adaptarse a los requerimientos de este nuevo modelo de trabajo, reinventando procesos e incluyendo datos como elemento clave para el diseño y ejecución de sus proyectos. Así mismo, es necesario comprender los impactos directos resultantes de esta transición, así como la transformación del contexto y la rutina de trabajo con base a la implementación de una estrategia de gestión humana enfocada en los datos.

Justificación

La importancia del capital humano es reconocida cada vez más por un mayor número de empresas que comienzan a invertir recursos en herramientas para analizar los datos de los empleados y las tendencias externas. Sin embargo, para que estas iniciativas tengan el efecto esperado, es necesario difundir conceptos y fomentar una cultura basada en datos “*Data-driven culture*”. En ese sentido cabe resaltar que, para agilizar los procesos internos por medio de esta cultura basada en datos, es importante que queden claros sus beneficios, tanto para los líderes, como los colaboradores, y que esto se traduzca en mejoras visibles.

Chatterjee (2021) destaca que la cultura basada en datos influye mucho en la innovación de productos y procesos, lo que hace que la empresa sea más competitiva en la industria, así como el liderazgo de las personas y el cambio de mentalidad son cruciales para superar la desventaja que tienen empresas que no implementan este tipo de metodologías y que aún toman decisiones basadas en “intuiciones” o “emociones”. Sin embargo, para hacer un buen uso de los datos disponibles no sirve saber que están ahí y apreciar su valor potencial, sino que la empresa debe usarlos para garantizar una mayor efectividad del negocio y la gestión de las diferentes áreas de las organizaciones.

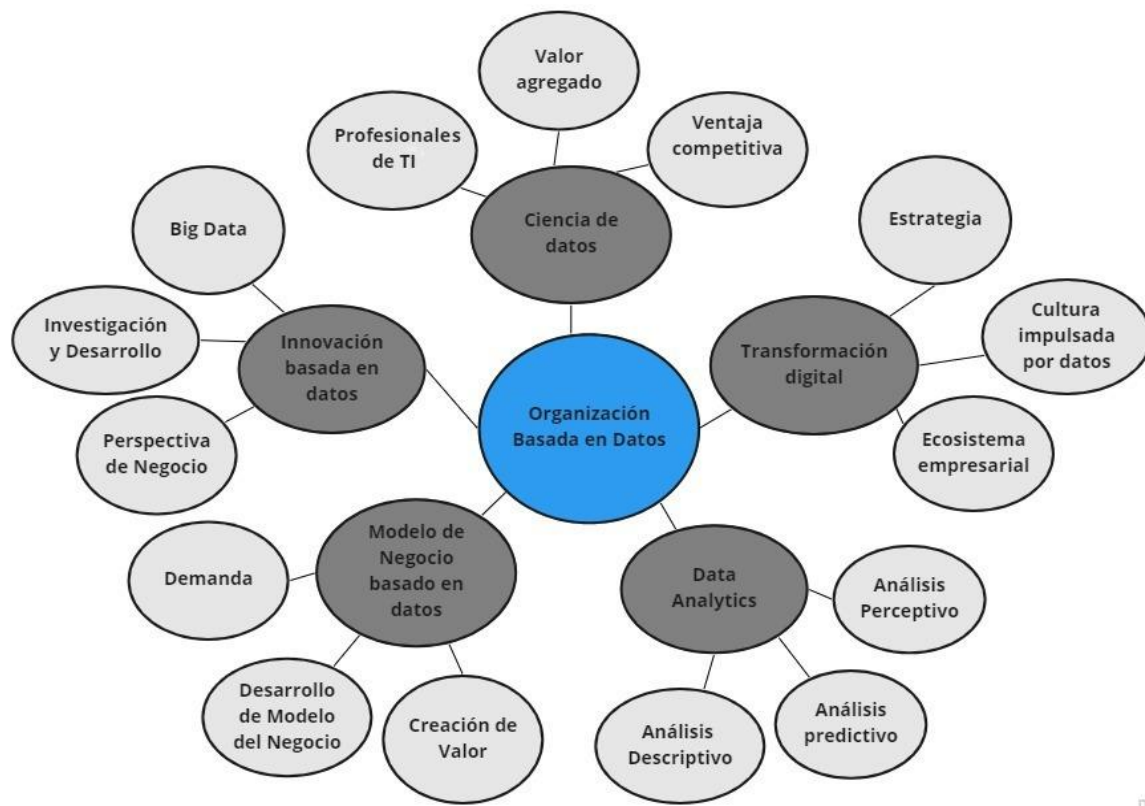
Es importante que las empresas entiendan el valor de los datos y en este proceso, garanticen la capacidad de adaptabilidad al cambio para poder suplir las necesidades de un mercado variable y competitivo. Los datos facilitan el trabajo, apoyan la toma de decisiones y ofrecen nuevas oportunidades a través de la detección de tendencias. Por ello, para incluir al equipo en esta innovación, es necesario abordarlo desde una perspectiva *data-driven*, de forma que todos los miembros perciban su impacto y vean las ventajas que puede aportarles un cambio en la cultura empresarial.

En la Figura 1 se pueden identificar los elementos de una organización basada en datos, tales como la transformación digital, ciencia de datos, modelo de negocio basado en

datos, innovación basada en datos y *Data Analytics*. Dichos elementos son fundamentales en la transformación digital, que, junto al análisis de estos, conforman las claves de una organización. El Análisis de datos representa para las empresas un enfoque de descripción, predicción y establecimiento de la información global de la que se tienen datos para tomar mejores decisiones. Dentro de este enfoque se encuentra *People Analytics* para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones.

Figura 1

Elementos claves de una organización basada en datos



Nota. Adaptado de Hupperz, M., Gür, I., Möller, F., & Otto, B. (2021). What is a Data-Driven Organization? Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems, Montreal.

La Figura 1 nos ayuda a entender que fomentar el conocimiento de los datos en la organización lleva consigo la implementación de una cultura de trabajo que promueva su uso y

apoye la toma de decisiones basada en hechos. Para conseguirlo, la empresa debe dotarse de la tecnología y de las personas adecuadas. En ese marco, el análisis de datos representa para las empresas un enfoque de descripción, predicción y establecimiento de la información global de la que se tienen datos para tomar mejores decisiones.

Dentro de este enfoque, se encuentra *People Analytics* para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones. Llevar el concepto de *People Analytics* al centro de las discusiones y mostrar cómo puede impactar directamente la forma en que las empresas tratan y gestionan su información en el personal puede ser decisivo para que el uso de datos sea revisado e incorporado. Así, los principales responsables de la gestión del personal en las empresas pueden vislumbrar una forma de mejorar los resultados, a través de los datos que ya tienen, para garantizar el éxito de su equipo en cualquier contexto. Los empleados, los gerentes estratégicos y operativos pueden beneficiarse de la discusión sobre el tema y sus impactos.

En ese sentido, procesos como el reclutamiento de personal, la gestión del capital humano, el análisis de desempeño, el desarrollo de liderazgo del personal, los análisis de indicadores de gestión tales como el porcentaje de rotación, ausentismo, incapacidades médicas, enfermedades laborales y todos aquellos indicadores que se deseen medir y sean relevantes en el área de talento humano, se pueden apoyar en esta herramienta. Su implementación permite que la información de la hoja de vida, historial académico y evaluación de competencias del trabajador, entre otras fuentes de información, se conviertan en herramientas de ayuda para el área en los diferentes procedimientos de su gestión.

Con la debida implementación de la herramienta, el área de Gestión de Talento Humano dejará de manejar prácticas subjetivas y empezará a tomar decisiones con información objetiva y cuantificable que disminuirá los procesos en tiempo y costos en las actividades que se desarrollan como parte de la gestión del desempeño de los colaboradores. Incluso se puede aplicar en actividades inherentes como las de selección de personal,

contratación, entre otras. Gracias a *People Analytics* se puede lograr una articulación de todas las áreas de la organización, sincronizando los objetivos y convirtiéndose en aliados estratégicos del negocio (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

Por tanto, este trabajo se justifica en la importancia y los beneficios de *People Analytics* vinculados con la toma de decisiones asertivas para generar ventajas competitivas en el área de Gestión de Talento Humano y otros resultados organizacionales exitosos.

Pregunta de Investigación

¿Qué impacto tiene *People Analytics* en la Gestión del Talento Humano? - ¿Cuáles son los beneficios de implementar esta herramienta?

Objetivo General

Identificar los beneficios del uso de *People Analytics* en procesos de Gestión del Talento Humano convirtiéndolo en un área que genere ventajas competitivas y asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos Específicos

A partir del objetivo general del trabajo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el uso de *People Analytics* en los procesos de Recursos Humanos
2. Entender el rol del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, y cómo los profesionales integran los datos en sus prácticas y procesos.
3. Identificar aspectos que facilitan y dificultan el uso de una estrategia orientada a los datos.
4. Comprender los principios y conceptos básicos relacionados con *People Analytics*
5. Identificar los retos y desafíos que enfrentan las áreas de talento humano en la actualidad y la manera en que *People Analytics* contribuye al logro de sus objetivos.
6. Determinar las herramientas útiles para implementar *People Analytics* en beneficio de la gestión estratégica de la organización.

Metodología

El estudio tiene un enfoque cualitativo (investigativo – descriptivo) y asume un carácter bibliográfico exploratorio, en donde se revisa la literatura con relación a *People Analytics* y se exponen casos de éxito organizacional en la implementación de la herramienta. Todo esto, con el fin de orientar la evolución de métodos basados en los datos para la inserción estratégica de este enfoque, favoreciendo, por un lado, el empoderamiento de la gestión del capital humano y por el otro, el perfeccionamiento de una ventaja competitiva en el desarrollo empresarial.

Capítulo 1

Historia de la Gestión del Talento Humano y sus Actuales Desafíos

¿Cómo ha sido la Evolución de la Gestión del Talento Humano?

Desde el principio de los tiempos el ser humano se ha preocupado por entender lo que sucede a su alrededor, se cuestiona sus comportamientos y fenómenos frente a las demás personas y los estímulos externos.

Un buen punto de partida para este breve recuento histórico es el momento en el que estas reflexiones se vuelcan al comportamiento y el papel de las personas dentro de las organizaciones. **La Primera Revolución Industrial (1760 - 1849)** marca un hito en todas las ciencias y es el inicio de una base fundamental para la administración. En los siglos XVII y XVIII se están dando de manera simultánea una revolución intelectual, científica y política que tiene como consecuencia en el campo económico la división del trabajo. Se establecen diferentes salarios, reorganización en la distribución espacial, tareas de los trabajadores dentro de la fábrica y la diferencia de salarios. Algunas consecuencias de esto son: reducción en el desperdicio de materias primas, aumento de la producción, incremento de la carga laboral, creación de funciones administrativas y se evidencian afectaciones a la salud de los trabajadores.

Uno de los primeros pasos de lo que en la actualidad conocemos como la Gestión del Talento Humano, se puede evidenciar a través de la creación de los "Departamentos de Bienestar Industrial" en el siglo XIX y los aportes en temas laborales con la Ley Industrial de 1833 redactada en Inglaterra, la cual regulaba la contratación de niños y fijaba la jornada laboral de acuerdo con la edad del trabajador.

Entre **(1890 - 1910)** llega el **Taylorismo** con Frederick Taylor como su exponente principal, bajo el contexto de un sistema de producción basado en la hiperespecialización del trabajo y la división del proceso en pequeños pasos. Los principales resultados son empleados

laborando bajo la ley del mínimo esfuerzo, sin necesidad de pensar o reflexionar sobre lo que hacen. Esta modalidad desincentiva el trabajo en grupo ya que las únicas motivaciones son económicas y se intenta tener la menor iniciativa posible.

Taylor desarrolla la idea de la “Dirección Científica del Trabajo” atendiendo a la selección científica de los trabajadores bajo criterios de calificaciones y unos precarios esfuerzos de retención como incentivos de motivación. Esta área también está encargada de las nóminas, negociación con sindicatos, asesoría a trabajadores y reunir la mayor cantidad de información sobre el personal.

Hacia **(1911 - 1930)** en el contexto de **La Primera Guerra Mundial**, se comienza a desarrollar la disciplina de la psicología industrial y las compañías comienzan a incorporar departamentos dedicados al bienestar de sus trabajadores. Durante esta época se resaltan avances en las pruebas y procesos de selección del personal.

Los estudios en el campo de la psicología en relación con las organizaciones avanzan con un enfoque en los aspectos sociales e informales en torno al lugar de trabajo, se resaltan los **Estudios de Hawthorne** en el periodo de **(1931 - 1945)** de la Universidad de Harvard y la Western Electric Company, los cuales repercuten en la satisfacción laboral y marcan un hito en el aumento de la productividad.

En Estado Unidos, el periodo de **(1946 – 1963)** marca una fuerte **Afiliación Sindical** por parte de los trabajadores, esto les da fuerza a las negociaciones colectivas. Los aspectos de la Gestión del Talento Humano que representan esta época son la administración de compensaciones y negociaciones sindicales frente a las vacaciones pagadas y la cobertura de seguro.

En 1964 se aprueba la Ley de Derechos Civiles, que le da inicio al periodo comprendido entre los años **(1964 - 1984)** que se caracterizó por el **Movimiento de los Derechos Civiles** en Estados Unidos. Hay un triunfo social en la prohibición de la discriminación en las

organizaciones y especialmente en los procesos de reclutamiento por raza, sexo, religión y nacionalidad.

Para finales del Siglo XX, se conforman modelos enfocados en los principios organizacionales y relaciones humanas. Se resalta la importancia de estudios sobre las condiciones sociales y psicológicas de los trabajadores, así como sus derechos y deberes. Los avances obtenidos del anterior periodo repercuten a partir de **1985 hasta el presente**, en un acelerado aumento de la fuerza de trabajo gracias al aumento de oportunidades en términos de edad, sexo, raza, etnia y nacionalidad. Además, toma fuerza principios como el EEO "*Equal Employment Opportunity*" el cual busca promover políticas que busquen que todos deben ser tratados de manera justa, acceder a oportunidades de trabajo de manera equitativa; además de las metodologías de la acción afirmativa a la **Gestión de la Diversidad y Tecnología**.

Finalmente, la última tendencia en la evolución que ha tenido la Gestión del Talento Humano está relacionada con la función estratégica que esta área cumple dentro de las organizaciones para dar respuesta a la volatilidad, alta competencia y exigencias de eficiencia de los negocios del Siglo XXI.

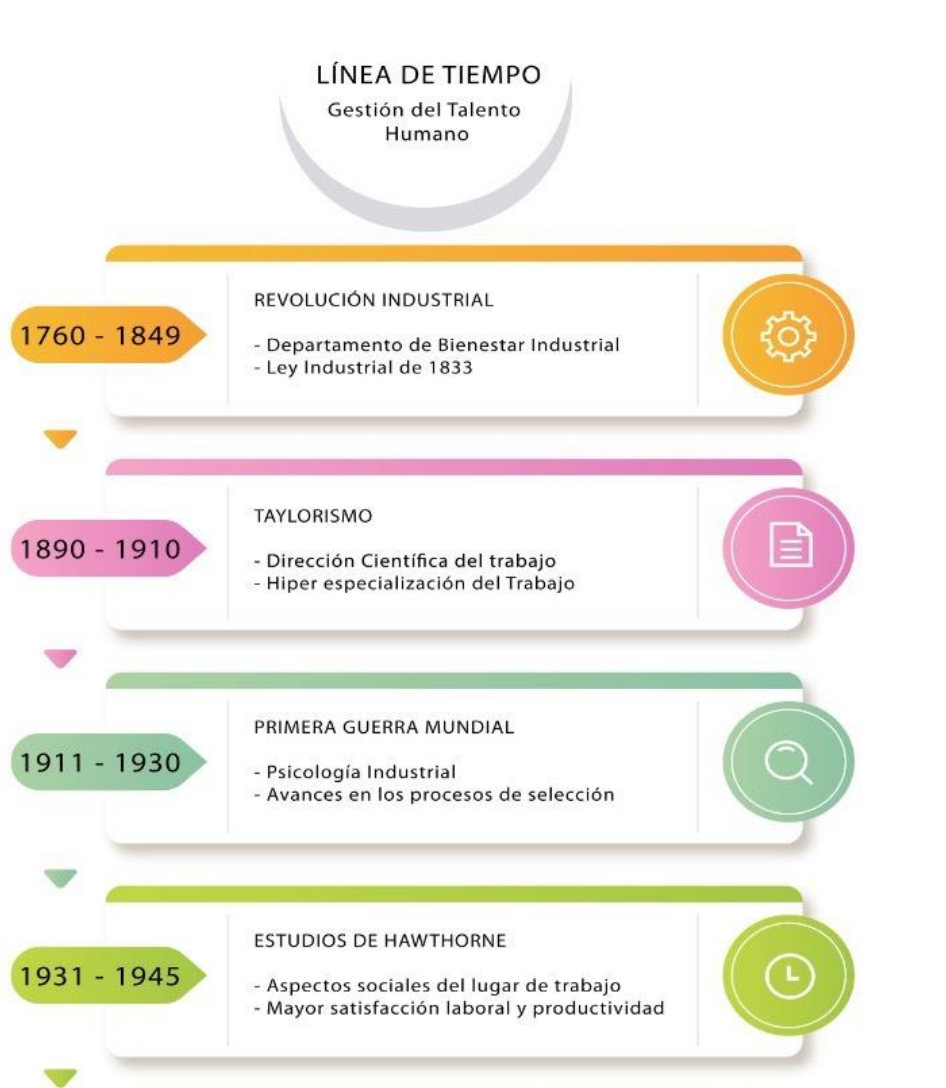
Estas empresas altamente digitales se caracterizan por implementar y desarrollar sus procesos y servicios basados en las siguientes tendencias:

- Endomarketing o Marketing Interno
- Employer Branding e Inbound Recruiting
- Employee Centricity
- People Analytics
- Gamificación
- Responsabilidad Social Empresarial
- Metodología Agile

A continuación, en la Figura 2 se presenta una síntesis de los hitos más relevantes en la historia de la Gestión del Talento Humano. Las diferentes etapas se dan en el marco de contextos sociales e históricos complejos y, asimismo, las metodologías y soluciones a las problemáticas dadas en cada época.

Figura 2

Línea de tiempo, evolución de la Gestión del Talento Humano





A grandes rasgos, los inicios de la Gestión de Talento Humano resuelven y/o atienden a problemáticas como la vivienda, salud, beneficios y horarios de trabajo; problemáticas de base que siguen siendo analizadas, pero que gracias a luchas históricas han vivido grandes transformaciones que permiten enfocar los esfuerzos en trabajar desafíos más complejos con una alta interdisciplinariedad, además de ayudar a los colaboradores a priorizar y conectar con los principios y estrategias organizacionales de la compañía en la que laboran.

Importancia, Tendencias y Complejidad de la Gestión del Talento Humano en la Actualidad

La gestión del talento humano en la actualidad juega un papel fundamental debido a que es el engranaje de toda la organización y si en alguna de las áreas falla generará un impacto importante dentro de la obtención de los objetivos planteados por la empresa, esto lo podemos justificar haciendo un análisis de lo indicado en Expo Management, en el año 2008, Jim Collins, quien es un gran especialista en el estudio de organizaciones complejas y uno de los pensadores más influyentes del *Management* de la actualidad, donde reafirma que el activo más valioso de las empresas son las personas.

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr en las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades; así como obtener los niveles de eficiencia y competitividad organizacional. En síntesis, se debe alcanzar la máxima productividad en un buen clima de trabajo (Chiavenato, 2009).

En una de sus últimas obras, Peter Drucker (2005) afirmó: “El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. En el siglo XXI, el activo más valioso de una institución, independientemente de si es una empresa o no, serán los trabajadores de la era del conocimiento y la productividad de estos.”. Es por esto por lo que dentro de las empresas la Gestión de Talento Humano juega un papel fundamental en la obtención de personal capacitado y con las competencias necesarias para desarrollar a cabalidad el cargo para el cual es contratado.

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortíz et al., 2012). Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la administración de los recursos materiales, uso de las herramientas tecnológicas o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

En la actualidad se reconoce que la gestión del talento humano tiene una directa relación con los resultados que se obtienen en las organizaciones, debido a la importancia que ha empezado a adquirir en los últimos años al reconocer el papel estratégico y colaborativo que desempeña el capital humano en la empresa tal como lo expone Minbaeva (2018). En ese

sentido, la complejidad laboral es mayor y se deben tener en cuenta factores tanto personales como ambientales que pueden incidir en el desarrollo de los trabajadores. Por tal razón los directivos en el área toman los factores y revisan como estos pueden influir en las personas para que contribuya a alcanzar los objetivos tanto personales como de la empresa fomentando el trabajo en sinergia dentro de las diferentes áreas de la organización no solo en el área de Gestión de Talento Humano.

Para un buen manejo del personal, la Gestión de Talento Humano ha optado por tener nuevas tendencias en su estilo de liderazgo todas enfocadas a un mejoramiento continuo tanto del desempeño como de las prácticas administrativas de alta eficiencia, logrando así la evolución de procesos como el de reclutamiento, nuevas formas de identificar talentos, flexibilidad de los empleos, y contratación. Un ejemplo de esto es como en algunos procesos del área relacionados con la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones y demás procesos de aprendizaje se están desarrollando con la ayuda de tecnologías de la información y una comunicación asertiva que permite la llegada del personal con competencias necesarias para cada cargo. Dichos desafíos en el mercado se pueden enfrentar utilizando herramientas que ofrece *People Analytics*.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos ver que la Gestión de Talento Humano tiene un nivel de injerencia dentro de las compañías, en donde se reconoce que la necesidad de gestionar el talento va más allá de actividades administrativas, o procesos operativos de selección y contratación, comprendiendo que los departamentos de talento humano deben trabajar en sinergia con todas las áreas y sus acciones tienen un impacto directo sobre el logro de objetivos en las empresas.

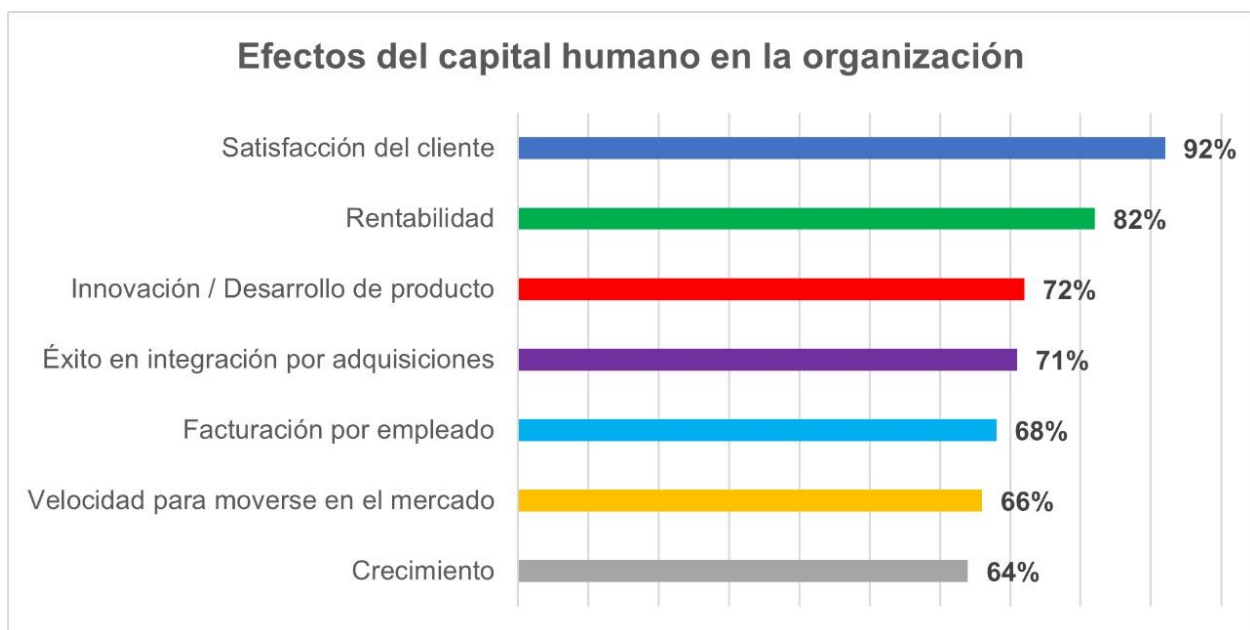
Un estudio reciente realizado a 400 grandes empresas por la Universidad Pontificia de Valencia (2017), concluye que, gracias a la evolución de estas organizaciones en la transformación digital, se puede identificar la relación que existe entre una buena gestión del talento humano y el impacto favorable para alcanzar los objetivos en indicadores tales como:

satisfacción de los clientes, rentabilidad, innovación y desarrollo, así como el crecimiento de la compañía.

La pregunta que se realizó en el estudio fue: “¿Qué efecto cree usted que el capital humano tiene en cada uno de los siguientes resultados del negocio?” y la Figura 3 nos muestra los resultados obtenidos con relación al nivel de impacto que tiene el capital humano en la cadena de valor de las empresas.

Figura 3

Efectos del capital humano en la organización



Nota. Adaptado de Stark, K. (2017). El rol del director financiero en el capital humano.

Evaluandosoftware.com. <https://www.evaluandosoftware.com/rol-del-director-financiero-capital-humano/>

Estos resultados permiten evidenciar que la complejidad e importancia de la Gestión del recurso humano no solo está enfocada en procesos de selección o buscar los mejores perfiles. Va más allá y cada vez debe afrontar mayores desafíos orientados a las nuevas tendencias de la comunicación, la incorporación de las tecnologías y de almacenamiento de información, las tendencias de investigación para la innovación, las técnicas de compensación, reconocimiento

de potenciales y retención mediante la motivación, el acierto en la toma de decisiones, la flexibilidad laboral y de contratación, contando con ventaja competitiva en su capital humano, estimulando el crecimiento de forma constante, mediante el aprendizaje y demostrando que su papel es mucho más relevante y necesario dentro de la empresa.

Los Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano

El departamento de Gestión de Talento Humano se encuentra en un nuevo territorio. El cambio se está produciendo más rápido que nunca de la mano del avance tecnológico, el aumento de la globalización y un mercado laboral competitivo. Naturalmente, todo este cambio trae sus propios desafíos que pueden afectar la gestión organizacional.

Hemos hablado antes sobre la evolución del rol de la Gestión de Talento Humano y cómo ahora está desempeñando un papel más activo en la estrategia de la organización. Este mandato más amplio también ha tenido un efecto en cadena sobre los desafíos que enfrenta este departamento y que se describen a continuación.

Convertirse en un Agente de Cambio

Una encuesta global realizada por la World Federation of Personnel Management Associations compiló una lista de desafíos de recursos humanos, y los resultados dejan una lectura interesante. La parte superior de la lista y citada por el 48% de los profesionales de esta área, fue la gestión del cambio. La gestión eficaz de un cambio significativo ya sea mediante la introducción de nuevos modelos comerciales, productos disruptivos que canibalizan las ofertas más antiguas o nuevas formas de trabajar. Entonces, ¿dónde entra el equipo de Gestión de Talento Humano en la ecuación?

En un examen del Society for Human Resource Management (SHRM), la Institución de Capital Humano descubrió que el departamento de gestión del talento humano tiene un papel importante que desempeñar como “líder transformador de la organización al liderar el cambio”. Alcanzar este objetivo requerirá un enfoque intenso en la formación y el desarrollo de los

profesionales de Gestión de Talento Humano que necesitarán adquirir las habilidades necesarias para guiar a la organización a través de períodos de cambio.

Crear Líderes para el Futuro

Un papel clave de la Gestión del Talento Humano es garantizar que una organización tenga a las personas idóneas desempeñándose de manera adecuada en roles de liderazgo en todos los niveles. Pero esta no es una tarea tan fácil como parece; un buen líder posee lo que se considera una mezcla de habilidades duras (pensamiento estratégico) y las llamadas habilidades blandas (inteligencia emocional). En un estudio de Harvard Business Review, la capacidad de inspirar y motivar a otros llegó a la cima de la lista de habilidades consideradas más importantes para todos los puestos gerenciales.

El desarrollo del liderazgo dentro de una organización es una parte vital del éxito de una empresa: ayuda a la retención del personal en este mercado laboral hipercompetitivo, mantiene una cultura sólida dentro de la organización y ayuda a identificar una línea de líderes para la planificación futura de la sucesión.

Medir la Eficacia Organizacional

Podría decirse que uno de los resultados más interesantes de esta encuesta sobre los desafíos globales de la Gestión de Talento Humano es el número tres de la lista: la medición de la eficacia de los recursos humanos, que fue citada por el 27% de los profesionales del campo a nivel mundial.

A medida que el papel de la Gestión de Talento Humano ha cambiado, también lo han hecho sus diferentes procesos y subprocesos, basados en la utilización de medios tecnológicos y procesamiento de datos. El departamento de Gestión de Talento Humano de hoy tiene más que una función administrativa. Con este mandato cada vez más amplio, surge el desafío de medir su función de impulsar la eficacia organizacional. Según la World Federation of Personnel Management Associations, "el cambio es significativo, ya que representa el paso de

simplemente contar los números contratados a determinar el retorno sobre la inversión - ROI (por sus siglas en inglés) de las contrataciones colectivas e individuales a largo plazo".

A pesar de su competencia en expansión dentro de una organización, el área de Gestión de Talento Humano sigue siendo fundamentalmente responsable de la gestión de los recursos humanos y todos los desafíos típicos que acompañan a esa función, incluida la contratación, la compensación, los costos de los beneficios, la retención, la salud y la seguridad, garantizar el cumplimiento, el aprendizaje y el desarrollo. Encontrar el equilibrio entre la ejecución eficiente de las tareas básicas y la adición de valor a la organización puede ser uno de los mayores desafíos para cualquier equipo de gestión de talento humano.

Fortalecer las Responsabilidades del Área

Los equipos de Gestión de Talento Humano son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización exitosa y están en la primera línea de muchas funciones organizacionales clave, desde la búsqueda de candidatos potenciales hasta garantizar que los empleados actuales satisfagan todas sus necesidades. Algunas de las responsabilidades más importantes del área incluyen:

Reclutamiento: No hay duda de que el activo número uno de una organización son sus empleados. Como parte de su función, el departamento de gestión del talento humano tiene la tarea de buscar y contratar a los mejores candidatos posibles para cubrir los puestos disponibles. Deben trabajar en estrecha colaboración con los gerentes de contratación, que también son responsables de reclutar talentos de primer nivel, para lograrlo, el equipo de Gestión de Talento Humano debe proporcionar liderazgo, formación, experiencia en entrevistas y seguimiento de la selección durante todo el proceso de contratación. Además, es responsabilidad del área asegurarse de que una organización se desarrolle y mantenga una buena reputación para convertirla en una opción atractiva en el mercado.

Cultura: Poseer una cultura laboral positiva tiene numerosos beneficios para las empresas, desde atraer talento hasta garantizar la satisfacción y el compromiso de los

empleados en el trabajo. El departamento de Gestión de Talento Humano es responsable de establecer el estándar de lo que será esta cultura. Esto incluye prácticas como: establecer horarios, definir códigos de vestimenta y asignar espacios de trabajo. Tener una imagen clara de la cultura de la organización, reforzar y promover valores corporativos y/o conductas que estén asociadas a la misión y visión de la compañía, además permite a los empleados desarrollar un sentido de identidad en sus roles y comprender cómo se percibe su empresa desde el exterior.

Formación y desarrollo: Asegurar que los empleados cuenten con las herramientas, competencias y sean capaces de desempeñar sus funciones de manera eficaz es otra función valiosa de la Gestión de Talento Humano e incluye:

- Proporcionar orientación a los nuevos empleados.
- Evaluar habilidades y brechas de desempeño
- Asignar actividades de formación continua
- Preparar a los empleados para roles futuros
- Mejorar los procesos organizacionales
- Propiciar beneficios y ventajas para empleados

Al investigar y realizar análisis de mercado, los equipos de talento humano son capaces de identificar y establecer salarios competitivos para los puestos vacantes. La Gestión de Talento Humano también se centra en los componentes añadidos de estos salarios, como los beneficios del seguro, las vacaciones, el transporte y el reembolso por educación. Todos estos son factores extremadamente importantes cuando se trata de atraer talento y, en última instancia, pueden determinar si el candidato deseado aceptará o no una oferta de trabajo.

¿Cómo Enfrentar los Desafíos?

Sin un equipo de trabajo preparado y competente, es imposible que cualquier organización funcione con éxito. La Gestión de Talento Humano desempeña un papel integral

en todas las áreas principales de una empresa, incluida la contratación y retención de personal talentoso, la motivación de los trabajadores, la mejora de las condiciones de trabajo y el manejo de las preocupaciones y necesidades de los empleados. El papel de los profesionales en este campo es multifacético, lo que los convierte en personas altamente capacitadas, que pueden considerarse una de las funciones más importantes en cualquier organización.

Sin embargo, en el mundo actual, los profesionales de recursos humanos se enfrentan a muchos desafíos nuevos, incluido un mercado laboral cada vez más competitivo, avances en tecnología, globalización y preocupaciones de salud y seguridad. Las organizaciones deben dedicar tiempo, esfuerzo y recursos para determinar qué desafíos clave de recursos humanos están enfrentando y las mejores estrategias que se pueden utilizar para superarlos. Al hacerlo, las empresas combatirán una serie de problemas potenciales y se beneficiarán de todo lo que un departamento de Gestión de Talento Humano eficiente y exitoso tiene para ofrecer.

En este sentido, cabe resaltar que debido a la complejidad y a los nuevos retos que genera la evolución constante de la gestión del talento humano se da la necesidad de conocer e implementar estrategias de sistemas como *People Analytics* que nos genere valor en la empresa. En el siguiente capítulo se expondrá cómo esta alternativa permite conocer a fondo la organización, mejorando procesos, prácticas, formas de trabajo, concentrándose en mayor parte en la resolución de problemas en la evaluación de desempeño o en los factores que están influyendo sobre la productividad de una empresa.

Capítulo 2

***People Analytics* como Respuesta a los Desafíos de la Gestión del Talento Humano**

Como pudimos apreciar en el primer capítulo, poco a poco el área de recursos humanos fue evolucionando, adoptando nuevos conceptos y enfoques. Uno de los cambios más fundamentales ha sido la comprensión del impacto a nivel estratégico de los procesos y acciones que desde esta área se implementan.

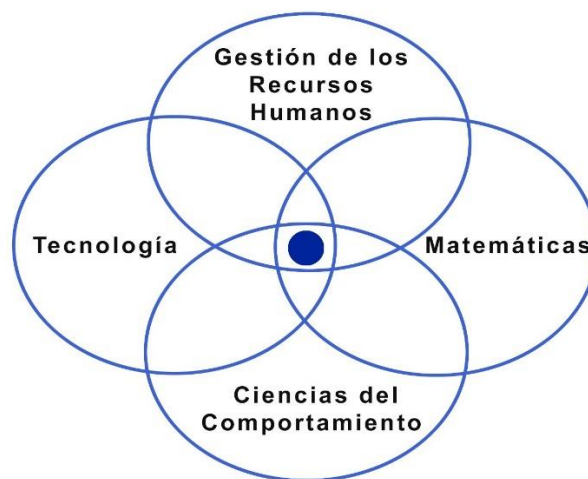
Durante este segundo capítulo se profundizará en el concepto de *People Analytics* como una respuesta fundamental a los desafíos actuales de la Gestión del Talento Humano, en donde se adaptan las últimas tecnologías que suelen usar organizaciones para analizar la competencia, sus consumidores y la industria; en este caso, para comprender y tomar decisiones más objetivas, transparentes y efectivas sobre la gestión de las personas.

¿Qué es *People Analytics*?

People Analytics es la intersección de las Ciencias del Comportamiento, Matemáticas, Tecnologías y Gestión de los Recursos Humanos.

Figura 4:

Bases de People Analytics



People Analytics surge de *Business Intelligence* y *Big Data*, y consiste en la identificación y cuantificación sistemática de la influencia de los factores humanos en la actividad de la organización. Es decir, es un enfoque de Gestión de Talento Humano basado en datos que permite responder preguntas como: ¿Cuál es el daño a la organización debido a la rotación de empleados? ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de empleados? ¿Cuáles son los mayores riesgos en la fuerza laboral? (Van Vulpen, 2018). En general, *People Analytics* permite eliminar la incertidumbre en la Gestión del Talento Humano y facilita la toma de decisiones desde esta perspectiva y con una clara alineación con los objetivos de la Organización.

En ese sentido, *People Analytics* nace cuando una organización intenta vincular su modelo de liderazgo a los objetivos estratégicos de la organización (Fitz-enz & Mattox 2014). Implica que las características y habilidades de liderazgo se derivan del modelo de entrada de la organización al mercado. El modelo causal relaciona las habilidades de liderazgo como la visión, la marca, la cultura y el posicionamiento de una organización en el mercado, con los objetivos estratégicos en torno a factores como: los ingresos de la organización; cuota de mercado; beneficios, el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización EBITDA (por sus siglas en inglés), entre otros. Para ello, las competencias de liderazgo se transforman en indicadores de desempeño en diversas dimensiones (precio, calidad, servicio, operaciones, innovación) y se definen las características y competencias que son necesarias desarrollar y apoyar para alcanzar los objetivos estratégicos.

La necesidad de la Gestión de Talento Humano de pasar de un socio táctico a un socio estratégico se puede satisfacer a través de *People Analytics*. Requiere varios factores para tener éxito, entre ellos: un fuerte apoyo de liderazgo ejecutivo para el análisis; buena infraestructura tecnológica; herramientas tecnológicas eficaces; alineación con las prioridades corporativas y comunicación efectiva entre departamentos según Pease (2015) sostiene que

las organizaciones que basan la toma de decisiones en *People Analytics* superan a sus competidores.

Tradicionalmente, los departamentos de Gestión de Talento Humano recopilaban datos aislados y los presentaban en informes estáticos que incluían cuadros de mando, métricas y que solo tenían una función descriptiva de lo que ha sucedido en un período de tiempo determinado (Isson & Harriott, 2016). *People Analytics* introduce una evolución de paradigma, integrando datos de numerosas fuentes de la organización en forma de un cuadro de mando dinámico e interactivo, con funciones predictivas y prescriptivas, que pasa a formar parte del proceso de toma de decisiones de gestión organizacional, como los paneles de *Business Intelligence* (Isson & Harriott, 2016). En términos generales, el análisis que se debe utilizar es predictivo, lo que significa utilizar métodos cuantitativos para analizar el impacto de la información extraída y luego usarla para tomar decisiones estratégicas, predecir y, finalmente, mejorar el desempeño de la actividad de una organización. (Pease, 2015).

Importancia de Implementar *People Analytics*

La evolución tecnológica está asociada a un desarrollo exponencial de la cantidad de datos producidos y almacenados diariamente (Fitz-Enz & Mattox, 2014). Este crecimiento se refleja en la dificultad y lentitud del análisis de datos, ofreciendo, por otro lado, una mejor combinación de datos y una mayor importancia para el negocio. Más que la cantidad de datos es importante saber cómo se pueden extraer y analizar para generar insumos relevantes para el proceso de toma de decisiones en términos de definición estratégica y gestión del capital humano. Este fenómeno actual se llama *Big Data*.

Con la evolución de *Big Data*, varias tendencias están cambiando el mundo del trabajo y abonando el camino para el auge de *People Analytics*. El impacto de la tecnología digital en el mercado laboral, el uso de las redes sociales, la influencia de los *Millennials*, la globalización en la economía laboral, la disminución de la lealtad de los empleados y la consiguiente necesidad de que los empleadores involucren talento competente en la organización, han generado

presión interna sobre la Gestión de Talento Humano, es decir, se presenta la necesidad de conseguir empleados con mejores competencias que tenga buenas habilidades y que agreguen valor a la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, el uso de *People Analytics* surge como una respuesta a las necesidades que se presentan en el área de Talento Humano para mejorar sus procesos y generar soluciones prácticas y eficientes (Isson & Harriott 2016).

Estas tecnologías son implementadas a medida que el mundo va evolucionando y departamentos como el de Gestión de Talento Humano entiende la necesidad de adaptarse a dicha evolución, razón por la cual el fortalecimiento estructural responde a las necesidades de las empresas, entre las cuales sobresale la atracción del mejor talento humano con las competencias y habilidades necesarias para afrontar los retos que cada compañía debe afrontar. En ese sentido, Bersin (2018) afirma que las organizaciones que aumentan sus inversiones en medición y análisis de Gestión de Talento Humano están duplicando sus mejoras en el área de reclutamiento, triplicando las capacidades de desarrollo de liderazgo y logrando incrementos del orden del 30% de sus valores bursátiles.

Teniendo en cuenta lo anterior y tal como se ha mencionado previamente, más que solo los datos, lo que se necesita en las organizaciones es saber analizar y utilizar esos datos. Para esto la implementación de herramientas orientadas a lograr que el personal tenga un mejor desempeño dentro de las empresas generando el logro de los objetivos de forma más ágil y rápida, contribuyendo a la generación de utilidad y crecimiento de la organización.

El uso de *People Analytics* por parte de las organizaciones se ha vuelto útil, desde la simple recopilación de datos hasta adaptaciones efectivas a los cambios en el mercado. Davenport, Harris & Shapiro (2010) enumeraron 6 formas en las que *People Analytics* se aplica en las organizaciones:

Selección y monitoreo de indicadores clave de salud organizacional.

1. Identificación de departamentos o personas que necesitan mayor atención.
2. Determinación de las acciones que tienen mayor impacto en los resultados

3. Pronóstico de los niveles de fuerza laboral
4. Conocer las razones que llevan a las personas a dejar la organización
5. Adaptación de la plantilla a los cambios del entorno empresarial.

Por otra parte, Leonardi & Contractor, (2018) enumeran otras 6 formas de utilizar

People Analytics:

1. La detección temprana de las intenciones de abandono de los empleados de la organización.
2. La proyección de futuros líderes.
3. El análisis del nivel de estrés para la salud gerencial en el lugar de trabajo.
4. Métricas de KPI en detalle de los empleados.
5. Análisis de la red de comunicación interna.
6. La creación de personas teniendo en cuenta datos reales de los empleados.

En este sentido, la recolección y análisis de información puede traer beneficios a través de la interpretación de datos sobre los empleados y crear herramientas que beneficien la gestión de capital humano como las técnicas de desarrollo, motivación y retención (Jain, 2018). Temas como la motivación y retención del recurso humano es fundamental dentro de las organizaciones ya que todos tienen necesidades y si se logra engranar esto con las necesidades tanto del empleador como del empleado, será más fácil direccionar el desempeño del trabajador a la consecución de los resultados propuestos.

Las organizaciones buscan obtener una ventaja en la competencia por el talento, a través de salarios más atractivos y recompensas monetarias para mantenerlos en la organización. Pease (2015) refiere que a través de la implementación de programas de *People Analytics* con miras al desarrollo de las personas. El área de Gestión de Talento Humano puede realizar seguimiento a la efectividad de los programas que esté implementando. Por su parte, los empleados aprecian las acciones que atienden sus necesidades y sus expectativas laborales.

Las organizaciones perciben los resultados positivos en su actividad económica al aumentar la inversión en el capital humano, los empleados están felices porque tienen éxito en el trabajo y eligen permanecer en la organización, los clientes están satisfechos porque las empresas satisfacen sus necesidades y superan sus expectativas (Francisco, Silva & Martinez, 2019). Dicho de otra manera, la organización y sus ingresos crecen porque sus clientes están satisfechos. El compromiso de los empleados aumenta porque a las personas les gusta ser parte de una organización exitosa y la gestión de recursos humanos se vuelve más efectiva y tecnológicamente más desarrollada (Pease, 2015).

Ahora bien, cada vez en mayor medida la Gestión de Talento Humano presta atención a estas necesidades, sin embargo, no tiene sentido tener solo un gran flujo de información y como con todas las demás tareas de una empresa, el análisis de datos también necesita planificación. Por lo tanto, es necesario comprender el propósito del análisis. Si la estrategia no está bien desarrollada, existe el riesgo de que el análisis de datos no tenga el efecto deseado.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que, dentro del estudio de Análisis de Datos, existen cuatro maneras de examinar la información procedente de la organización. No obstante, su aplicación dependerá de la situación concreta que se quiera analizar. Estos se dividen en:

Análisis Descriptivo (*Descriptive Analytics*): Describe el estado actual de la organización, los procesos comerciales y cómo funcionan.

Análisis de Diagnóstico (*Diagnostic Analytics*): Examina en profundidad los datos para comprender mejor las causas de los comportamientos y eventos, para responder preguntas críticas de la fuerza laboral.

Análisis Predictivo (*Predictive Analytics*): Analiza los *Big Data* recopilados con el fin de crear una base de toma de decisiones para responder preguntas precisas sobre el futuro, dando como resultado modelos matemáticos predictivos

Análisis Prescriptivo (*Prescriptive Analytics*): Desarrolla soluciones estratégicas con base a los análisis realizados.

Con varios tipos de análisis, las empresas tienen la libertad de elegir la profundidad a la que deben sumergirse en el análisis de datos para satisfacer mejor sus necesidades. Si bien el análisis descriptivo y de diagnóstico ofrece un enfoque reactivo, el análisis predictivo y prescriptivo hace que los usuarios sean proactivos. En definitiva, las tendencias actuales muestran que cada vez más empresas se enfrentan a situaciones en donde necesitan un análisis de datos avanzado y deciden adoptarlo.

Por último, y de acuerdo con lo planteado por Panelo, Barnes & Vazquez (2019), encontramos estos 11 factores adicionales de la implementación *People Analytics* en las organizaciones que nos hablan acerca de su uso y aplicación para transformar los procesos del área:

1. Las métricas predictivas sirven para ser conscientes de los cambios en los patrones históricos que han funcionado hasta ahora.
2. Revelan nuevas relaciones entre los factores de talento que no existían en el pasado.
3. Una oportunidad para dejar de adivinar lo que va a pasar.
4. Avisa a tiempo para preparar un plan.
5. Incorpora métricas predictivas que apoyan la estrategia.
6. Se sabe qué pasa y por qué sucede.
7. Aumenta la eficacia de la toma de decisiones sobre los previsibles impactos.
8. El tiempo para responder a una cuestión importante se minimiza.
9. El análisis predictivo puede permitir modelar diferentes enfoques.
10. Proporciona una ventaja competitiva en la gestión del talento.
11. Permite cubrir todas las áreas importantes de la gestión del talento.

En consecuencia, se puede afirmar que gracias a la implementación de *People Analytics*, sumado a una información bien fundamentada y desarrollando estrategias

adecuadas, se puede lograr tener el talento humano competente que alcanza los objetivos propuestos en la compañía.

Desafíos de Aplicar *People Analytics*

El primer desafío que encuentran las organizaciones a la hora de la implementación de *People Analytics* es la gestión eficiente de la información por parte del área de Recursos Humanos. Las empresas tienen innumerables fuentes de datos existentes, a menudo utilizando herramientas y sistemas inapropiados.

El segundo desafío que se debe superar es la falta de apoyo ejecutivo. A menos que el liderazgo de gestión de la organización conozca, apoye y crea en la misión a largo plazo, habrá dificultades para avanzar y eventualmente fracasará debido a cambios en las prioridades, las políticas de la organización y la falta de responsabilidad corporativa. Van den Heuvel y Bondarouk (2017) buscaron saber qué procesos atraviesan las organizaciones para asegurar que los objetivos estratégicos están alineados con los objetivos de *People Analytics*, concluyendo que generalmente no hay comunicación de objetivos a los analistas o su equipo.

Adicionalmente, cabe mencionar que la resistencia al cambio dentro de las organizaciones es una limitante que afecta que puede entorpecer la evolución de la compañía, la implementación de nuevas tecnologías y herramientas que van en pro de la mejora continua.

El tercer desafío es la falta de optimización. Si bien se puede contar con fuentes de información preestablecidas, es necesario crear procesos de recolección, almacenamiento de datos de manera pertinente, identificando la relevancia de cada uno, y su relación con las etapas del ciclo de vida de las personas dentro de la organización.

Este es un desafío especialmente complejo en las organizaciones porque no se acostumbra a tener una cultura orientada a los datos. Los modelos de gobierno de datos y la depuración de estos, son actividades que pocas veces se dan en las organizaciones lo que implica que la calidad de estos no sea la más adecuada para iniciar un proyecto de *People Analytics* y se deban desarrollar estas actividades previamente.

El cuarto desafío está en el nivel de especialización en análisis de datos. Además de los informes, la mayoría de las organizaciones no cuentan con empleados calificados para crear y traducir los datos históricos en resultados (Isson & Harriott, 2016). Para este desafío es necesario que las compañías puedan vincular personas con el conocimiento, competencias y experiencia para llevar a cabo esta implementación.

El quinto desafío señalado por Isson & Harriot (2016) se refiere a los conocimientos predictivos. A pesar de la gran cantidad de datos disponibles, no es fácil determinar tendencias que puedan predecir el comportamiento futuro de la fuerza laboral y sus necesidades organizacionales.

El sexto desafío se refiere a que algunos datos pueden estar protegidos por regulaciones gubernamentales o políticas de la propia organización, por ejemplo, el tratamiento de datos personales. Los informes sobre evaluaciones, desempeño o respuestas a encuestas y cuestionarios pueden contener datos sensibles, por lo que es imposible divulgarlos. (Fitz-Enz & Mattox, 2014). La alta dirección y los gerentes de Gestión de Talento Humano deben definir una política de comunicación interna transparente sobre el uso de datos, identificando, por un lado, el objetivo e impacto del proyecto en la organización y, por otro, asegurando la privacidad y protección de los datos utilizados.

Por otra parte, como parte de estos desafíos se evidencia que las organizaciones han encontrado dificultad para evolucionar de informes operativos a informes analíticos, predictivos y con un nivel de complejidad acorde a los procesos de People Analytics. La razón se debe principalmente a la incapacidad de los equipos de análisis para establecer un proceso interno confiable, una visión más estratégica del proceso y la incapacidad de mostrar su valor. El desarrollo de People Analytics en una organización requiere trabajar en tres dimensiones: en la calidad de los datos; en la capacidad de análisis y en la capacidad estratégica de acción. Además, este trabajo debe realizarse en tres niveles: individual, de procesos y estructura organizacional (Minbaeva, 2017) los cuales se explican a continuación:

Nivel Individual: Relaciona las competencias que tienen tanto el asesor como el encargado de la empresa que permita gestionar de forma clara y adecuada los datos y procesos a desarrollar.

Nivel de Proceso: Incluye todas las prácticas, manejo de bases y herramientas para desarrollar de forma eficiente el procesamiento de los datos para tener respuestas de los planteamientos requeridos y así lograr tomar mejores decisiones.

Nivel de Estructura Organizacional: Apoyo que el proceso le brinda a los Gerentes y directivos para tener el mejor personal con competencias requeridas o lograr conocer qué decisiones deben tomar todas en pro de generar valor para la compañía.

Además de los desafíos descritos anteriormente es importante mencionar algunos de los errores que se podrían cometer a la hora de implementar *People Analytics*. A continuación, se mencionan algunos de estos de acuerdo con lo estipulado por Davenport, Harris & Shapiro (2010):

- Hacer de *People Analytics* una justificación para tratar a los seres humanos como métricas simples.
- Mantener una métrica activa, incluso cuando no existen razones comerciales claras.
- Utilizar solo unas pocas métricas para evaluar el rendimiento de los empleados, de modo que sea posible manipular el sistema.
- No tomar decisiones sin tener datos precisos antes de que se acepte un análisis.
- Evaluar a los empleados solo con medidas simples, como calificaciones y resultados de exámenes, que generalmente no pueden predecir el éxito con precisión.
- Utilizar el análisis para contratar personas de nivel inferior, pero no evaluar a la alta dirección.
- No monitorear los cambios en las prioridades organizacionales, creando análisis irrelevantes.

- Ignorar aspectos de la retención que no pueden traducirse fácilmente en medidas cuantitativas.
- Analizar únicamente las métricas de eficiencia de RR.HH., sin abordar el impacto de la gestión del talento en el desempeño empresarial.

Se puede concluir que la implementación de People Analytics representa un reto para las compañías. Sin embargo, son muchos los beneficios que esto le puede ofrecer a las organizaciones, implementando herramientas orientadas a mejorar sus resultados, tener un mayor control sobre indicadores de gestión, realizar actividades de seguimiento, control y mejora, tanto en sus procesos internos como externos. Por otra parte, estas herramientas permiten que se diseñen e implementen estrategias para gestionar el talento a todos los niveles de la organización, trabajadores de los niveles operativos, tácticos, directivos, o incluso gestión hacia los clientes o proveedores de tal manera que las acciones estén articuladas y direccionadas para un mejor desempeño colectivo.

Herramientas de *People Analytics*

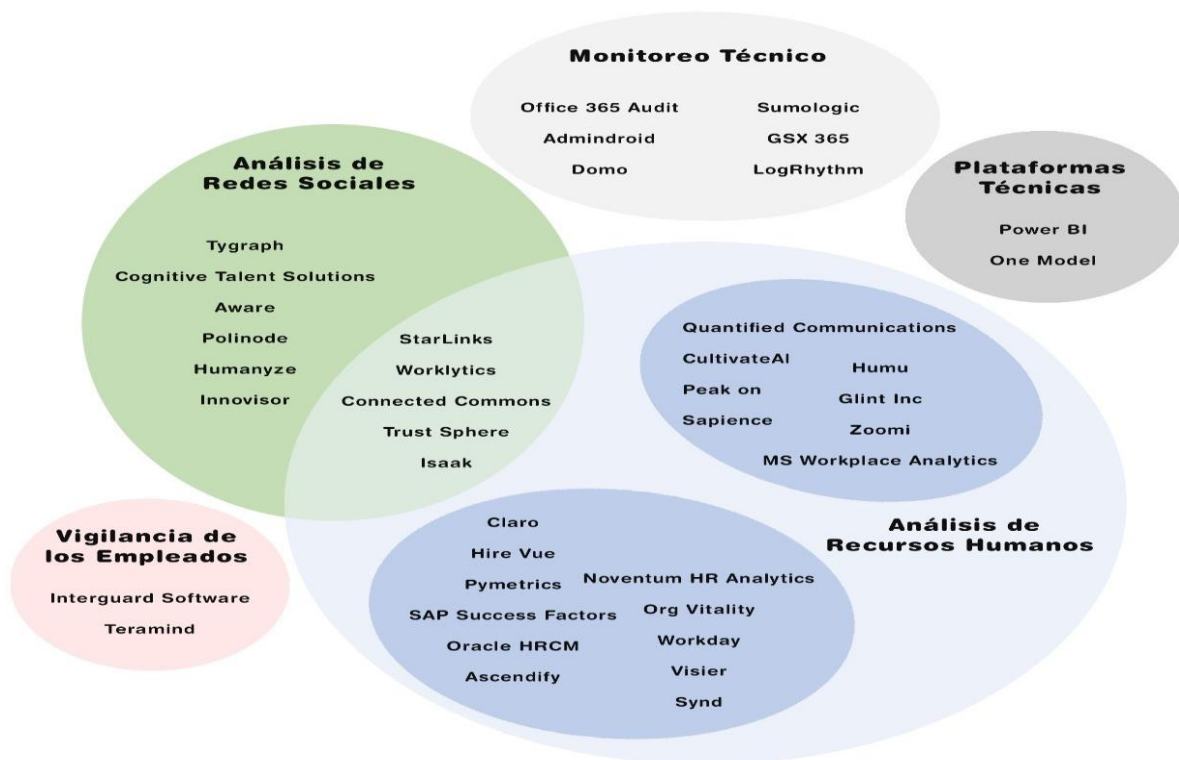
Como parte de la implementación de People Analytics en las organizaciones, es fundamental conocer algunas de las herramientas que se pueden utilizar y que permiten realizar el análisis de personal tal como se expone en la figura 5¹. Estas se encuentran clasificadas en diferentes dimensiones y derivadas en cinco arquetipos: monitoreo técnico, plataforma técnica, vigilancia de empleados, análisis de redes sociales (*Social Network Analytics*) y análisis de recursos humanos (*Human Resources Analytics*). Estas dos últimas categorías se superponen con herramientas que proporcionan tanto recursos humanos como capacidades analíticas de redes sociales. Además, las herramientas de Análisis de Recursos

¹ El trabajo señala las características comunes y prevalentes de los arquetipos, pero no entran en detalles finos sobre cada herramienta. Sin embargo, el siguiente enlace proporciona los detalles completos de cada herramienta: <https://www.joschka-huellmann.net/people-analytics-wiki/>

Humanos se clasifican en dos subcategorías, autoservicio individual y mejora o herramientas de gestión de recursos humanos.

Figura 5

Arquetipos y herramientas de People Analytics



Nota. Adaptado de Hüllmann, J. A., Krebber, S., & Troglauer, P. (2021). The IT Artifact in People Analytics: Reviewing Tools to Understand a Nascent Field.

Arquetipo 1: Monitoreo Técnico

Las herramientas de Monitoreo Técnico tienen como objetivo reducir el gasto de Tecnologías de Información, ahorrar tiempo mediante el empleo de paneles de control previos a la construcción, anticipar y disminuir los problemas de rendimiento técnico (por ejemplo, latencia, tiempo de actividad, enrutamiento), reducir el tiempo de reparación, identificar amenazas cibernéticas, garantizar la seguridad y el cumplimiento, aumentar la productividad y solución de problemas. Los conocimientos se generan mediante la visualización (como método

dominante), el aprendizaje automático, los análisis descriptivos y la evaluación de sensores que se implementan en diferentes ubicaciones físicas o puntos finales de acceso a la red.

El nivel de análisis se refiere principalmente a los componentes técnicos, pero también se puede considerar el nivel individual, organizacional y grupal. Las partes interesadas van desde gerentes de Tecnologías de información, administradores de sistemas, expertos en ciencia de datos y analistas hasta profesionales de la seguridad. Como fuentes de datos, se emplean conectores personalizados, así como sensores, registros y datos de Microsoft 365. Las preocupaciones por la seguridad y la privacidad surgen como cuestiones éticas, porque los comportamientos de los empleados se pueden rastrear mediante el monitoreo de dispositivos físicos.

Arquetipo 2: Plataformas Técnicas

“*Power Business Intelligence*” y “*One Model*” son plataformas técnicas que ofrecen las herramientas y la infraestructura necesaria para realizar análisis de cualquier tipo, incluido el análisis de personas. Estas herramientas están dirigidas a analistas o profesionales que deseen implementar análisis basados en visualizaciones, cuadros de mando o gráficas que conectan varias fuentes de datos (por ejemplo, sistemas de información de recursos humanos) o trazas digitales. Estas plataformas están orientadas a realizar análisis de apoyo y facilitar la generación de conocimientos significativos relacionados con la empresa y sus empleados. Las herramientas son generales y, por lo tanto, no solo se adaptan a proyectos de análisis de personas.

Arquetipo 3: Vigilancia de los Empleados

“*Interguard Software*” y “*Teramind*”, ambos se basan en el concepto de monitorear a los empleados mediante la recopilación de datos invasivos y la generación de informes, llegando incluso a rastrear continuamente la pantalla del escritorio de los empleados. El artefacto de TI consta de dos componentes: primero, un sensor local que se implementa en cada dispositivo

que se va a rastrear. Dichos sensores recopilan datos de actividad granulares finos, lo que permite una vigilancia digital completa del dispositivo y su usuario.

El segundo componente es un panel de administración, que se proporciona como una aplicación basada en web. Dicha aplicación ofrece capacidades de visualización y evaluación comparativa entre empleados en función de métricas de rendimiento seleccionadas. Los objetivos propuestos de la vigilancia de los empleados no son solo la mejora de los resultados de desempeño, sino también garantizar el cumplimiento por parte de los empleados de las políticas de la empresa.

Arquetipo 4: Análisis de Redes Sociales

El objetivo general de las herramientas de Análisis de Redes Sociales es analizar la red social informal en la organización, destacando las prácticas de colaboración que son efectivas y mejorando aquellas prácticas que son ineficaces. Los objetivos propuestos por los proveedores son la optimización de los procesos de comunicación para aumentar la productividad y la identificación de empleados clave para retener. Otros objetivos van desde el monitoreo de la comunicación para el cumplimiento legal hasta la creación de informes de uso para el gobierno de datos. Un subconjunto de herramientas permite a los gerentes identificar los líderes informales y los flujos de conocimiento en la organización, acelerando el cambio, la colaboración y el compromiso, prometiendo una mejor alineación y coherencia en el equipo de liderazgo.

Todas las herramientas de Análisis de Redes Sociales aplican análisis cuantitativo de redes sociales, computación de métricas gráficas sobre acciones de comunicación vinculadas entre sí. Aquí, las acciones de comunicación se consideran bordes, mientras que los empleados están representados por nodos. Como fuentes de datos, las trazas digitales de los registros del sistema de comunicación y colaboración, encuestas, datos maestros, datos de red y datos de Microsoft 365, se utilizan para realizar análisis que se pueden realizar a nivel individual, grupal y organizacional. En el contexto de las herramientas de Análisis de Redes

Sociales, especialmente los problemas de seguridad y privacidad, así como las violaciones de a la protección de datos, emergen como problemas éticos, ya que se están investigando datos confidenciales de comunicación.

Arquetipo 5: Análisis de Recursos Humanos

Las herramientas de Análisis de Recursos Humanos generalmente se dividen en dos subcategorías, (1) autoservicio individual y mejora o (2) herramientas de gestión de recursos humanos.

Ocho herramientas de Análisis de Recursos Humanos se clasifican como autoservicio individual y mejora. Estas herramientas son utilizadas por empleados, líderes y gerentes para evaluar y mejorar sus hábitos actuales, prácticas de colaboración, liderazgo, procesos funcionales o comerciales y habilidades, aumentando la productividad, efectividad, compromiso y bienestar, manejando la complejidad y el cambio organizacional, y reduciendo los costos de software. Para alcanzar sus objetivos, las herramientas de mejora y autoservicio individuales utilizan encuestas, paneles de control, informes, enriquecidos parcialmente con datos de dispositivos en toda la organización (tiempo de trabajo, esfuerzo, patrones, procesos), aprendizaje automático, visualización, registros de comunicación. y sistemas de colaboración, grabaciones de video (no vigilancia por video), sistemas de gestión de aprendizaje y datos de Microsoft 365. Posteriormente, los análisis se pueden realizar a nivel individual y / o grupal.

Once herramientas de Análisis de Recursos Humanos están en la segunda categoría de recursos humanos gerenciales. Estas herramientas están relacionadas con la gestión de los activos humanos, incluida la gestión y contratación del talento, las decisiones generales sobre la planificación de la fuerza laboral y la gestión del cambio organizativo, y son proporcionadas por el departamento de Gestión de Talento Humano. Su nivel de análisis puede ser individual, grupal y organizacional, y los métodos van desde el aprendizaje automático hasta análisis predictivos, análisis de voz, así como informes, encuestas y visualizaciones. Las fuentes de datos provienen de múltiples sistemas y van desde sistemas de información, datos financieros,

de encuestas y psicométricos, hasta rasgos cognitivos y emocionales, así como videos y grabaciones de voz (no vigilancia).

Además, como se expone en la Figura 5, existen cinco herramientas que se clasifican como herramientas Análisis de Redes Sociales y Análisis de Recursos Humanos, ya que brindan capacidades de análisis de redes sociales y recursos humanos. Los objetivos de estas herramientas van desde la toma de decisiones en torno a las personas en el trabajo, la recopilación de conocimientos (patrones de colaboración ecológica, compromiso y agotamiento) para impulsar el cambio organizacional, desarrollar y mejorar el desempeño y el bienestar de las personas de alto rendimiento en la organización y obtener conocimientos para mejorar las experiencias y satisfacción de los empleados.

Para proporcionar información, todas las herramientas de Análisis de Redes Sociales y Análisis de Recursos Humanos aplican análisis que se basan en registros de sistemas de comunicación y colaboración y, además, algunas de las herramientas utilizan encuestas de pulso. Los análisis se realizan a nivel individual, grupal y organizacional. Normalmente, la parte interesada es solo el departamento de Gestión de Talento Humano, aunque algunas herramientas se dirigen a la dirección general.

Al igual que en el Análisis de Redes Sociales, los problemas de seguridad y privacidad, así como la no conformidad con la protección de datos, resultan como problemas éticos para todas las herramientas que están en el subconjunto de ambos arquetipos. Dado que la analítica de personas, como la analítica de recursos humanos, está diseñada e implementada por humanos, la discriminación, el sesgo y la equidad (por ejemplo, en la contratación, el despido y la compensación), así como la violación de la libertad, la autonomía individual, y la presión de innovación, deben ser factores que se deben tener presentes a la hora de implementar este tipo de herramientas y garantizar su adecuado uso.

Ahora bien, el análisis de todos los elementos que envuelven los proyectos digitales empresariales puede realizarse con diferentes herramientas a las ya presentadas en la Figura

5, por esta razón y teniendo en cuenta que estos procesos generan resultados en distintos formatos y niveles, se hace necesaria la creación de reportes que unifiquen y organicen la información y una de las herramientas que adquiere un posicionamiento importante en este ámbito es *Google Data Studio*, dado que esta herramienta tiene como objetivo final la creación de reportes y paneles personalizados. Para ello, cuenta con diferentes conectores oficiales como *Google Analytics*, *YouTube Analytics*, entre otros, trabajando de esta manera con las métricas que van recopilando dichas herramientas en tiempo real y que pueden ser consultados por usuarios finales. Así pues, cuando las funciones son bien aprovechadas, las empresas pueden beneficiarse mucho, ya que mantendrán bien informado a todo el equipo con reportes claros y bien diseñados.

En ese sentido, también cabe resaltar la importancia de los lenguajes de programación, que en la actualidad se adaptan a las necesidades de las personas y, por ende, a las de las empresas que quieren mantenerse en una carrera tecnológica sin precedentes. Tener información sobre ellos y mantenerse actualizado es una responsabilidad de aquellos que forman parte del tejido de la empresa. En la industria, los dos lenguajes de programación más populares en la actualidad para el trabajo de ciencia de datos son R y *Python*.

R es un entorno enfocado al análisis estadístico que puede ser considerado también como una suite integrada de facilidades de software para manipulación de datos, cálculos y herramientas gráficas y *Python* se ocupa de aspectos prácticos como la manipulación, el procesamiento, la limpieza, escalamiento y compresión de los datos. Ambos son hoy en día los lenguajes de programación más utilizados como interfaz de herramientas estadísticas para análisis de datos, siendo muy populares en el campo de la minería de datos. Su espectro de aplicabilidad cubre desde la investigación biomédica, el análisis web, la economía y las ciencias sociales, hasta implementaciones en bioinformática, actuaría y matemáticas financieras.

En síntesis, lo que hacen estas herramientas es recopilar información acerca de los empleados desde diferentes perspectivas: redes sociales, uso de recursos de la empresa,

datos personales, entre otros, fortaleciendo de esta manera el concepto de que la tecnología ya está presente en el día a día de la mayoría de las empresas.

No obstante, cabe mencionar que no siempre se aprovecha plenamente su potencial. Los departamentos de Gestión del Talento Humano pueden mejorar de manera significativa su funcionamiento de la mano de la digitalización de muchos de sus procesos. Si bien son cada vez más las empresas que apuestan por las herramientas tecnológicas, existen algunos departamentos que pueden encontrar cierta resistencia en su implementación.

Las ventajas competitivas que puede conseguir una empresa a través de la implementación de herramientas tecnológicas para su estructura organizacional (de la mano de la Gestión del Talento Humano) se observan prácticamente en todos los ámbitos de actuación de esta.

Capítulo 3

Estudios de Casos en la Implementación *People Analytics*

Como se ha mencionado previamente, *People Analytics* se apoya en las matemáticas, la estadística, los modelos de datos relacionales y los algoritmos inteligentes. Sin embargo, dada la nueva visión en la gestión del talento, las preguntas de negocio que las organizaciones se plantean antes de iniciar un proyecto de estas características son esenciales para contemplar el alcance y la efectividad de su implementación.

Teniendo en cuenta que lo que no se puede medir no se puede mejorar, las empresas emplean *People Analytics* para conocer más a fondo a su organización, las personas que la conforman, sus tareas, sus resultados, entre otros. Esto les permite descubrir cómo se desempeñan los colaboradores de la compañía y qué aspectos influyen en mayor medida en su productividad y motivación. Factores que además de generar un impacto positivo en la competitividad, fortalecen la gestión empresarial influyendo directamente en los objetivos económicos de la organización.

A continuación, se presentan casos de estudio y los resultados obtenidos en la implementación de *People Analytics* dentro de los diferentes procesos que se manejan desde la Gestión del Talento Humano.

Caso 1: McKinsey & Company

McKinsey & Company es una empresa de consultoría de presencia global que apostó fuertemente al poder de *People Analytics* y desarrolló su propio enfoque de retención según su informe “Power to the new People Analytics” (Fecheyr-Lippens, Schaninger, & Tanner, 2015)

Su objetivo era detectar nuevos patrones de comportamiento, donde para lograrlo utilizaron varias fuentes de datos con algoritmos de aprendizaje automático además de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas mediante el uso de entrevistas, grupos focales, encuestas, entre otros. Posteriormente implementaron diferentes algoritmos para

obtener información a un nivel global, permitiendo hacer una segmentación detallada de los empleados por grupos y así poder generar predicciones individuales.

Al finalizar el análisis de los datos, lograron identificar las diferentes intervenciones que se debían realizar de manera concreta. Algunas de estas fueron talleres, grupos focales de control y actividades enfocadas a gestionar aquello que se evidencio en el análisis de la información.

Los hallazgos fueron sorprendentes, el análisis reveló que la falta de mentoría, coaching y de "afiliación" con personas que tienen intereses similares eran el principal factor del desgaste no deseado. El "riesgo de fuga" en toda la empresa disminuyó entre un 20% y un 40% cuando se ejecutaron entrenamientos y las tutorías satisfactorias.

Los consultores de McKinsey & Company implementaron un programa de afiliación y desarrollo de capacidades en áreas como operaciones, marketing, ventas, o finanzas corporativas; con lo cual identificaron que aquellos colaboradores que están en el programa de afiliación tienen tres veces más probabilidades de quedarse con la firma que aquellos que no persiguen tales opciones.

Esta investigación los ayudó a diseñar nuevos programas para monitorear y fortalecer aún más la relación entre entrenamiento y mentoría, especialmente para los colegas más jóvenes, e intervenir proactivamente para retener a aquellos "en riesgo." Otro de sus aprendizajes fue la actualización de su algoritmo de retención predictivo cada seis meses.

Afirman estar utilizando activamente People Analytics más allá de la retención, para mejorar todo, desde la adquisición de talento hasta la gestión del rendimiento y la diversidad.

Uno de los aprendizajes más valiosos de este caso es que un enfoque de análisis de recursos humanos no es un sustituto para interactuar directamente con los empleados, sino una oportunidad de entender sus mentalidades, desafíos y necesidades.

Caso 2: Banco BBVA

BBVA es un banco a nivel mundial que identificó un alto volumen de rotación del talento con funciones claves en la organización, que son generadoras de ingresos.

Un análisis más detallado reveló que el 41% de toda la facturación tuvo lugar en tan solo 10% de sus 700 sucursales lo que permite identificar factores de efectividad en las estrategias de ventas, gestión del talento en esas sucursales con mayor porcentaje de ventas.

Por medio de *People Analytics*, deciden realizar un proceso de análisis interactivo para explorar el volumen de negocios por región, por rama, usando numerosas muestras demográficas de los empleados. La tecnología utilizada fueron las herramientas de procesamiento de lenguaje para analizar encuestas a empleados y gerentes activos o inactivos.

Los datos arrojaron las tasas de renuncia por función y ubicación. A partir de esto, se identificó una alta rotación en empleados con alto potencial y así mismo determinaron dónde enfocar los esfuerzos de retención.

Las medidas tomadas fueron de orden estructural, incluyendo entrenamientos para el talento nuevo y para las gerencias, una estructura de compensación y estrategias para los altos mandos en el establecimiento de las expectativas de oportunidades de carrera.

Dentro de los principales resultados, se produjo una reducción del 44% de la rotación de los roles clave en las sucursales de Banco, las cuales generan más ingresos y se pudo conocer y fortalecer con personal capacitado nuevos puestos dentro de las sucursales que no generaban altos ingresos.

Caso 3: Sabre

Sabre es uno de los proveedores de tecnología líderes a nivel mundial. Como parte de un análisis de resultados periódicos, descubre una pérdida de empleados de alto valor, alrededor del 9% entre 2017 y 2018.

Las primeras acciones que tomaron fueron las de revisar variables como la composición del equipo, las habilidades, los roles, el tiempo de permanencia y los índices de compensación.

A continuación, aplicaron herramientas de *People Analytics* como el análisis predictivo para combinar estas variables con una calificación de desempeño de cinco puntos para observar los empleados de alto desempeño con riesgo de salida.

Esto permitió visualizar el recuento previsto de renunciaciones por categoría laboral y ubicación. Además de los factores predominantes en la rotación de aquellos que abandonan la organización.

Se pudo observar que había un 15% de posibilidad de fuga del talento sobresaliente en una lista de casi 220 empleados; así mismo, se identificó que la rotación más alta está en aquellos con un rol técnico como el desarrollo de Software, un aspecto con alta demanda en Cracovia y Polonia.

Se tomaron acciones específicas para el talento en riesgo de fuga como conversaciones para discutir la trayectoria profesional, evaluar las estrategias de compensación y realinear los aspectos específicos de su función.

A través de las entrevistas de salida, el equipo se enteró que, si bien los incentivos financieros ayudaban a mantener a los mejores talentos, la intervención individual y el análisis específico de cada caso eran más poderosos como estrategia de retención.

Como resultado principal, la rotación del talento viene disminuyendo del 9% al 7,5% y hasta el 5% durante un periodo de 1 año.

Caso 4: Rolls-Royce

Dentro del proceso de vinculación de la Gestión del Talento Humano de la compañía Rolls-Royce, se confiaban y utilizaban formularios y formatos muy extensos en sus pruebas de evaluación para la selección de posibles candidatos, muy similares a los utilizados dentro de sus procesos de contratación llevando a la desconexión entre los posibles candidatos y altas tasas de deserción que se manejaba dentro de la compañía, ya que los futuros candidatos lo veían poco atractivo.

Rolls-Royce reclutó a Aon Corporation que es una empresa británica proveedora de gestión de riesgo de recursos humanos y consultorías, para ayudarlos a disminuir la fuga de personal y la falta de interés de muchos participantes de los procesos de selección, mediante la implementación de un método de evaluación mucho más corto y atractivo que permite identificar de manera confiable a los más talentosos y candidatos de mayor potencial.

Con esta experiencia mejorada, Rolls-Royce logró aumentar el registro de prueba en línea del 74% al 96% para solicitantes de "flujo comercial" y del 81% al 95% para solicitantes de "flujo de ingeniería".

En general, el 98% de los solicitantes que se registraron para las pruebas en línea completaron su solicitud y fue más fácil conocer cuál sería el personal más capacitado. Al utilizar un formato más corto y atractivo de evaluación para la selección de personal, la tasa de aumento de posibles candidatos aumentó al 98%.

Caso 5: Google

Google realizó un proyecto llamado Oxígeno, cuya intención era responder la siguiente pregunta ¿importan los managers?, teniendo en cuenta que los ingenieros generalmente piensan que los gerentes son, en el mejor de los casos, un mal necesario, pero principalmente se entrometen, crean burocracia y arruinan las cosas.

Recopilaron todos los datos relevantes disponibles y establecieron métricas e indicadores para depurar y analizar los datos. Con el análisis realizado llegaron a los 10 puntos que debía tener un buen gerente de equipos de Google:

1. Son buenos mentores
2. Empoderan a sus equipos y no hacen *Micromanagement*
3. Crean un ambiente inclusivo, mostrando preocupación por el éxito y el bienestar general.
4. Son productivos y orientados a resultados.
5. Son buenos para comunicarse, saben escuchar y compartir información.

6. Apoyan el crecimiento profesional y discuten sobre el desempeño
7. Tienen una visión y una estrategia clara para el equipo.
8. Tienen habilidades técnicas clave para aconsejar al equipo
9. Colaboran en diferentes áreas de Google
10. Son tomadores de decisiones.

De manera específica, los resultados del Proyecto Oxígeno mostraron que la calidad de la administración sí tiene un impacto en el desempeño laboral de los empleados, y se replanteo el cómo será la forma de administrar cada área teniendo en cuenta los resultados del Proyecto Oxígeno y las encuestas realizadas entre 2008 y 2018.

Caso 6: Clarks

Clarks es una empresa fabricante de calzado del Reino Unido que género un estudio en donde analizó la relación entre el compromiso de sus empleados y cómo este influía en los resultados financieros. Ellos querían conocer si se presentaba alguna conexión entre estos. Para poder responder a esa incógnita se tomó como referencia a 450 puntos de venta para el análisis de datos y generar las respectivas encuestas.

Después de aplicar la metodología *People Analytics* los resultados mostraron que sí existe una conexión en donde a mayor compromiso se genera un mayor resultado financiero.

Para Clarks, cada mejora del 1% en compromiso, conduce a una mejora del 0,4% en el resultado de negocio. Además, no solo se quedaron aquí, el equipo también analizó las características de las 100 tiendas con mejor desempeño, cuantitativa y cualitativamente. Descubrieron que había un tamaño de equipo óptimo en la tienda y que la duración de un mánager de la tienda suponía un predictor significativo del rendimiento. Cambiar con frecuencia conduce a un menor rendimiento.

Con este conocimiento, el equipo pudo crear un plan para tiendas de alto rendimiento y crearon un conjunto de herramientas que los managers pueden usar para mejorar el rendimiento.

Caso 7: DIRECTV (Argentina)

DIRECTV utiliza *Big Data* y *Analytics* para la optimización del Customer Experience, con lo cual pudieron comprobar que mejorar la experiencia de uso del consumidor es más productivo que estar constantemente tratando de aumentar las ventas, generando altos costos con exceso de acciones de marketing. (Bril, 2015)

La *Analytics* es utilizada en DIRECTV a través de su *Call Center*, en donde se genera el contacto con el cliente; al grabar la llamada esta se convierte en texto por un proceso de *Text Mining* y luego este texto permite generar el análisis de sentimiento que revelan los comportamientos que alteran la efectividad de un llamado. Con el análisis de las grabaciones se pudo conocer cómo es la mejor manera de atender las solicitudes y reclamos de los clientes con el fin de generar satisfacción en estos, lo cual se traduce en mayor rentabilidad. Una mejora de un punto de satisfacción de los clientes en las encuestas luego de los llamados telefónicos representa un ingreso de más de \$10.000.000 de dólares adicionales a la empresa a fin de año.

Otra de las aplicaciones que se le da a la *Analytics* que se utiliza para la satisfacción del cliente, es tomar la base de datos que se tiene sobre ellos y determinar su nivel de satisfacción mediante diferentes variables. Los datos que se toman para el análisis son:

- Llamados.
- Encuesta a técnicos de una visita a un cliente
- Encuesta a clientes post visita de un cliente.
- Métodos de pago o encuestas salientes
- NPS (*Net Promoter Score*)

Los resultados que arroja esta aplicación son: si del 1 al 100 se mejora 1 punto en el NPS, coeficiente que utilizan para medir qué tan probable es que un cliente de DIRECTV recomiende a otra persona el servicio, entonces se generan ganancias debido a que existen

mayor cantidad de clientes a final de cada año o, al aumento del nivel de retención de los clientes. Según lo indicado por Damián Ignacio Ramos quien es el Director Regional de *Analytics & Knowledge Management Customer Experience* en DIRECTV Latinoamérica.

DIRECTV espera que en el corto plazo se cree un área en la organización que se encargue de Analytics, liderada por un CDO (Chief Data Officer) con la intención de que la información sea más veraz y se logre mantener protegida.

Por último, la visión de Damián Ignacio Ramos es que, en el futuro, se va a empezar a capacitar en temas de estadística y en herramientas de explotación de datos, a más roles dentro la empresa, para que aprendan a utilizar, visualizar, obtener, analizar los datos y a actuar frente a su resultado.

Consideraciones Finales de los Casos de Éxito

Tras el análisis de los anteriores casos, evidenciamos que la aplicación de la analítica en el capital humano permite una mejor gestión en el conocimiento de los empleados y un incremento de su productividad y bienestar, repercutiendo positivamente en los resultados de las compañías.

El hecho de que *People Analytics* sea algo cada vez más demandado no es casualidad, los casos de éxito demuestran que en la medida en que conocemos y gestionamos mejor el talento de nuestras organizaciones, se produce un impacto directo tanto en los ingresos y como en la estructura empresarial. En todo este tipo de análisis los datos son la clave del éxito.

Las organizaciones que entienden la importancia de *People Analytics* se toman en serio el análisis de las personas, incluyendo datos sobre la cultura y la experiencia de los empleados, demostrando de esta manera que una cosa es recopilar los datos y otra es actuar sobre ellos de manera significativa.

Capítulo 4

Beneficios y Aprendizajes Sobre la Implementación de *People Analytics* en las Organizaciones

Tal como se ha mencionado a lo largo del documento, *People Analytics* representa la toma de decisiones basada en hechos cuantitativos y cualitativos en todos los procesos organizacionales, y no se basa únicamente en métricas unidimensionales, que no capturan el panorama general, y que en última instancia no llegan a identificar verdaderas resoluciones para los problemas de la compañía.

Tras la exposición de casos de éxito, podemos evidenciar el incremento de la demanda en la implementación de la herramienta, lo cual contribuye a la toma de mejores decisiones en diferentes tipos de industria debido a los constantes cambios en el entorno digital con relación al mundo empresarial. Las organizaciones entendieron que aquellos a quienes se les asignaba la responsabilidad de tomar decisiones centradas en las personas debían encontrar en los datos las causas fundamentales de cualquier tendencia o fenómeno en particular y debían basar sus perspectivas de investigación en hechos concretos.

Estos procesos son el eje central para los departamentos de Gestión de Talento Humano con relación a las estrategias efectivas de análisis. La influencia de la analítica de personas en la toma de decisiones organizacionales es indiscutible y el estudio de casos como Mckinsey, Banco BBVA y Sabre, demuestran cómo las organizaciones que emplean *People Analytics* en la toma de decisiones pueden obtener una efectividad más alta en la ejecución de algunos de sus procesos, o incluso obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Este análisis de los casos de implementación de *People Analytics* también deja aprendizajes, por ejemplo, que las métricas de personal aisladas, que son comunes en los departamentos de Gestión de Talento Humano, cómo estimar los factores críticos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos de la organización o los que afectan los ingresos

comerciales, no aportan valor estratégico al negocio. Observamos que organizaciones como DIRECTV Argentina al centrarse en las tendencias dinámicas que son importantes para su actividad, están encabezando las estrategias organizativas y sacando beneficios de ello, utilizando conocimientos basados en datos.

Los siguientes puntos muestran cómo la analítica genera valor y tienen un impacto cuantitativo en las organizaciones evaluadas:

Mayor Efectividad en Procesos de Selección y Reclutamiento

Mediante People Analytics se puede determinar cuáles son las habilidades, competencias, conocimientos específicos, nivel académico y todas aquellas variables que necesitamos identificar o evaluar en los perfiles que serán parte de los procesos de reclutamiento y selección, reduciendo los tiempos en cada uno de los procesos; logrando de esta manera vincular siempre al talento idóneo para cada cargo.

Igualmente, permite analizar cuál es el mejor canal de reclutamiento, el más usado por los aspirantes, evaluar el éxito de las convocatorias, así como analizar los resultados de las pruebas o filtros de selección, tal como lo es el caso de la compañía Rolls-Royce, en donde los beneficios que se pudieron obtener con la implementación fue mejorar el ambiente y las plantillas que se utilizaban dentro del proceso de reclutamiento, logrando así, utilizar un formato más corto y atractivo de evaluación, al igual que un incremento en la tasa de finalización de las pruebas de los candidatos en un 98%. Este beneficio permitió disminuir tiempos, mejora en la adquisición de personal más idóneo y evitar deserción de posibles talentos.

Asertividad en los Programas de Desarrollo del Personal

A la hora de implementar programas de formación o fortalecimiento de competencias se deben evaluar diferentes aspectos tales, como las necesidades o retos que afronta la organización, los indicadores o KPI's que se tengan, el desempeño actual de los colaboradores para poder diseñar las estrategias de capacitación adecuadas, y que estén orientadas al logro

de los objetivos de la compañía; así mismo se puede segmentar o categorizar el tipo de formación o capacitación dependiendo del nivel educativo, nivel jerárquico, área de desempeño o resultado a lograr. cómo se evidencio en el caso de la compañía McKinsey generando en este caso la disminución del riesgo de fuga del talento humano; permitiéndole mejorar los procesos de retención. En este caso la data analizada reveló que la falta de mentoría, coaching y de afiliación con personas que tienen intereses similares eran el principal factor del desgaste no deseado.

Incremento en la Productividad

Parte esencial a la hora de buscar estrategias que le permitan a la compañía crecer, está en medir la productividad, niveles de desempeño, el logro de metas propuestas; de la misma manera, cada estrategia que se utilice deberá poder ser medida mediante la implementación de indicadores, en lapsos de tiempo específicos, como se pudo evidenciar en el caso de DIRECTV Argentina. Su objetivo principal fue mejorar la experiencia de uso del consumidor, en vez de estar constantemente tratando de aumentar las ventas, lo cual condujo a un ambiente más productivo con resultados superiores. Asimismo, otro de los beneficios fue mejorar la forma de llamar y la satisfacción de los clientes, todo esto basado en KPI y medición de resultados.

Aumento en la Motivación y Compromiso por Parte de los Trabajadores

A través de herramientas de *People Analytics* se pueden realizar diagnósticos para tener mayor conocimiento del clima organizacional; así mismo, conocer a los empleados, sus necesidades, expectativas, dificultades, percepciones y el estado de su relación con la empresa. Con base a esta información se puede realizar diferentes tipos de análisis en pro de identificar las estrategias de bienestar, compensación o motivación adecuadas para aumentar los niveles de compromiso, adaptación a los cambios, reducción de niveles de incertidumbre, o incluso reducir la fuga de talento, como se pudo evidenciar en el caso de la compañía Clarks,

en donde su objetivo fue encontrar la relación directamente proporcional entre el compromiso y los resultados financieros del negocio, logrando una mejora del 0,4% en el resultado de la compañía por cada punto porcentual en la mejora del compromiso. Lo anterior permitió identificar que a mayor compromiso de sus empleados los resultados financieros mejoraron.

Optimización de la Planificación de la Fuerza Laboral

Las organizaciones que a través de datos analizan las tendencias del mercado, además de lograr una mayor comprensión del estado actual de su fuerza laboral, tienen la capacidad de tomar decisiones asertivas a la hora de diseñar, actualizar, dimensionar o proyectar la fuerza laboral para cumplir sus objetivos estratégicos. Como se pudo evidenciar en el caso de la compañía BBVA Argentina quienes tenían unos altos volúmenes de deserción en los cargos con funciones claves en la organización, logrando así una disminución considerable en su tasa de rotación mediante el uso y análisis de la data que tenía de sus empleados.

Facilita la Toma de Decisiones

Las decisiones basadas en datos y no en percepciones, creencias o emociones, permite realizar diagnósticos adecuados, así mismo, identificar tendencias o generar predicciones, o simulaciones de escenarios y de esta manera evaluar diferentes alternativas lo cual se convierte en una herramienta gerencial y de apoyo a la toma de decisiones de todo nivel. Como se pudo evidenciar en el caso de Google donde los beneficios que generó la implementación del proyecto Oxígeno fueron relevantes en la productividad de los equipos de trabajo ya que se logró demostrar por medio de *People Analytics* cuáles serían los perfiles de los gerentes más adecuados con base a los equipos más productivos.

Estos indicadores demuestran que el análisis de personas no se limita solo a encontrar y etiquetar datos e información interesantes para que los gerentes de Gestión de Talento Humano los revisen más tarde, sino que la analítica de personas se ha convertido en una de las herramientas empresariales para cuantificar y ajustar una estrategia empresarial

organizativa en cada paso de su camino. De este modo, sus equipos trabajan en retos centrales como el crecimiento de las ventas, áreas que generan mayores ingresos, la eficiencia de la fuerza laboral, los patrones operativos, la detección de fraudes, la retención de colaboradores de alta calidad, entre otros. Cada parte de una operación empresarial se analiza utilizando los datos disponibles para crear modelos de pronóstico para la optimización de procesos organizacionales. Así es como los datos se integran en la toma de decisiones diarias para impulsar los resultados.

En definitiva, *People Analytics* se está convirtiendo en una parte cada vez más importante del campo de la Gestión De Talento Humano. Si bien vimos ejemplos de organizaciones que recopilan datos y los usan a su favor, cabe resaltar que la gran mayoría de empresas no cuentan con los procedimientos adecuados ni con una estructura organizacional que les permita aprovechar estos datos en todo su potencial. Los casos de éxito expuestos sirven para demostrar que hay muchos pasos que las organizaciones pueden adoptar y/o replicar para comenzar a construir una cultura de datos sólida y mejorar sus departamentos y profesionales de Gestión del Talento Humano con relación a la capacidad de análisis de personas con la ayuda de las herramientas pertinentes.

Capítulo 5

Conclusiones

La pretensión inicial de responder ¿qué impacto tiene *People Analytics* en Recursos Humanos? y ¿Cuáles son los beneficios de implementar esta herramienta en las organizaciones? repercutió en un interesante recuento de la evolución de la Gestión del Talento Humano a lo largo de la historia, esta reflexión en el tiempo permitió comprender los distintos desafíos en cada época, inicialmente asociados a necesidades de los trabajadores en aspectos de vivienda, salud y carga laboral.

Estas son temáticas con discusiones vigentes pero que han evolucionado bajo nuevos contextos que solicitaron volcar la atención a temáticas como el bienestar, la discriminación laboral, la globalización, la tecnología y la alta competitividad y volatilidad de las empresas del siglo XXI. Estos nuevos desafíos suceden de manera simultánea con avances en tecnologías y metodologías como *Big Data*, *Business Inteligencia* y *People Analytics*. Estos son una respuesta certera al cambio acelerado en la forma en que las empresas tienen que dar respuesta al talento humano como el pilar fundamental de las organizaciones.

En conclusión, *People Analytics* atiende a los retos actuales con una mayor objetividad, transparencia y exactitud en la información y la toma de decisiones. Con una gama de posibilidades de interconectar los diferentes aspectos y áreas de una organización frente a las diferentes variables que afectan al talento, esta herramienta se centra principalmente en las problemáticas de alta demanda como la fuga del talento, la falta de motivación, la insatisfacción laboral y la baja productividad. Además de los altos costos de contratación que gracias a estas tecnologías se transforman en contrataciones más ágiles, económicas, eficientes, efectivas y en algunos casos automatizadas.

La necesidad de la Gestión de Talento Humano de pasar de un socio táctico a un socio estratégico se puede satisfacer a través de *People Analytics*. Esta iniciativa requiere varios

factores para tener éxito, entre ellos: un fuerte apoyo de liderazgo ejecutivo para el análisis; buena infraestructura tecnológica; herramientas tecnológicas eficaces; alineación con las prioridades corporativas y comunicación efectiva entre departamentos. Pease (2015) sostiene que las organizaciones que basan la toma de decisiones en *People Analytics* superan a sus competidores.

En los últimos años, las organizaciones más grandes del mundo han implementado aplicaciones que acumulan datos para elevar las expectativas de los clientes y optimizar sus operaciones a niveles sin precedentes (Andersen, 2017). Estas organizaciones han convertido la tecnología en un arma estratégica. Las organizaciones entienden que estas aplicaciones ahora les permiten obtener una ventaja competitiva (Davenport & Harris, 2007). Existe una creciente conciencia de que los datos y la información, como un simple producto, tienen poco valor para una organización, a menos que se transformen en conocimiento útil (Falletta, 2014).

Por otro lado, la implementación de *People Analytics* plantea retos a las organizaciones que deseen aplicar esta herramienta. Las empresas deben contar con el liderazgo y personal capacitado que permita sacarles el mayor provecho a los datos, para que de esta manera se perciban realmente los resultados de *People Analytics*. Si por el contrario las empresas no logran ver resultados de la herramienta, perderán credibilidad y muy seguramente crearán una cultura resistente a este tipo de análisis.

Por último, surgen algunas preguntas acerca de la viabilidad de la aplicación de *People Analytics* en el contexto Colombia. Planteamos esta inquietud, debido a que la gran mayoría de empresas en Colombia no cuentan con los recursos, ni con una gran cantidad de datos. Además, la cultura colombiana es muy adversa al cambio. Por estas razones nos resulta interesante cuestionarnos la viabilidad de la aplicación de estas herramientas en las empresas colombianas en un corto plazo.

Referencias

- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Beltrán, A., Echeverry, R., Restrepo, C. y Rodríguez, A. (2017). Investigación en Administración y su impacto en comunidades académicas internacionales. Universidad Pontificada de Valencia.
- Bersin, J. (2018). HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP.
- Bustanza, M. (2021). People Analytics y su importancia en la Gestión Estratégica de RRHH.
- Chatterjee, S. C. (2021). ¿Influye la cultura basada en datos en la innovación y el desempeño de una empresa? Un examen empírico. *Anales de Investigación de Operaciones*, 1-10.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The new science of winning*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). Competir mediante el análisis de talentos. *Harvard Business Review*, 88(9), 42-49.
- Drucker, P. F. (2005). Managing oneself. *Harvard business review*, 83(1), 100-109.
- Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28.
- Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B., & Tanner, K. (2015). Power to the new people analytics.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR analytics*. American Management Association.

Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.

Francisco, Q. A. D. S., Silva, T. O. D., & Martinez, M. R. (2019). Recursos humanos em saúde: do processo intuitivo ao People Analytics.

Hupperz, M. G. (2021). Hupperz, M., Gür, I., Möller, F., & Otto, B. Vigésimo Séptima Conferencia de las Américas sobre Sistemas de Información, Montreal, 1-10.

Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *People analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. John Wiley & Sons.

Jain, S. (2018) Gestión de Recursos Humanos e Inteligencia Artificial. International Journal of Management and Social Sciences Research. (IJMSSR). 7 (3), 56 – 59

Krebber, S., & Troglauer, P. (2021). The IT Artifact in People Analytics: Reviewing Tools to Understand a Nascent Field.

Leonardi, P., & Contractor, N. (2018). Mejor análisis de personas. *Harvard Business Review*, 96(6), 70-81.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data: la revolución de los datos masivos. Turner.

Minbaeva, D. (2017). Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713.

Panelo, R., Barnes, F., & Vazquez, M. (2019). *Beneficios de la utilización de People Analytics en la gestión de capital humano, reclutamiento y desarrollo de carrera profesional* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa). Hüllmann, J. A.,

Pease, G. (2015). Optimice su mayor activo, su gente: cómo aplicar los análisis de Big Data para mejorar sus inversiones de capital humano. John Wiley & Sons.

Szlechter, D. F., & Zangaro, M. B. (2020). Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones. *Innovar*, 30(78), 75-87.

Ulrich, D. (1997). *Los ganadores de los Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations.

Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Van Vulpen, E. (2018). *Macrodatos, Inteligencia en los Negocios, y Análisis de los Recursos Humanos: como están relacionados*.