

TENDENCIAS, RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA APLICACIÓN DE *ANALYTICS* EN RECURSOS HUMANOS EN COMPAÑÍAS INNOVADORAS EN ARGENTINA 2016-2017

Alumna: Vanessa Castillo

Tutora: Paola De Simone

Abril 2017

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación, fruto de esfuerzos y trasnochos está dedicada a todas aquellas personas que vivieron conmigo la travesía y que me apoyaron tanto en los buenos momentos como en los malos.

A mis padres, hermanos y actual compañero de vida, por enseñarme a ser sencilla y humilde, pero persistente; a luchar por mis ideales y a defender mis ideas, pero reconociendo mis errores. A enfrentar los problemas con cordura y asertividad, por querer dar lo mejor de mí, siempre.

A los buenos profesores, por enseñarme que las cosas no son lo que uno piensa, que no siempre lo estructurado es lo correcto, y que siempre hay maneras diferentes de abordar y resolver cualquier situación o reto que se presente.

A mi Tutora, por ser consejera y contagiarme su buena energía, su conocimiento e información.

A todas aquellos (a) s Líderes de Recursos Humanos que se tomaron la molestia de participar en la investigación, aunque ello consideraba ocupar una parte importante de su comprometido tiempo.

A todos los mencionados ofrezco mi agradecimiento y mi reconocimiento...

RESUMEN

Los cambios permanentes en el mundo del trabajo ya se han convertido en la constante a nivel mundial, por lo que hoy, las organizaciones de alto rendimiento operan de manera muy diferente a como lo hacían hace 10 años o más. A medida que las empresas se digitalizan, se vuelve imprescindible adaptarse más rápidamente, facilitar el aprendizaje y fomentar las demandas de sus empleados para el desarrollo de carrera y mejorar la *performance* del negocio.

A nivel mundial, la gestión de “*Big Data*” es una tendencia en aumento, al punto de haber sido identificada como una de las 5 áreas (relacionadas con la fuerza laboral) que estará afectando los resultados del negocio durante 2017. Recursos Humanos se encuentra en el medio del debate, porque el *big data*, procesado a manera de *analytics*, abre la ventana para conciliar la habitual ruptura entre Estrategia de Negocio y Talento demostrando que, la información, los sistemas y los procesos de Recursos Humanos pueden contribuir de manera positiva al negocio

En este sentido, entendiendo que las estrategias de negocios y de gestión de talentos habituales necesitarán ser adaptadas a las nuevas realidades económicas, sociales e internacionales, en esta investigación se estudiarán las tendencias, los retos y las oportunidades de la utilización de *analytics* aplicado a procesos de Recursos Humanos en empresas innovadoras localizadas en Argentina. Para alcanzar este objetivo se usó una metodología de tipo descriptiva, no experimental con recolección de datos a través de encuesta auto administrada.

Los principales resultados arrojados es que el uso de los *analytics* aplicados a la función de recursos en empresas innovadoras en Argentina es aún incipiente. no siendo una práctica altamente prevalente y no estando en el estado de madurez necesario para comenzar a rendir los frutos. Más de la mitad de las organizaciones en lugar de estar desarrollando *analytics* predictivos o prescriptivos se encuentran aun tratando de dilucidar cómo manejar grandes cantidades de data y acceder siquiera a los reportes más básicos. Lo que quiere decir que la mayoría sigue basando sus decisiones relacionadas al talento en la intuición o en los presentimientos de los *Managers* o de los profesionales de Recursos Humanos

Palabras claves: *People Analytics*, Innovación, *Big Data*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO I: EMPRESAS INNOVADORAS EN ARGENTINA.....	13
CAPÍTULO II: ANALYTICS: DEFINICIONES, TIPOS Y DIFERENCIAS CON MÉTRICAS REGULARES.....	16
2.1. Diferencias entre Analytics, Análisis y Métricas.....	17
Versus Análisis	17
Versus Métricas.....	17
2.2. Tipos de Analytics.....	18
CAPÍTULO III: PEOPLE ANALYTICS:	22
3.1. Atracción del Talento.....	23
3.2. Retención y Desarrollo de carrera.....	24
3.3. Compensación Total.....	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	32

CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales Preocupaciones. CEOs in 19th Annual Global Survey	7
Ilustración 2. Objetivos más importantes a ser alcanzados por la sociedad	8
Ilustración 3. (Visier, 2016): La Datification de Recursos Humanos. Graduarse de Métricas a Analytics	18
Ilustración 4. Los 4 tipos de Analytics.....	20
Ilustración 5. Modelo de madurez de analytics en la gestión de talento.....	21
Ilustración 6. People analytics: Viejas reglas vs. Nuevas reglas	27
Ilustración 7. Sector al que pertenece su empresa	32
Ilustración 8. Número de Empleados.....	33
Ilustración 9. Aplicación de analytics en el proceso de decisión y gestión de Recursos humanos	33
Ilustración 10. Proveedores disruptivos en la industria de Recursos Humanos	34
Ilustración 11. Principales áreas de inversión en los próximos 3 años.	35
Ilustración 12. Principales razones de la no aplicación de analytics en Recursos Humanos	35
Ilustración 13. Tiempo transcurrido desde la aplicación de analytics en Recursos humanos	36
Ilustración 14. Evolución de People Analytics.	37
Ilustración 15. Nivel de auto evaluación de responsables de Recursos Humanos en el uso de los analytics	37
Ilustración 16. Tipos de analytics usados por tu organización a la fecha.	38
Ilustración 17. Rol de analytics en el proceso de toma de decisiones en Recursos Humanos.....	40
Ilustración 18. Catalizadores de la planificación de la Mano de Obra	41

Ilustración 19. Principales áreas de expertise en Recursos Humanos donde se aplican analytics.42

Ilustración 20. Principales ventajas de la aplicación de analytics en Recursos Humanos..... 45

Ilustración 21.Percepción de cambio en el performance del negocio post aplicación de analytics
en Recursos Humanos..... 47

INTRODUCCIÓN

El mundo es cada vez más dinámico. La economía mundial, los mercados y las empresas modifican sus acciones y políticas. Dominado por las tecnologías, el impacto que ellas tienen aumentan ese dinamismo del cambio. También afecta a los individuos que, al estar cada vez más conectados, están mejor informados y por tanto más empoderados y con un nivel de exigencia mucho más alto.

Para responder y atender de manera adecuada esas expectativas de la sociedad (los clientes e individuos) super conectada, las compañías también apuestan a las tecnologías. Aquellas que les permiten innovar y crear productos que generan mayor valor agregado, al tiempo que mejoran las experiencias de los usuarios finales cubriendo las dos necesidades indispensables para que los negocios puedan crecer en el futuro.

Tal como lo indica Chambers (2016, pp.), CEO de Cisco System en la *19th Annual Global Survey de PricewaterhouseCoopers*, “las compañías y los países tendrán que liderar y gestionar un ambiente donde la constante será el cambio, con lo cual deben ser capaces de ajustarse a ellos de maneras cada vez más rápidas”. Esta tendencia es particularmente en Latinoamérica, de hecho, es el factor que más preocupa a los CEO’s de esa región tal como lo muestran las Ilustraciones 1 y 2. “Principales Preocupaciones. *CEOs in 19th Annual Global Survey*” y “Objetivos más importantes a ser alcanzados por la sociedad”

Ilustración 1. Principales Preocupaciones. *CEOs in 19th Annual Global Survey*



Adaptado de Fuente (PricewaterhouseCooper, 2016). CEOs in 19th Annual Global Survey

Los *CEO*'s encuestados concuerdan con que hay tres capacidades críticas sobre las cuales deben trabajar para poder gestionar sus negocios hoy, y asegurando que, con miras al futuro, sus compañías estén listas para responder al nuevo entorno:

- Capacidad de gestionar las expectativas más altas de sus clientes, pero también de sus *stakeholders*.
- Capacidad de sacar provecho de las tecnologías, la innovación y el talento para ejecutar estrategias que aseguren el cumplimiento de esas expectativas más altas y,
- Desarrollo de tecnologías que permitan la medición y un mejor entendimiento de la innovación y los procesos de negocio sobre los *stakeholders*.

Ilustración 2. Objetivos más importantes a ser alcanzados por la sociedad

Seleccione los tres (3) resultados que consideras son los más importantes hoy para la sociedad del país en el cual estas localizado.



Adaptado de Fuente (PricewaterhouseCooper, 2016)

Se vuelve crítico entender con mayor precisión lo necesario para reclutar, retener y motivar los talentos y generar rentabilidad en el negocio. Este entendimiento permitirá gestionar de una manera totalmente diferente el talento, reexaminando lo requerido para construir una fuerza de trabajo próspera que agregue valor y contribuya en la resolución de los nuevos retos que las corporaciones enfrentarán.

La más reciente encuesta anual de KPMG (2016) muestra que más del 80% de los *CEO's* ha manifestado la necesidad de tener datos consistentes y confiables que permitan tomar decisiones de negocio pues, hasta ahora, la mayoría de las organizaciones basan las decisiones relacionadas al talento en la intuición o en los presentimientos de los *Managers* o de los profesionales de Recursos Humanos. Son muy pocos los que han logrado a la fecha ofrecer un nivel de estandarización, con evidencias sistemáticas que soporten o agreguen valor a las decisiones del negocio.

De acuerdo al estudio desarrollado por Harvard (2015) el entorno de mercado confronta con un número interminable de decisiones y oportunidades desconcertantes, que además pueden llegar a variar de trimestre en trimestre.

Estas fuerzas están reformando el papel de los Recursos Humanos y presionando al Responsable de Recursos Humanos (*CHRO*) a enfocarse en la estrategia empresarial. Los *CEOs* esperan que esta función haga, ejecute y mida el éxito de los planes y decisiones en relación a la fuerza de trabajo. En el pasado se daba por sentado que las compañías podían obtener el talento que necesitaban con facilidad. Ahora, dependiendo de donde estén las perspectivas de crecimiento y el *pool* de talento, las compañías podrían no tener las competencias adecuadas, en el momento y lugar adecuado y por ende perder oportunidades que afecten el desempeño del negocio.

El nuevo responsable de Recursos Humanos es entonces según *Harvard Business Review* (2015) un líder estratégico asertivo, que basa sus decisiones en datos, que demuestra inteligencia empresarial, creatividad e innovación; Asume la responsabilidad de contribuir directamente al rendimiento empresarial y dota a su organización con las soluciones necesarias que les permitan ser proactivos y tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo que estén sostenidas por data de calidad.

De la necesidad de mejorar resultados, las innovaciones tecnológicas y un contexto altamente volátil se comienza a colocar el foco en los *analytics* aplicados en Recursos Humanos y las capacidades de esta función para entregar lo que el negocio está esperando en este momento. Esto se correlaciona con que el 77% de las organizaciones participantes en el Global Human Capital Trend 2016 están convencidas de que *People Analytics* es un aspecto clave a desarrollar en las empresas (Deloitte, 2016).

La Argentina no es ajena a esta tendencia. en una investigación llevada a cabo por Pricewaterhouse (2016) 52% de los *CEOs* consultados en Argentina aseguraron que la tecnología tuvo un impacto muy significativo en su industria, o la cambió por completo durante los últimos 5 años. En el mismo estudio 70% de los *CEOs* indicaron que la manera en la que se use y gestione la información de las personas será el gran diferenciador.

Para fortalecer la gestión del talento, el 89% de las organizaciones argentinas está promoviendo la diversidad e inclusión, y el 84%, la movilidad. En este sentido, los *CEOs* del país también están aprovechando la digitalización de sus compañías: el 77% utiliza la tecnología para mejorar el bienestar de sus empleados y el 65% sumó capacitación digital a los programas de entrenamiento. En menor medida, las organizaciones locales están utilizando data *analytics* para reclutar, desarrollar y retener a la gente, y están considerando el impacto de la inteligencia artificial en las necesidades de habilidades futuras

En este sentido, entendiendo que las estrategias de negocios y de gestión de talentos habituales necesitarán ser adaptadas a las nuevas realidades económicas y sociales internacionales, *interesa estudiar las tendencias, los retos y las oportunidades de la utilización de analytics en las empresas basadas en nuestro país.*

Particularmente, interesa estudiar estos aspectos en una muestra particular de empresas las que, para esta investigación, son consideradas **innovadoras** porque combinan el negocio, la gestión del talento y la tecnología como parte esencial de la estructura de rentabilidad de la empresa.

Entonces los principales interrogantes que se buscó responder esta investigación fueron:

- ¿Cuál es la tendencia del uso de *analytics* en procesos de Recursos Humanos en empresas innovadoras de Argentina?

- ¿Cuáles han sido los principales retos que han enfrentado las compañías innovadoras en Argentina en la aplicación de *analytics* en Recursos Humanos?
- ¿Cuáles han sido las oportunidades que ven las compañías innovadoras en Argentina en la aplicación de *analytics* en Recursos Humanos?
- ¿En qué procesos específicos de la gestión del talento están agregando valor por la implementación de *analytics* compañías innovadoras de Argentina?
- ¿Perciben algún cambio en la función Recursos Humanos esas compañías innovadoras de Argentina post implementación de *people analytics*?

El objetivo general de esta investigación es conocer cuál es la tendencia de *Analytics* aplicados a Recursos Humanos en compañías innovadoras de Argentina, así como entender los principales retos y oportunidades para la función de Recursos humanos en este proceso.

Por su parte, los objetivos específicos de este trabajo son:

- ✓ Explorar la tendencia del uso de *analytics* aplicado en procesos de Recursos Humanos en las empresas innovadoras de Argentina.
- ✓ Recopilar información de las empresas para analizar los retos y oportunidades en la aplicación de *analytics*.
- ✓ Analizar los procesos específicos de gestión del talento donde *analytics* agregue valor.
- ✓ Analizar las percepciones de las empresas en relación a si hay un cambio o no en la función de Recursos Humanos luego de la implementación de *analytics*.

Esta investigación es exploratoria-descriptiva. En el marco teórico se describieron las decisiones metodológicas pertinentes en función a las definiciones conceptuales, la muestra de empresas innovadoras, la recolección de los datos primarios y el relevamiento bibliográfico del estado del tema.

El Capítulo I se definieron las características distintivas de lo que se considera empresas innovadoras de Argentina. Posteriormente, en el Capítulo II y III, se clasificaron las diferencias entre análisis, *analytics* y métricas, así como las definiciones de *People Analytics* y los principales usos en la gestión de Recursos Humanos, categorizando en: Adquisición, Retención y Desarrollo de Talento.

En un ambiente cambiante, medir y prever tendencias, retos y oportunidades es complejo y desafiante. Si a esto se le suma que la medición pretende canalizar información para la gestión del talento, lo hace aún más atractivo.

Se analizaron las definiciones y consideraciones A tener en cuenta toda vez que se habla de *analytics* aplicados a la función de Recursos Humanos y cómo esta práctica está agregando valor en los diferentes procesos que allí se ejecutan.

Posteriormente se detalla el marco metodológico para la parte descriptiva junto con el instrumento que fue aplicado para la recolección de la información.

En el Capítulo IV, se presentó el análisis de los datos obtenidos y para finalizar se describieron las conclusiones de la aplicación del estudio el cual permitió tener un primer acercamiento de cuál es el nivel de prevalencia de la aplicación de *analytics* en la función de Recursos Humanos, así como los retos, oportunidades y aprendizajes que han obtenido las compañías más innovadoras de la Argentina y la percepción del responsable de Recursos Humanos, respecto de si visualizaron o no una mejora en el performance del negocio con la aplicación de *analytics*.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: EMPRESAS INNOVADORAS EN ARGENTINA.

Para poder entender correctamente esta investigación es de vital importancia acordar una definición de lo que se considerará empresas innovadoras, y de las razones por las cuales han sido elegidas para esta investigación particular.

¿Empresas Innovadoras?

En el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, y su implementación económica.

El Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005, pág. 44), define innovación como “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”

Bajo esta definición, las organizaciones pueden practicar 4 tipos diferentes de innovación a saber:

Innovación en productos, que consisten en generar un bien o servicio totalmente nuevo, o significativamente mejorado en cuanto a sus características técnicas, uso o funcionalidades. En este proceso, las mejoras se logran con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Innovación Organizacional, que supone cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores, etc. Las actualizaciones en la gestión del conocimiento, introducción de sistemas de gestión de las operaciones (de producción, de suministro y gestión de calidad), así como las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores forman parte de este tipo de innovación.

La innovación organizacional se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y/o distribución de la información entre divisiones.

Innovación de Procesos entendida como cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tienen como objetivo la disminución de costos unitarios de producción o distribución, mejoras en la calidad, producción o distribución de productos nuevos o visiblemente mejorados.

Innovación en Marketing alcanzada a través de la utilización de métodos de comercialización nunca antes implementados en la empresa que incluyan: cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. Supone una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Ahora bien, indistintamente del tipo de innovación que apliquen las empresas, cuando se habla de los factores comunes a las compañías innovadoras, hay algunas características que, de acuerdo con (Sánchez, & Maraboto, 2017) resultan esenciales o fundamentales para entender a cabalidad la innovación en tales empresas. Entre las características que menciona dicho autor se encuentran:

Portafolio de proyectos de innovación. Tales portafolios son esenciales en estas empresas y son objeto de análisis y evaluación en los procesos formales de planeación estratégica, aunque no siempre sean tan visibles.

Proceso definido para formular, evaluar y seleccionar proyectos de innovación: el portafolio de proyectos es producto de un proceso burocrático estructurado y definido formalmente con el propósito de garantizar que los proyectos efectivamente respalden o apuntalen la estrategia competitiva de la empresa.

Cultura de innovación, surge de la unión de las características portafolio de proyectos y de proceso definido. La cultura de innovación, es ampliamente compartida en todos los niveles de la empresa. Esto significa simplemente que todos los empleados pueden proponer o promover proyectos de innovación en el contexto del proceso definido.

Visión amplia de la cadena de valor industrial también es característica fundamental de las empresas innovadoras. Tales empresas consideran que sus productos y servicios son parte de una cadena o una red de creación de valor que trasciende a la empresa misma.

En las empresas catalogadas como innovadoras la innovación es un proceso como los procesos de producción, comercialización, etc. En otras palabras, la innovación es un proceso definido explícitamente, dirigido por gerentes especializados y evaluado en términos de eficacia y eficiencia.

En un estudio sobre innovación Diamante (2016) pone de manifiesto que hay tres maneras en las que las empresas pueden ser innovadoras: La primera forma está representada por negocios que estudian el mercado y detectan cuales son las necesidades de los consumidores. La segunda, son aquellos negocios que encuentran la tendencia y que siendo rápida de reflejos produce lo que está en vanguardia, y la tercera y última la representa las compañías que innovan a partir de la tecnología pensando en cómo hacer más eficientes los productos. En mismo estudio indican que la mayoría de las empresas en la argentina admiten que generalmente operan con lineamientos o recomendaciones de innovación, pero sin metas muy claras, como por ejemplo un número de productos nuevos a desarrollar por año o número de patentes, etc.

De acuerdo con el informe de *The Boston Consulting Group* (2017) las compañías más innovadoras basan todas las decisiones sobre innovación en base a la data o información. Usando las herramientas adecuadas, casi cualquier empresa en cualquier industria puede aprovechar los datos, incluso de fuentes que no han sido fácilmente accesibles en el pasado, y utilizar esos descubrimientos como la base para nuevos productos o servicios.

Para esta investigación, entendemos por empresa innovadora aquella que combinan el negocio, la gestión del talento y la tecnología como parte esencial de la estructura de rentabilidad de la empresa. En ellas la innovación es un proceso (como cualquier otro proceso del *core business* o de la comercialización) definido explícitamente, dirigido por gerentes especializados y evaluado en términos de eficacia y eficiencia.

CAPITULO II: ANALYTICS: DEFINICIONES, TIPOS Y DIFERENCIAS CON MÉTRICAS REGULARES.

Como se muestra en la sección anterior, las compañías más innovadoras basan sus decisiones sobre innovación en base a la data o información, y precisamente los *analytics* aplicados representan una de las herramientas predilectas que permite transformar grandes cantidades de data en hallazgos o información valiosa. El qué, y el para qué será presentado a continuación.

Para iniciar, se propone descomponer el concepto de lo más amplio a lo más específico, comenzando entonces con el concepto de *Analytics*.

Existen definiciones y aplicaciones varias de *analytics*, algunos de los cuales veremos a continuación:

La Web Analytics Association (WAA) (WAA, 2017) entiende al *analytics* como “el rastreo, recopilación, medición, reporte y análisis de información cuantitativa con miras a la optimización”.

Google (2017) en su *Analytics Academy Site* lo define como el concepto cada vez más frecuente con el que se describe el análisis matemático y estadístico de segmentos, *clusters* y data puntual, así como la predicción de escenarios que tendrían alta probabilidad de ocurrencia.

Por su parte Kaushik (2007) lo define como como el análisis de la data cualitativa y cuantitativa del negocio y de los competidores para la generación de mejoras continuas en la experiencia del cliente y usuario final. Es una definición más aplicada al mundo digital

Surgen entonces algunas similitudes o factores comunes en todas esas descripciones como: Análisis, data, ciencias aplicadas y un objetivo específico. Pero algunos de estos factores también están presentes en el proceso de métricas, razón por la cual cabría preguntarse ¿Cuál(es) es(son) la(s) diferencia(s) entre *analytics* y análisis?, ¿o entre *analytics* y métricas?

2.1. Diferencias entre Analytics, Análisis y Métricas

Versus Análisis

(Conway, 2017) en su “Diagrama VENN de la ciencia de la data”, deja ver que este proceso de *analytics* es de hecho multidisciplinario. Hay un uso extensivo de la matemática y la estadística, que, junto con experiencial sustancial, y el uso de técnicas descriptivas y modelos predictivos permiten extraer el valor de la data. El resultado o los descubrimientos que se arrojan de este proceso son usados en favor, recomendando acciones o guiando el proceso de toma de decisiones del negocio. Esto quiere decir, que en el proceso de *analytics*, la preocupación no se centra en el análisis individual o los pasos para ejecutar el análisis, sino en la metodología en su totalidad.

Versus Métricas

Como lo muestra la Ilustración 3, cuando se habla de métricas normalmente se hace referencia a una medición estándar para la cual se ha establecido un compromiso sobre determinada acción o valor *target*, contra el cual se contrasta posteriormente la ejecución haciendo posible una evaluación del performance en dicha actividad.

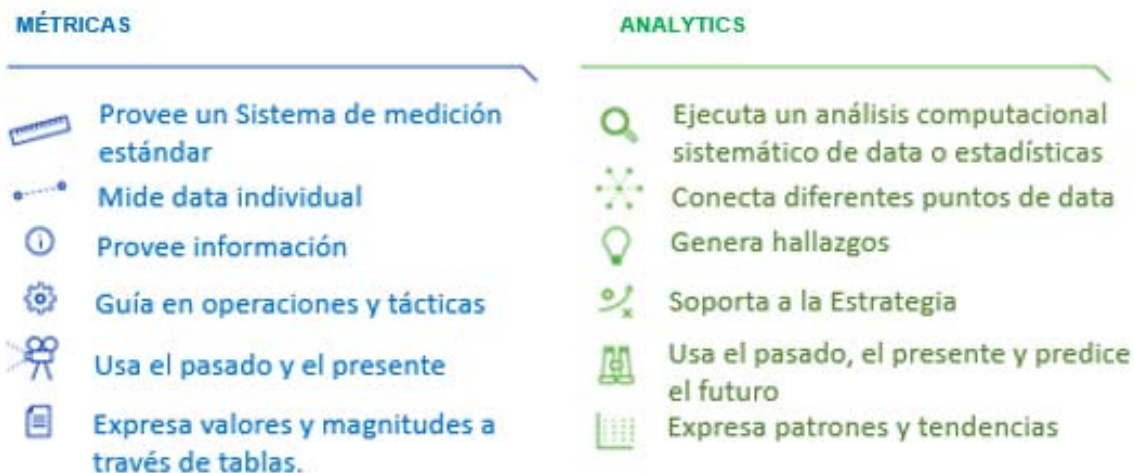
Normalmente son de carácter informal, es decir, pensadas para medir un punto específico en el tiempo, o la evolución de determinada data en el tiempo. Dan una perspectiva interna al negocio al hacer uso de la data tangible interna. No obstante, por hacer uso de data interna tangible, aunque son sencillas de medir y mantener en el tiempo agregan poco valor al negocio.

Analytics por el contrario involucra la creación de modelos que ayudan a entender, monitorear y/o predecir comportamientos. Puede incluso estimar el impacto de la aplicación de ciertas acciones, haciendo posible además la cuantificación del performance o el desempeño del negocio con cada una de esas variables.

Dado que los *analytics* son estratégicos, atienden no sólo la data pasada (como ocurre en el caso de las métricas), sino también la del presente, siendo colectada a través de diferentes sistemas, o aplicaciones. Esta posibilidad de procesar data tanto interna como externa permite proveer mayor valor agregado en la toma de decisiones del negocio que contemplan además la perspectiva del contexto y sus variables externas.

Por último, vale acotar que el proceso de *analytics* en sí mismo no depende de la generación de métricas. Al contrario, el escenario es diferente, pues la definición de la métrica que permita conocer el performance de la organización en una actividad determinada, si podría necesitar que el proceso de *analytics* sea ejecutado.

Ilustración 3. (Visier, 2016): La *Datification* de Recursos Humanos. Graduarse de Métricas a *Analytics*



Adaptado de Fuente: (Visier, 2016): *The Datafication of HR: Graduating from Metrics to Analytics*

2.2. Tipos de Analytics

Profundizando un poco más en la temática, es necesario entonces entender los tipos de *analytics* y su utilidad que además nos ayudará posteriormente a evaluar el nivel de madurez que las organizaciones que lo usan tienen.

(Wu, 2014) identifica tres (3) estadios o tipos de *analytics* a saber en su artículo: *Are Your Big Data Analytics Actionable?*:

El primer estadio de *analytics*, es también conocido como **descriptivo**, en el cual se considera el *performance* de algún proceso o actividad en el pasado y se busca entender el éxito o el fracaso del mismo a través de *data mining* histórico. Su uso principal es en análisis *post mortem*, o pos datados.

Para este tipo de *analytics* se usan estadísticas descriptivas como contar, sumar, promedios, porcentajes, mínimos y máximos.

El segundo estadio de desarrollo se denomina *analytics* **predictivos**, y como su nombre lo indica hace uso de patrones encontrados en la información histórica o transaccional. Los modelos empleados en este proceso capturan las relaciones entre los diferentes factores y permiten una evaluación del riesgo o del potencial asociado a un grupo de condiciones particulares, guiando así el proceso de toma de decisiones. Su mayor valor agregado es que asigna probabilidades para cada individuo, cliente o componente que ayudan a definir, informar o influenciar procesos organizacionales masivos.

Siempre resulta importante en este tipo de *analytics* que no se trata de afirmar lo que pasará en el futuro, porque claramente es algo que ningún *analytics* puede hacer con seguridad por ser probabilísticas por naturaleza, pero sí de estimar probabilidades de ocurrencias de determinados eventos.

La tercera y última etapa de *analytics* se conoce como **prescriptiva** y va mucho más allá de la etapa predictiva, pues especifica no sólo las acciones necesarias para alcanzar determinado *outcome* u objetivo de negocio, sino que también establece las variables y sus efectos interrelacionados de cada una de las decisiones, respondiendo a la pregunta ¿Qué es lo más probable que ocurra si...?. No sólo determina o anticipa el qué, y el cuándo va a ocurrir determinada situación, sino que también responde al porqué.

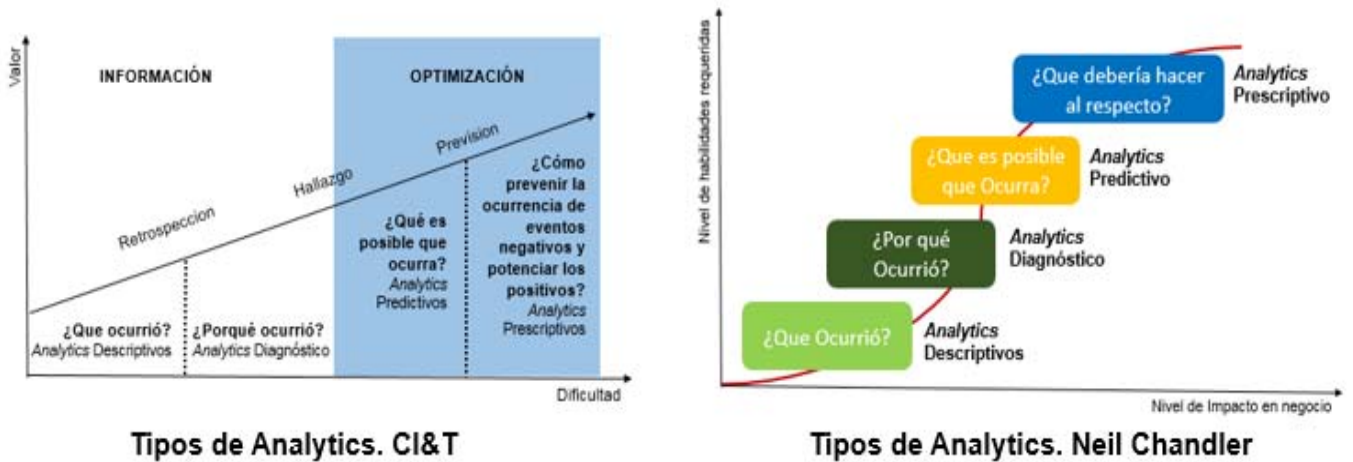
Un modelo prescriptivo puede ser visto como una combinación de múltiples modelos predictivos que se ejecutan en paralelo, uno para cada posible acción. Dado que un modelo prescriptivo es capaz de predecir las posibles consecuencias basadas en diferentes opciones de acción, también puede recomendar el mejor curso de acción para cualquier resultado pre-especificado. El objetivo

de la mayoría de los analíticos prescriptivos es guiar al tomador de decisiones para que las decisiones que tome lleven al resultado final.

Su mayor valor reside en que al combinar data híbrida (data estructurada como números y categorías con data no estructurada como videos, imágenes, sonidos y texto) con las reglas del negocio, permite obtener ventajas del modelo predictivo sin comprometer las prioridades u otros objetivos del negocio.

Chandler (2014) por su parte, al igual que [CI&T](#) hablan de 4 estadíos en lugar de tres, no obstante, la definición que hacen de la fase diagnóstica, entendida como la fase en la cual se profundiza en los datos recolectados en la fase Descriptiva con la finalidad de entender por qué sucedieron algunas cosas ya está contenida en el estadío descriptivo que define Mike Wu manera más extensiva.

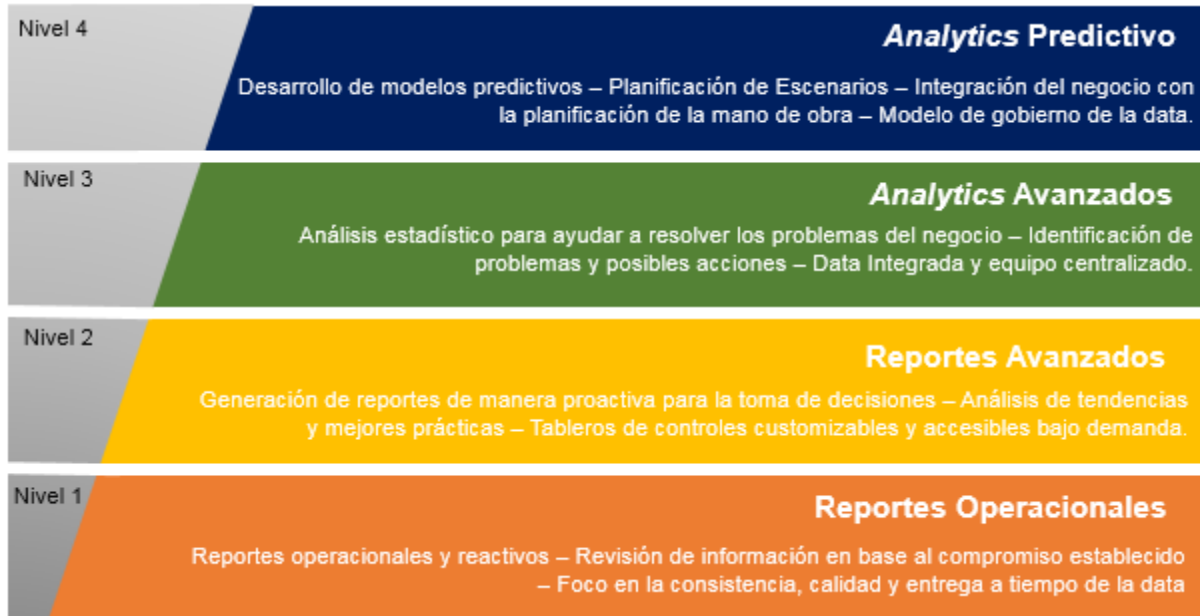
Ilustración 4. *Los 4 tipos de Analytics.*



Adaptado de fuente (CI&T, 2017) y (Chandler, 2014)

Existen otros modelos que también permiten hacer una clasificación de los *analytics*, y que están más referidos de manera directa con el proceso de madurez que el uso de los mismos suponen. Un ejemplo es la clasificación que hace Bersin (2017) la cual se muestra en la figura N° 5.

Ilustración 5. Modelo de madurez de *analytics* en la gestión de talento



Adaptado de Fuente: (Bersin, John, 2017)

Este modelo muestra la evolución de las organizaciones toda vez que deciden emprender el camino de la aplicación de *analytics*, transitando desde la generación de informes altamente escalables en sus sistemas, hasta llegar al uso de análisis más avanzados, como los modelos y ejercicios de mitigación de riesgos

Entonces, ¿cómo se combina este proceso en Recursos Humanos y cuál es su utilidad en esta rama?

CAPITULO III: *PEOPLE ANALYTICS*:

Al igual que ocurre con el término *analytics*, en su acepción más genérica, *People Analytics*, también denominado *Talent o Human Resources Analytics* posee diversas definiciones, no obstante, se debe aclarar que siempre que se hace referencia a ese término no se está haciendo referencia a los diferentes sistemas que existen, si no en el proceso y la herramienta *per se* de análisis de data. Entonces algunas de las definiciones más conocidas y/o completas son:

- (Bersin J. , 2016) “como el proceso de consolidación de toda la información relacionada a Recursos Humanos y sus empleados para entender y atender problemas específicos del negocio... en un sentido más extenso, significa el entendimiento de toda la data de los empleados y su impacto en el desarrollo y éxito del negocio”.
- Visier (2017) (compañía especializada en *people analytics*) por su parte lo define como el “arte y la ciencia de usar la data para descubrir y compartir hallazgos de la fuerza de trabajo que conlleven a la toma de mejores decisiones de negocio”.
- Cornerstone (2017), hace referencia a la aplicación de la estadística, la tecnología y el *expertise* a grandes cantidades de data del talento que resultan en una mejor gestión y en mejor toma de decisiones dentro de las organizaciones.

People/Talent/ Human Resources Analytics entonces no sólo se trata de consolidar la información de la *performance* de los empleados, si no que el objetivo es descubrir patrones, correlaciones en y para cada uno de los procesos que Recursos Humanos ejecuta, siendo así capaces de establecer relaciones cause-efecto entre su gestión y el resultado de negocio. ¡Todo se resume entonces a la generación de *Insights*!

Para la mayoría de las compañías, el talento representa el recurso de mayor costo, pero también el de mayor contribución al proceso de innovación y de crecimiento de dichas compañías. Un uso efectivo de este recurso puede proveer ventajas comerciales significativas en la medida en que:

Aumenta el nivel de entendimiento de la fuerza de trabajo (su composición), así como incrementa la alineación de la anterior con la estrategia del negocio.

Mejora la habilidad de evaluar y reportar problemas en el talento clave.

Incrementa la habilidad de anticipar retos o inconvenientes en la gestión del talento y su respectivo impacto en el negocio, haciendo posible la definición y puesta en marcha de planes de acciones que permitan mitigar o eliminar dichos inconvenientes. Etc.

Al recorrer publicaciones varias (como Mercer, Bersin, Deloitte, etc) y la oferta de los proveedores de plataformas para elaboración de *analytics*, es visible que *People Analytics* es de utilidad en los siguientes procesos de Recursos Humanos,

3.1. Atracción del Talento.

El crecimiento moderado de la economía mundial, junto con la reducción de la población en edad de trabajar son algunos de los factores que contribuyen al incremento de la competencia por el talento. Pero no sólo se trata de la falta de recursos, sino de contar con el talento correcto, dónde y como sea necesario para la generación de ventajas competitivas que contribuyan el resultado del negocio.

Mercer (2016) en una investigación deja ver que el 90% de las compañías consultadas esperan un incremento en la competencia del talento, de las cuales 35% estiman ese incremento serpa muy significativo.

Los empleadores han entendido que para poder generar ventajas competitivas en su estrategia de talento debe asegurar la atracción de recursos globales de diferentes edades, géneros, países, etnias, entornos y antecedentes. En resumen, una fuerza de trabajo realmente diversa.

Algunas de las preguntas que el negocio necesita responder en el proceso de adquisición de talento son: ¿Cuál debería ser la fuente optima de recursos? (Desarrollar talento interno, comprarlo afuera, tomarlo prestado para una necesidad puntual en el tiempo), ¿Cuál es el *mix* correcto que debería tener el talento en términos sociodemográficos (edad, genero, experiencias previas, etc.)?, ¿Cuáles son las habilidades que necesariamente deben tener y con qué nivel de desarrollo?, ¿Por cuánto tiempo serían necesarios esos recursos?, ¿Dónde deberían ser contratados para asegurar la eficiencia en términos de costos sin que esto implique sacrificar el resto de las condiciones?, ¿Cuál es el recurso/herramienta de reclutamiento que genera mayor número de *Top performers*?, etc.,

Una tendencia que se sabe impactará las prioridades de talento son los modelos de empleados semi-permanentes o virtuales. Estas nuevas modalidades que serán parte del ecosistema del talento exigirán una redefinición del significado de ser empleado y del trabajo en sí mismo. Se vuelve entonces más imperante que las organizaciones entiendan cómo está compuesto su talento y cómo generar estrategias diferenciadas para promoverlo y hacerlo crecer.

Acá es donde *people analytics* agrega valor, pues permite detectar inconsistencias al tiempo que identifica variables y/o acciones con impacto positivo a través de la aplicación de modelos causales.

Google, una de las compañías precursoras y más avanzadas en materia de *people analytics* ha usado esta herramienta para solucionar los problemas de diversidad y reclutamiento.

En diversidad lograron identificar cuáles son las causas principales que contribuyen de manera negativa a la diversidad en los procesos de reclutamiento, retención y promociones y han puesto en desarrollo un plan de acción para eliminar/mitigar esas causas.

En el proceso de reclutamiento específicamente han desarrollado su propio algoritmo que les permite predecir las características de los candidatos que son más exitosos, una vez contratados, y las han parametrizado como parte de su proceso de abastecimiento de recursos humanos. El resultado más evidente, es que han reducido notoriamente el indicador de *Time to fill*.

Al mismo tiempo mediante desarrollos de algoritmos para cada grupo de posiciones lograron identificar candidatos que fueron descartados en el proceso de selección, no obstante, con excelente perfil, algunos de los cuales fueron considerados nuevamente y en algunos de los casos contratados definitivamente.

3.2. Retención y Desarrollo de carrera.

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Mercer (2016), la generación de una infraestructura de desarrollo de carrera, así como la generación efectiva de movimientos dentro de la organización forman parte de la lista de prioridades de todas las compañías, no obstante, no dentro de las primeras 5 posiciones.

Dado que el crecimiento o las oportunidades de carrera son algunos de los factores más importantes de retención, esta es un par de gran impacto para el negocio.

Las organizaciones deberían tener un acercamiento de ganancia mutua (empleador y empleado) al momento de definir las rutas o *path* de carrera. Hay que prestar especial atención a cómo los empleados pueden moverse dentro de la compañía para ir adquiriendo competencias genéricas o que faciliten la rápida adquisición de las más críticas

Además de las oportunidades de carrera y desarrollo de competencia, es necesario responder a algunas de las siguientes interrogantes: ¿Cómo retener a los roles críticos?, a los *Top performers*?, ¿Cuáles son los empleados que tienen alto riesgo/probabilidad de retirarse?, ¿Quiénes serán los líderes del futuro, y como garantizar que estén listos y a tiempo para el momento en el que sean necesarios?, etc.

Se sabe que Google ha podido responder algunas de esas interrogantes a través de uso de *people Analytics*, por ejemplo, han descubierto un algoritmo de retención que predice de manera anticipada y con alta probabilidad de acierto cuáles son los empleados que se convertirán en un problema de retención en el corto y mediano plazo, permitiendo así la ejecución de acciones por parte de los *Managers* antes de que sea demasiado tarde.

En lo relacionado al desarrollo de competencias y de ruta de carrera, Google ha generado hallazgos que le permiten detectar la manera más efectiva en la que sus empleados adquieren competencias y hacen la transferencia de conocimientos, basando todo su plan de desarrollo sobre la base de esos descubrimientos.

La información provista por los *analytics* sirve para:

- Estimular el movimiento/crecimiento de manera intencional y sistemático que resulte divertido e interesante para los empleados al tiempo que reconcilia la necesidad de la Organización con las expectativas de los individuos que la hacen parte.
- Crear un ambiente de trabajo donde cada empleado se siente valorado, y donde sus necesidades son entendidas y atendidas
- Determinar cuáles son los factores que contribuyen a la baja de empleados (como, por ejemplo, posicionamiento contra mercado, numero de promociones, tiempo de permanencia en la

posición, incremento salarial, desarrollo de oportunidades, etc all), y determinar ese mismo comportamiento en función a segmentos (posiciones, áreas).

3.3. Compensación Total.

Dado que la compensación contribuye de manera muy importante al costo de los empleados, es de gran valor asegurar que los programas de *Total Rewards* no sólo sean competitivos, sino que también estén alineados con la estrategia del negocio (en la definición, distribución y comunicación).

Los *people analytics* más conocidos en materia de compensación son: Costo Total de la fuerza de trabajo y costos totales directos dinámicos. Ambos permiten entender cómo el costo directo e indirecto se ve reflejado en el resultado del negocio, y cómo se comparan con la práctica de los competidores o los mercados referentes y así determinar si hay ajustes que sean necesarios para garantizar que las compañías sean competitivas y puedan afectar positivamente a la rentabilidad.

Una práctica reciente, igual de interesante, es la incorporación de beneficios extensivos como por ejemplo cenas/desayunos *in site*, servicio de cocina profesional y de *snacks* gratuitos, *happy hours*, mesas de *ping-pong*, o *pool*, servicio de psicólogos deportivos, torneos deportivos pagos, actividades de integración y socialización, dispositivos que monitorean e informan de la actividad de los empleados. Todos estos beneficios pueden ser justificados ante el negocio con data dura de *analytics* donde se evidencia que los mismos mejoran notablemente la percepción de la marca como empleador de preferencia, atracción de *top performers*, retención de *high contributors*, el nivel de productividad de los empleados (al disminuir el nivel de estrés y generar un mejor ambiente de trabajo).

De acuerdo con el reporte *Global Human Capital Trends 2017* publicado por *Deloitte University Press* ha habido incluso una evolución sobre el concepto y el uso de los *analytics* mismos dentro de la gestión de Recursos Humanos

Ilustración 6. *People analytics*: Viejas reglas vs. Nuevas reglas

Viejas Reglas	Nuevas Reglas
People Analytics considerado como acciones exclusivas de Recursos Humanos (HR), ejecutadas también exclusivamente por la Organización de HR	People Analytics considerado como una labor a ser ejecutado por un equipo multidisciplinario que busca mejorar los resultados del negocio
Analytics enfocado en tópicos de HR solamente como retención, compromiso, entrenamiento y métricas de reclutamiento	Analytics enfocado en los problemas del negocio, como productividad, efectividad de la fuerza de trabajo, retención de empleados con alto potencial, y otras necesidades del negocio.
La organización presenta casos de negocio para mejorar la integración y la calidad de la data, así como de las herramientas	La organización ya está comprometida con la veracidad e integración de la data, poseen herramientas y procesos para asegurar la calidad y facilidad de los análisis
El equipo de People Analytics tiene un fuerte entendimiento de la data de HR	El equipo de People Analytics entiende información financiera, del cliente y de HR, así como las relaciones con el resto de los grupos de la organización
El equipo de People Analytics funciona y reporta dentro de la estructura operacional de HR	El equipo de People Analytics opera a un nivel de expertise elevado, reporta al Head de Recursos Humanos y provee soporte a los líderes del negocio a todo lo largo de la
El equipo de People Analytics está conformado por un grupo chico de expertos técnicos que tienen herramientas de gerencia y habilidades estadísticas	El equipo de People Analytics está conformado por un equipo multidisciplinario, con foco en consultoría del negocio, comunicaciones y resolución de problemas
People Analytics enfocado en los empleados	People Analytics enfocado en la entera fuerza de trabajo, incluyendo empleados y mano de obra contingente
Equipos de People Analytics fuertemente enfocados en encuestas de clima y satisfacción laboral, así como en la cultura	Equipos de People Analytics que van más allá, e intenta entender cuáles son los motores que contribuyen a incrementos en la satisfacción, el compromiso y los modelos

Adaptado de Fuente: (Deloitte University Press, 2017)

Por el contrario, el proceso de *analytics* debe ser ahora entendido como parte de la estrategia del negocio considerando los resultados positivos en las finanzas que el uso correcto de los mismos puede lograr. Por lo tanto, el equipo responsable de la creación, y administración de este proceso no deberían ser únicamente integrantes de recursos humanos, sino que debería contar con una amplia representación del resto de las funciones *core* del negocio y de funciones de soporte como finanzas e IT.

El valor que aporta *people analytics* al rol y a la gestión de Recursos Humanos es simplemente enorme. En el artículo *How Google is using people analytics to completely reinvent HR*, (Sullivan, 2013) establece que el objetivo es que todas las decisiones del personal se tomen en base a data y *analytics*, para darle así el mismo nivel de rigurosidad que se daría a las decisiones ingenieriles.

Ya no es suficiente el esquema anterior en el cual las decisiones de Recursos Humanos estaban basadas en presentimientos y sugerencias subjetivas solamente. De acuerdo al reporte DE KPMG (2016) el 84% de una muestra de 1.300 *CEOs* encuestados manifiestan estar preocupados por la

calidad de la información con la cual están tomando las decisiones. El negocio está demandando y necesitando mayor rapidez y valor agregado de la función de Recursos Humanos.

En el próximo apartado se muestran los resultados de cómo se percibe la implementación de *people analytics* en las empresas consideradas innovadoras en Argentina.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de carácter descriptivo. Para la misma se recurrió a la revisión de fuentes secundarias como publicaciones, artículos, estudios de casos y encuestas desarrolladas bien sea por consultores o por proveedores mismos del servicio de *people analytics*.

Estos hacen referencia a la digitalización de recursos humanos, el uso de *people analytics* y algunos gaps que entienden deben ser atendidos en pro de que la función de recursos humanos pueda generar el valor que se espera desde el negocio.

Se ha definido como unidad de análisis a las áreas de recursos humanos de las empresas que se consideran innovadoras (de acuerdo a criterios ya expuestos).

La razón que justifica la elección de los responsables recursos humanos o *people analytics* de cualquier nivel, es que no existe mucha claridad respecto de cómo están integradas las funciones o equipos que trabajan en el área de *people analytics* a la fecha. En algunas organizaciones este grupo es liderado y está inmerso en la estructura organizativa de Recursos Humanos, mientras que en otras organizaciones están conformados por un equipo multidisciplinario, en donde Recursos Humanos hace parte, pero no lidera el proceso. En consecuencia, tomar una población de estudio restringida a una función o nivel organizacional específico dificultaría el proceso de recolección de información, y excluiría la posibilidad de estudiar correctamente el fenómeno de *people analytics*.

Debido a la naturaleza de este trabajo, la modalidad de muestreo a implementar es no probabilístico - discrecional.

Este tipo de muestreo fue elegido por dos razones: La primera es debido a inexistencia de un marco que conjugue información de las empresas localizadas en Argentina que tengan *analytics* aplicado al proceso de decisión de la función de Recursos Humanos, y adicionalmente porque además entendemos que, de acuerdo al estudio desarrollado por BCG (2017) denominado “*The most innovative companies 2016*”, las compañías innovadoras incorporan el uso de data y *analytics* en sus procesos negocios de manera muy exhaustiva siendo más propensas también al uso de *analytics* en procesos que den soporte al negocio.

La muestra definitiva es el listado de empresas argentinas que han sido catalogadas como Innovadoras en el estudio de *CIO Creative Investigations* 2016, así como empresas de capital no argentino, que tengan operaciones en el país y que han sido resaltadas como el TOP 10 en innovación en el estudio de (PricewaterhouseCooper, 2016) *Global Innovation* 1.000. Las siguientes 18 compañías son las que cumplen con el criterio anteriormente indicado y fue la muestra tentativa sobre la cual se buscó información.

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. 3M | 10. Invap |
| 2. Arcor | 11. La Nación |
| 3. Coca Cola | 12. Mercado Libre |
| 4. Despegar | 13. Microsoft |
| 5. General Electric | 14. Procter & Gamble |
| 6. Globant | 15. Samsung |
| 7. Google | 16. Techint |
| 8. IBM | 17. Toyota |
| 9. Intel | 18. Unilever |

Se procedió a contactarlos vía correo electrónico, enviando primeramente una presentación donde se señalaba información referente a: Razón de ser, utilidad, tratamiento de la data y objetivos de la presente investigación y donde se pretendía dilucidar si estarían o no interesadas en participar. A aquellas organizaciones que expresaron su interés les fue enviado una encuesta auto administrada que constituyó el instrumento aplicado, y disponible en el Anexo de esta investigación.

Este instrumento aplicado consideró varias de las inquietudes investigadas en otros estudios que al igual que éste, intentaban conocer y entender cuál es el estadio de desarrollo, aunque en otras geografías o sectores. Adicionalmente, y con la finalidad de asegurar el entendimiento, la lógica y el razonamiento de las preguntas que lo conforman sean las adecuadas para los objetivos de este estudio dicho instrumento fue revisado y testeado previa aplicación con el responsable de *Analytics* de una empresa de *High Tech*, entendiéndose que parte de las empresas seleccionadas pertenecían a ese sector.

El instrumento final fue compartido con responsables del área de Recursos Humanos y/o Especialistas del área de *analytics*, invitándolos vía *LinkedIn* o contactándolos directamente a sus cuentas de -email corporativas a participar de manera confidencial y si lo deseaba también

confidencial y asegurando el carácter 100% académico del estudio. Se obtuvo una cobertura del 61 % (11 respuestas de 18) de las compañías que formaban parte de la población deseada.

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos en función la aplicación del instrumento de medición.

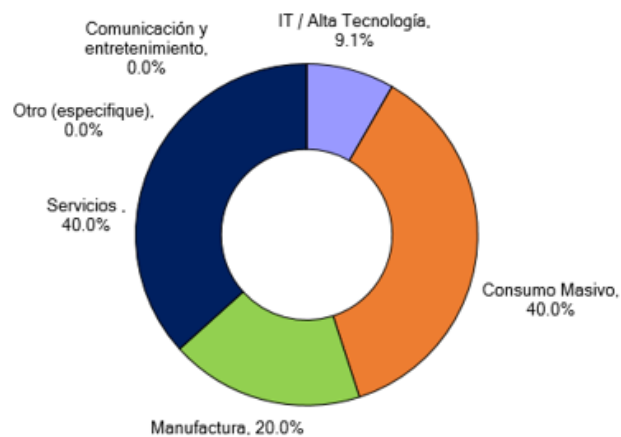
CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos luego del trabajo de campo.

Como se observa en las ilustraciones 7 y 8, los sectores más representados en la muestra obtenida son: Consumo Masivo (40%) y Servicios (40%) con igualdad de prevalencia, seguido del sector Manufactura (20%) e IT/ Alta Tecnología.

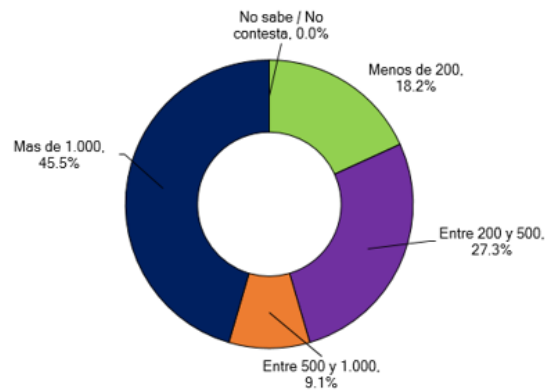
En término del número de empleados (tamaño organizacional), se estaría frente a compañías de gran volumen en número de empleados, pues el 45% de ellas posee una plantilla de empleados directos que supera a los 1.000 empleados directos, mientras que el segundo rango más representado (27%) va de 200 y 500 empleados.

Ilustración 7. Sector al que pertenece su empresa



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

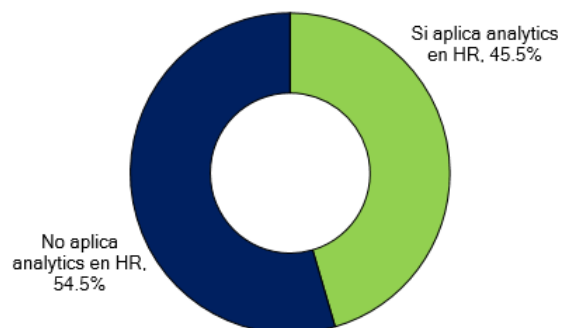
Ilustración 8. Número de Empleados



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Dando una mirada detallada sobre el uso de *analytics*, se observa que el 56% de las organizaciones encuestadas no hace uso de los *analytics* como parte de la gestión de Recursos Humanos. Si se compara esta tendencia con la que se muestra en la encuesta de tendencia globales como (Deloitte, 2016), donde 82% de los profesionales de Recursos Humanos consideran la implementación de *analytics* en su área como Importante o Muy importante, pareciera que aún tenemos un espacio para recorrer entre el valor agregado que se ve en esta herramienta versus el nivel de penetración e implementación que tiene en empresas innovadoras de la Argentina.

Ilustración 9. Aplicación de analytics en el proceso de decisión y gestión de Recursos humanos



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Si se habla de las organizaciones que a la fecha no hacen uso de *people analytics*, el 80% de las mismas destacan la barrera tecnológica como la principal limitante, pues a la fecha carecen de un sistema que consolide y gestione toda la información de Recursos Humanos sin ocasionar alta carga de trabajo administrativo producto del tratamiento de la data. Le siguen con 40% la falta de recursos humanos y monetarios que puedan ser destinados únicamente a estas actividades.

La consolidación de la información que tiene Recursos Humanos, junto con la del resto de las fuentes/áreas de la organización en un solo sistema que permita generar combinaciones es en general uno de los problemas más frecuentes que reportaban los equipos de Recursos Humanos hace algún tiempo, no obstante, con hoy existen jugadores (proveedores como *Workday, Rosslyn Data Technology, One Moldel. Etc all*) en el mercado que impulsan la digitalización de la función de Recursos Humanos y proveen alternativas de costos y de funcionamiento más customizados a las organizaciones que a la fecha carecen del mismo, tal como se indica en la Ilustración a continuación.

Ilustración 10. Proveedores disruptivos en la industria de Recursos Humanos

Retroalimentación y Compromiso de empleados		Soluciones para mano de obra temporal		Entrenamiento	
BetterCompany	Red social anonima para retroalimentacion y comunicacion	Beeline	Plataforma global de independientes	BidThink	Proveedor de contenido de entrenamiento en videos
Blackbook HR	Plataforma de encuesta y compromiso	Upwork	Plataforma global de independientes	Lynda.com	Proveedor de contenido de entrenamiento en videos
CultureAmp	Plataforma de encuesta y compromiso	Gestion de Performance		NovoEd	Proveedor de contenido de entrenamiento en videos
CultureIQ	Plataforma de encuesta y compromiso	BetterWorks	Plataforma de gestion de metas y performance	SkillSoft	Proveedor de contenido de entrenamiento en videos
Glint	Plataforma de encuesta, compromiso y Analytics de texto	HighGrounds	Plataforma de gestion de metas, performance y reconocimiento	Udemy	Proveedor de contenido de entrenamiento en videos
Hyphen	Plataforma de encuesta y compromiso	Impraise	Plataforma de gestion de metas y performance	Gestion de equipos	
Kanjoya	Plataforma de encuesta, compromiso y Analytics de texto	Reflective	Plataforma de gestion de metas, performance y reconocimiento	15 - 5	Sistema de procesos y equipos de trabajo
Niko Niko	Plataforma de encuesta y compromiso	Small Improvements	Plataforma de gestion de metas y performance	Asana	Sistema de gestion de equipos de proyectos
Officevibe	Plataforma de encuesta y compromiso	StandOut (TMBC)	Plataforma de gestion de metas y performance	Basecamp	Sistema de gestion de equipos de proyectos
Qualtrics	Plataforma de encuesta y compromiso	Reconocimiento Público		HipChat	Sistema de colaboracion de equipos
RoundPegg	Cultura de empleados y evaluacion de equipos	Achievers	Reconocimiento y premiacion de empleados	Slack	Sistema de colaboracion de equipos
Thymometrics	Plataforma de encuesta y compromiso	GloboForce	Plataforma de reconocimiento y premiacion	Trello	Sistema de colaboracion de equipos
TinyPulse	Plataforma de encuesta, compromiso y gestion de performance	O.C Tanner	Reconocimiento y premiacion de empleados	Workboard	Plataforma de gestion de metas, performance y gestion de equipos
Waggl.it	Plataforma de encuesta y compromiso	TemboSocial	Reconocimiento y premiacion de empleados	Wrike	Sistema de colaboracion de equipos

Adaptado de Fuente: (Bersin J. , 2016)

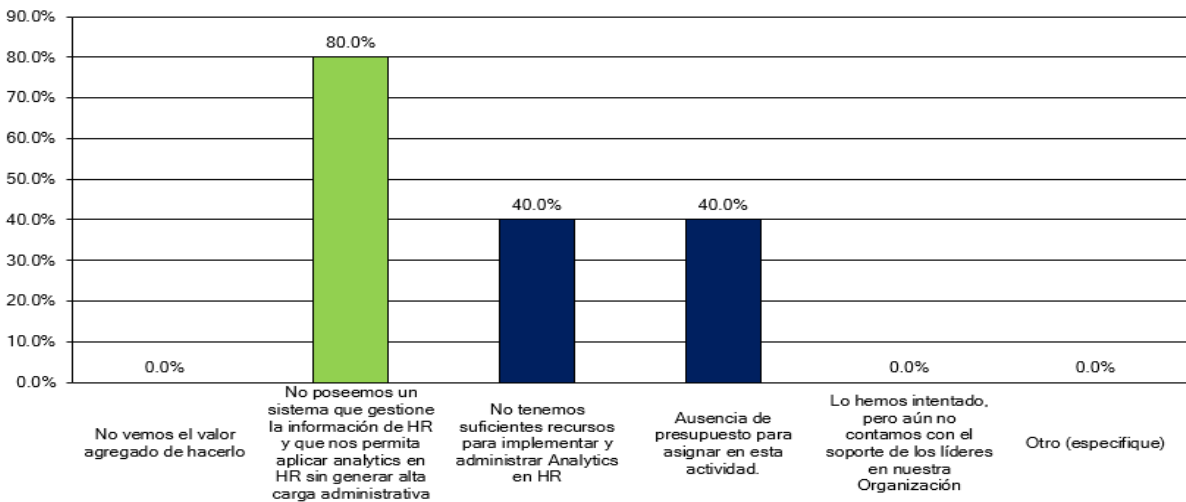
Adicionalmente y que de acuerdo a lo indicado por *CEO's en 2016 Global CEO Outlook*, desarrollada por *KPMG International* no debería de seguir siendo una barrera en el corto plazo, al ser identificada como una de las 5 áreas claves en las cuales se estarán haciendo grandes inversiones de capital en los próximos 3 años.

Ilustración 11. Principales áreas de inversión en los próximos 3 años.



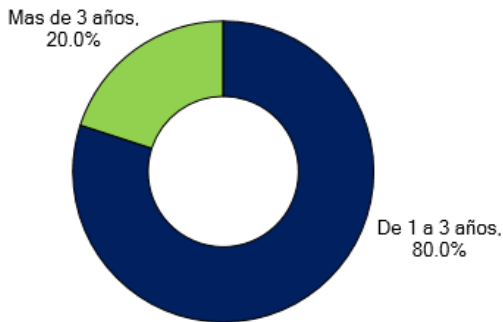
Adaptado de Fuente: (KPMG, 2016)

Ilustración 12. Principales razones de la no aplicación de *analytics* en Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Ilustración 13. Tiempo transcurrido desde la aplicación de *analytics* en Recursos humanos



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Enfocándonos ahora en las organizaciones que, si hacen uso de esta herramienta, vemos que en su mayoría (80%) son de relativa reciente implementación (de 1 a 3 años). Conjugando el porcentaje de uso, con la antigüedad de los mismos es notorio que en Argentina, aunque la mayoría de las compañías ya hace uso de métricas o algún tipo de *KPI* en la gestión de Recursos Humanos, la transformación de esta información en data relevante para el negocio (por medio de correlaciones, relaciones causa – efecto y la previsibilidad) sigue siendo algo relativamente nuevo.

Si comparamos esa tendencia con lo que (Bersin J. , 2016) comparte en su publicación *People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know*, donde indica que hoy “la disciplina de *People Analytics* hallegado para quedarse” ..., y donde además muestra la evolución que ha tenido en los últimos dos años la inversión en digitalización y en el desarrollo de competencias de la función de Recursos Humanos pareciera que la ola estaría un poco más demorada en Argentina, aunque si el comportamiento a la larga es el mismo que otros mercados, como Estados Unidos, podríamos estar llegando allí en un par de años más. De hecho, el mismo autor, en su artículo *The Talent Analytics Market Heats Up With New Cloud Offerings*, publicado en Noviembre del 2014 afirmaba que la mayoría de las compañías estaban aún detrás de la curva en lo relacionado al *people analytics*, ya que solo 4% de las organizaciones encuestadas por el en ese momento estaban realmente haciendo uso de algún tipo de *analytics* predictivos, mientras que más del 60% luchaban con la generación de reportes básicos para la gestión de Recursos Humanos como horas extras, plantilla empleados en nómina, etc.

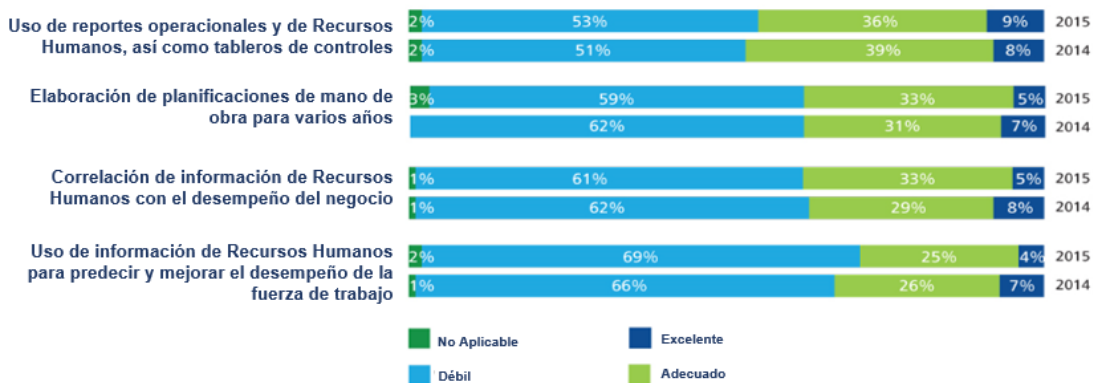
Ilustración 14. Evolución de *People Analytics*.

		2015	2016	% Change
Planeación	Ejecutar planeación de fuerza de trabajo	38%	48%	+26%
	Correlación del desempeño del negocio con la data de empleados	24%	39%	+63%
Correlación	Correlación del desempeño del negocio con la data de empleados (% de excelencia)	5%	11%	+120%
Predicción	Usar información de empleados para predecir el desempeño del negocio	28%	36%	+29%
	Usar información de empleados para predecir el desempeño del negocio (% de excelencia)	4%	9%	+125%

Adaptado de Fuente: (Bersin J. , *People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know*, 2016)

Un año más tarde (Collins, 2015) vieron una relación parecida, donde se mostraba que, a lo largo de un año, y a pesar de los grandes aportes del uso de *analytics* a la función de Recursos Humanos, no hubo grandes modificaciones en la manera en la que evalúan sus capacidades en el uso de las mismas. Muchos de los encuestados incluso seguían haciendo un *assessment* que indicaba debilidad en esta área, tal como se visualiza en la ilustración a continuación.

Ilustración 15. Nivel de auto evaluación de responsables de Recursos Humanos en el uso de los *analytics*



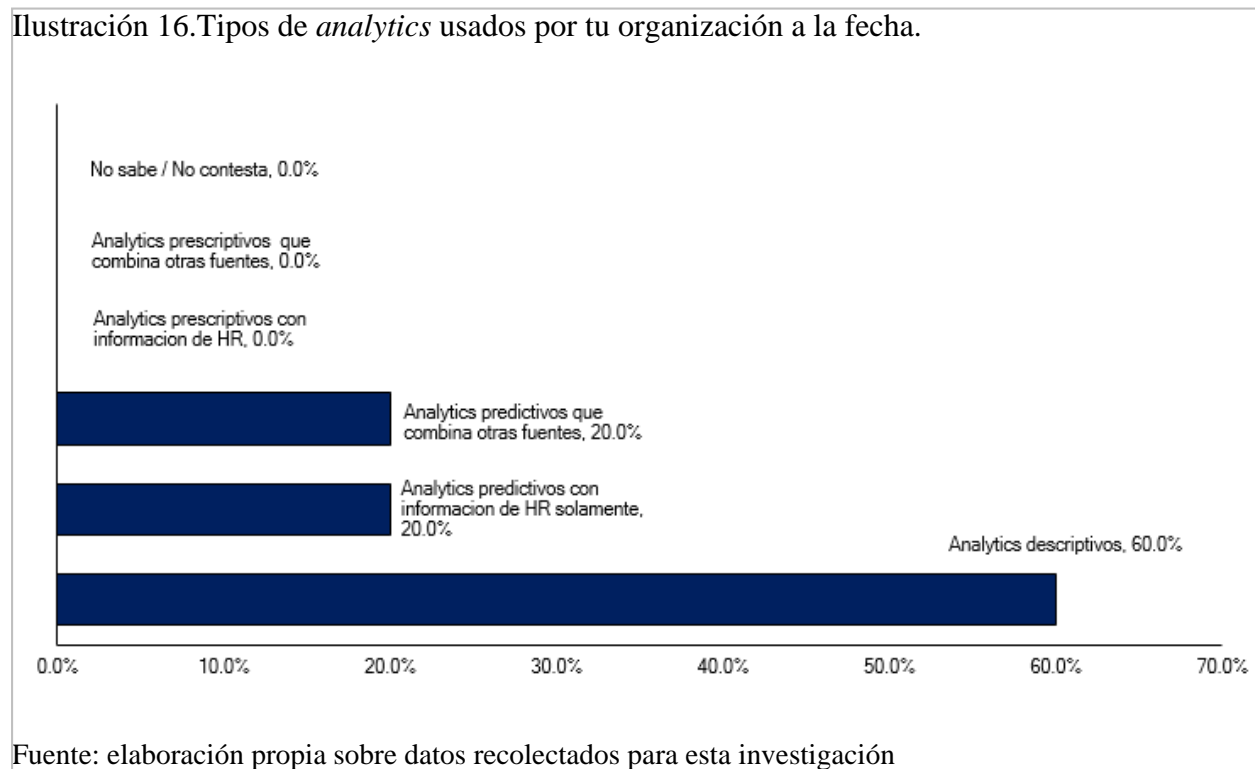
Adaptado de Fuente: (Collins, 2015). *HR and People Analytics. Stuck in Neutral*

Ahora bien, ¿Que tanto están explotando el potencial que *analytics* brinda estas organizaciones?

Si pensamos en términos del tipo de *analytics* que usan, 60% (3 compañías) lo usa solamente para evaluar el desempeño de alguna actividad o proceso en el pasado (*analytics* descriptivos) para su gestión de Recursos Humanos. Los *analytics* descriptivos representan el nivel más básico de *analytics*, donde no reside la mayor utilidad o potencial de los *analytics*, porque solo permite obtener información *postdatada*, sin detecciones de correlaciones, relaciones causa-efecto, etc.

Solamente dos organizaciones han logrado desarrollar mayor madurez en la calidad de la información, y el procesamiento de la misma, como para usar *analytics* predictivos, pudiendo combinar no solo información que naturalmente se aloja en los sistemas de Recursos Humanos, sino también con fuentes externas a esta organización (financiera, o de costos) y fuentes externas más referido al perfil social y de salud de los empleados.

Ilustración 16. Tipos de *analytics* usados por tu organización a la fecha.



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Hay muchas decisiones en las que Recursos Humanos podría estar dando soporte estratégico al negocio, de aplicarse los *analytics* en todas sus potencialidades (más allá de los descriptivos) como, por ejemplo, definir cuáles son los factores en cada role, unidad y finalmente en la organización que se correlacionan con la alta rotación de los empleados, con la motivación de los colaboradores, y como esa rotación afecta al negocio generando costos más altos que conllevan la

sustitución y la formación para puesta a punto nuevamente del nuevo recurso. Normalmente se dice que el salario es uno de los principales factores que cataliza la alta rotación voluntario, no obstante, a través de estos análisis algunas organizaciones han detectado que otros factores como la relación con los líderes, oportunidades de crecimiento, balance vida – trabajo e incluso la distancia entre el lugar de residencia y el de trabajo son factores que contribuyen en igual o hasta mayor medida que el salario.

Este mismo ejercicio puede aplicarse en áreas como reclutamiento y selección, especialmente si se logra incorporar en el proceso de *analytics*, data externa de carácter público como redes sociales, perfiles de *LinkedIn*, información de sitios de evaluación de compañías como *Glassdor*, etc. El objetivo acá será definir cuál es el perfil de competencias y experiencia que genera el mayor valor agregado para cada role, sector o unidad, y usar esa información como filtro para el proceso de ingreso de personal.

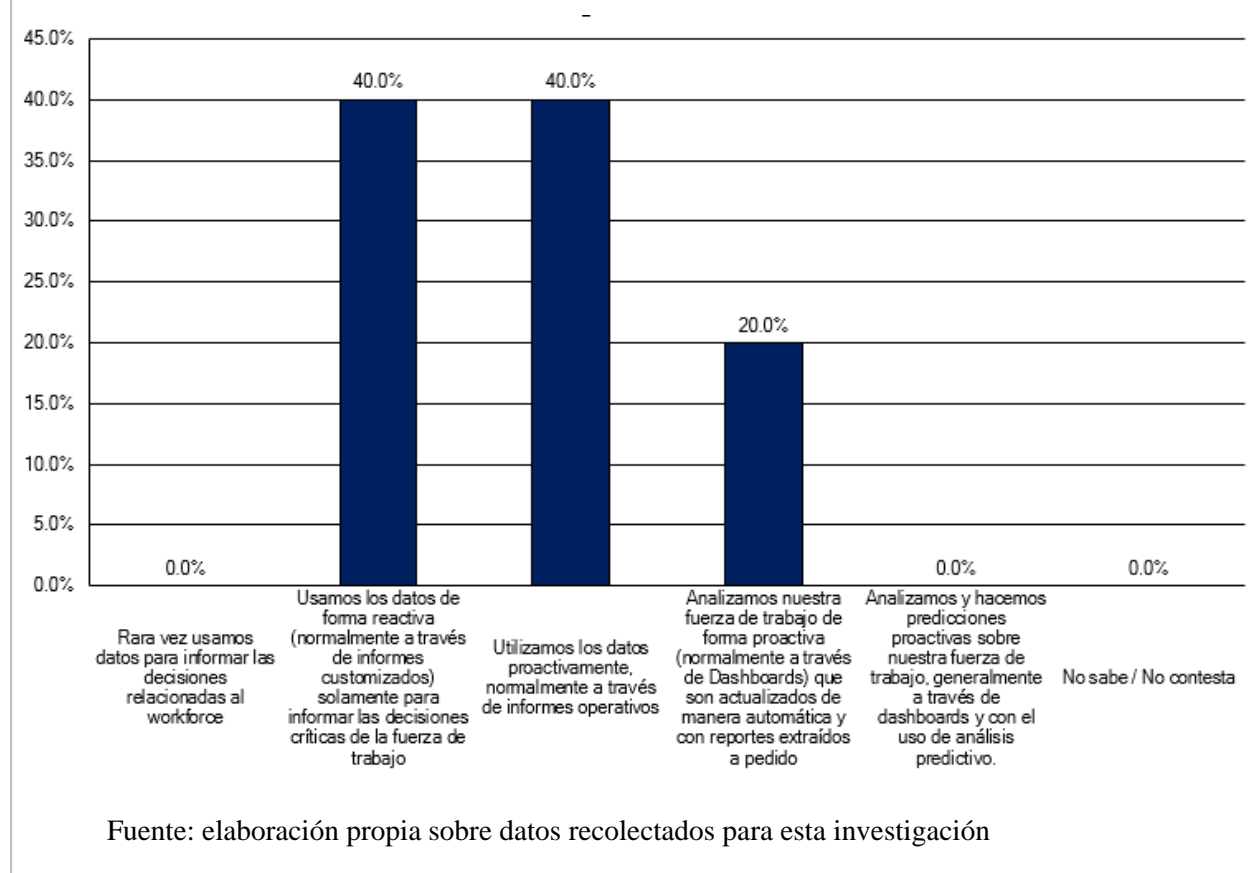
Pero la importancia de la data, no sólo reside en tener la mayor cantidad de ella, sino del uso que se haga de la misma. En esa misma medida, en el proceso de *people analytics*, no se trata solamente de proporcionar gran cantidad de información e ideas y de ver como las mismas se correlacionan o los diferentes modelos que se pueden crear. Esta es solamente una parte de la ecuación. El valor real está en lograr transformar este conocimiento en acciones que aumenten el valor para el negocio, a través de la implementación de los modelos recomendados, acción que no siempre resulta tan sencillo y donde además hay que considerar que, al trabajar con información de individuos, la aplicación de los modelos podría generar algún margen de error, o podría no funcionar todo tan perfecto como lo indica el papel o los sistemas.

Esto supone no solo que las organizaciones den pasos grandes para avanzar de *analytics* descriptivos a los más complejos, sino también que incorporen el *analytics* como una nueva manera de acercarse a los retos, y oportunidades que su organización les ofrece, en lugar de solamente hacerlo de manera esporádica y reactiva para buscar sustento de decisiones ya tomadas en materia de mano de obra

Hemos notado también una relación entre el tipo de complejidad de *analytics* que se usa vs el rol que esta información toma en los procesos de toma de decisiones, y que es a menor complejidad del *analytic*, mayor reactividad en su uso (solo de carácter informativo y en mucho de los casos

solo a pedido de otros *stakeholders* de la organización). Por su parte, quienes hacen uso de *analytics* de mayor complejidad tienden a hacer un uso más proactivo de la data, en el día a día como parte de los informes operativos e insumo para análisis de tendencias, *benchmarks*, toma de decisiones e incluso en algunos casos como proceso de detección de mejoras o ineficiencias.

Ilustración 17. Rol de *analytics* en el proceso de toma de decisiones en Recursos Humanos.



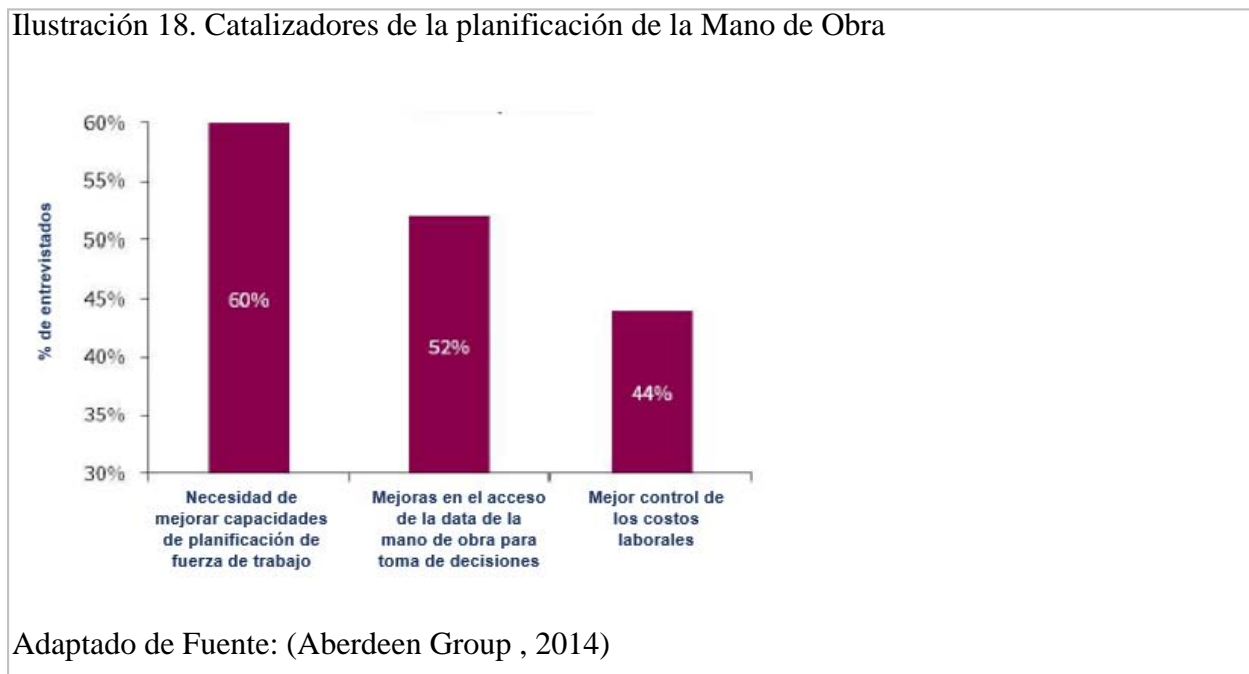
En este mismo orden de ideas, los líderes de Recursos Humanos consultados han identificado a Talent Management y Compensación & Beneficios como las dos áreas de *expertise* de Recursos Humanos donde se hace mayor uso de los *analytics* (100%). Reportes como *HC Report*, performance ratings, costo por empleado, relación incrementos vs performance, etc. son los más empleados en estas áreas lo que se corresponde también con el mayor uso de *KPI's* y *analytics* descriptivos que hemos señalado anteriormente.

Por su parte las áreas de Reclutamiento y Selección y Desarrollo y Competencias, solo fueron seleccionadas por un poco más de la mitad de las organizaciones (60%) que hacen uso de los *analytics* a la fecha, aunque en el estudio (Mercer, 2016) “*Future – Proofing HR: Bridging the gap between employers and employees* tanto líderes como empleados los seleccionan como los factores de mayor impacto en la capacidad de retención y *engagement* de empleadores en el futuro inmediato.

Solo una de las organizaciones, que además coincide con la que mayor tiempo de implementación y madurez en el uso de la data posee, incluye este proceso de análisis y generación de patrones en el proceso de *workforce planning*, dando un soporte especial al negocio en términos de dimensionamiento de recursos en función de sus necesidades, así como la composición y características que esa fuerza de empleado debe reunir.

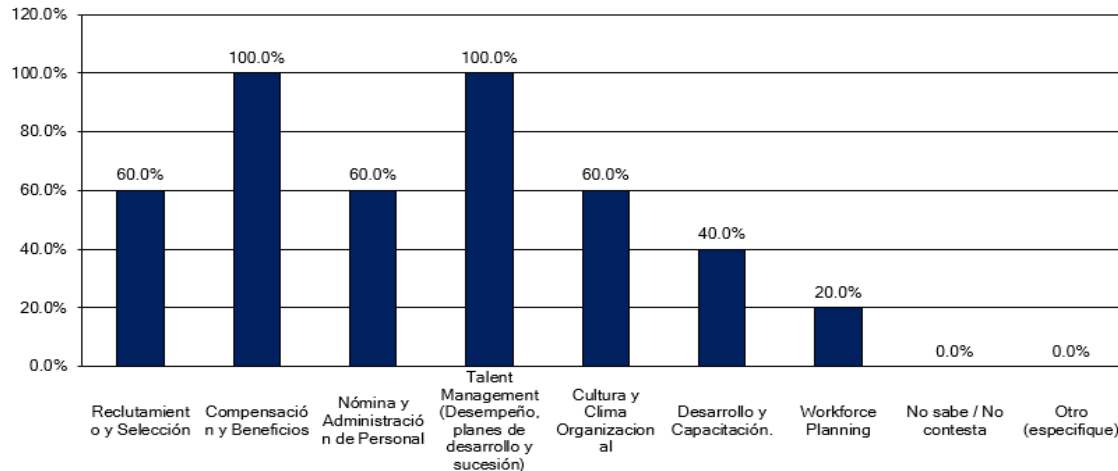
Esta actividad particular de dimensionamiento (cuanto, donde, cuando) y de evaluación del tipo de perfil que se necesita (medio tiempo, contrato en modalidad consultor, empleado a tiempo completo, etc) es una de las necesidades que líderes entrevistados por Aberdeen Group , durante 2014 indican de gran impacto y declaran la necesidad de mejorar las capacidades de planeación.

Ilustración 18. Catalizadores de la planificación de la Mano de Obra



Adaptado de Fuente: (Aberdeen Group , 2014)

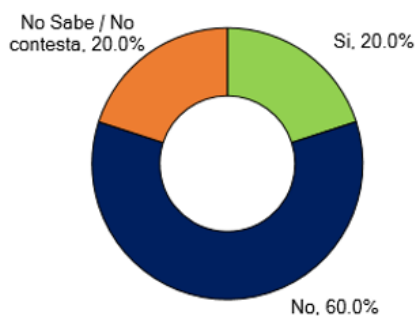
Ilustración 19. Principales áreas de *expertise* en Recursos Humanos donde se aplican *analytics*.



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

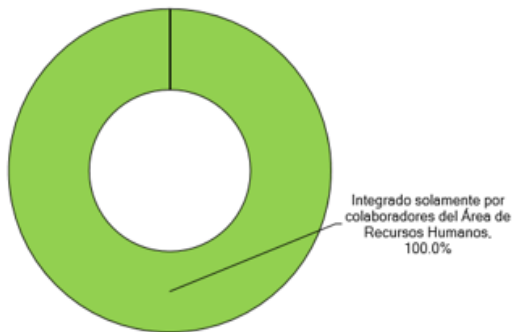
En las empresas innovadoras en Argentina, hay una clara tendencia que indica que los recursos que trabajan con la generación y administración de *analytics* no están dedicados solamente a esta actividad (mantenimiento de la información, actividades de reporte, necesidades y estrategias de análisis, etc) en una especie de Centro de excelencia, si no por el contrario, hacen parte de un pool de recursos que en su gestión hacen uso esporádico o con mayor frecuencia, pero que hacen parte de otras áreas de Recursos Humanos. Importante resaltar que a diferencia de la tendencia los equipos *analytics*, en Argentina están 100% conformados por integrantes de Recursos Humanos.

Ilustración 20. Existencia de *HR Analytics Org.*



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Ilustración 21. Composición del equipo de *analytics*



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Hoy la misión de *people analytics* es tan grande y amplia que se hace necesario pensar en ella como un centro de excelencia. Un grupo central que entiende la gestión de datos, las estadísticas, la visualización y la generación de informes, y también un conjunto de socios que pueden ayudar a los gerentes de línea a usar las ideas que encuentre.

Según (Bersin J. , 2016), la verdadera disciplina de *People Analytics* es multidisciplinaria. Los equipos que han demostrado ser más exitosos incluyen personas de proceso, consultores, expertos en OD, psicólogos de I/O, diseñadores visuales y profesionales de IT que reportan a un Ejecutivo Senior de Recursos Humanos o de Operaciones.

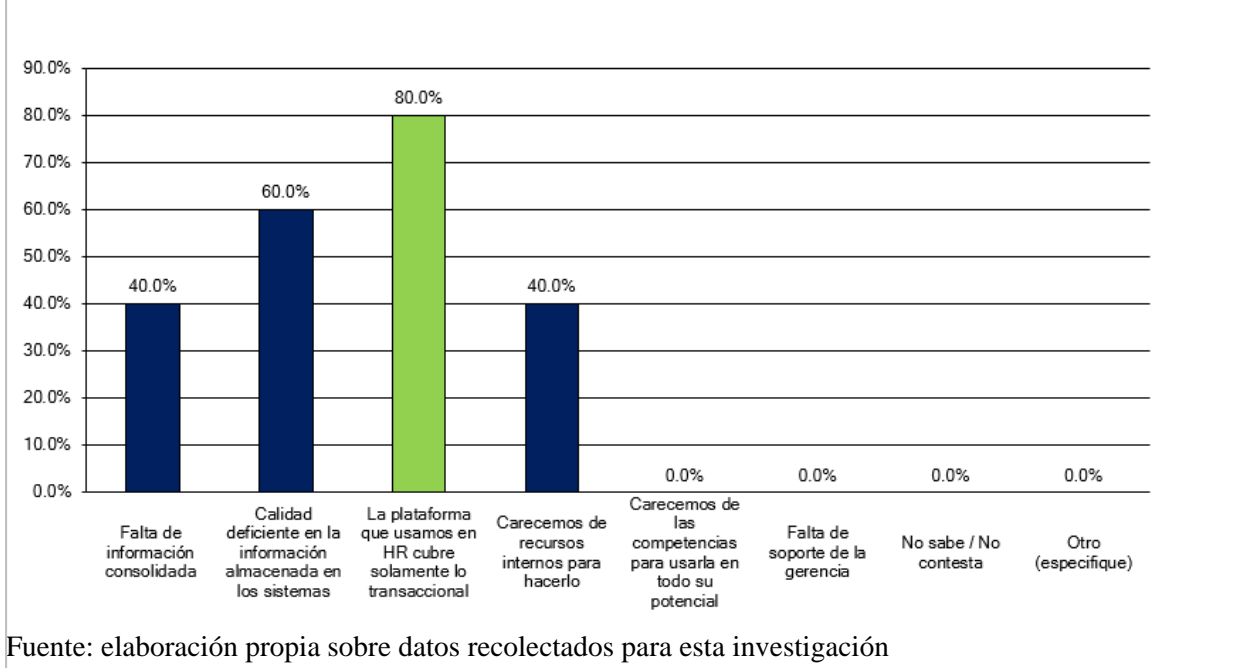
Dado que en las empresas innovadoras de Argentina no existen tales Centros de Excelencia, conformados para hacer este tipo de análisis multidisciplinario que permita una visión holística y explotar las potencialidades que los *analytics* ofrecen, el tipo de información al que logran acceder, así como también las posibles conexiones y correlaciones que puedan existir con el resto de las áreas están bastante limitadas, subutilizando en parte este proceso.

Es normal que las organizaciones en su intento de implementar y madurar en el uso de *analytics* experimenten algunos retos. En el caso de las empresas innovadoras de la Argentina, la principal

barrera (80% de los encuestados acuerdan) ha sido la imposibilidad de generar correlaciones y *analytics* más complejos con las funcionalidades actuales que poseen los sistemas de Recursos Humanos (solamente transaccionales o de *analytics* descriptivos básicos). Esto se conecta también con la no existencia del centro de excelencia que mencionamos en la sección anterior, entre muchas otras razones.

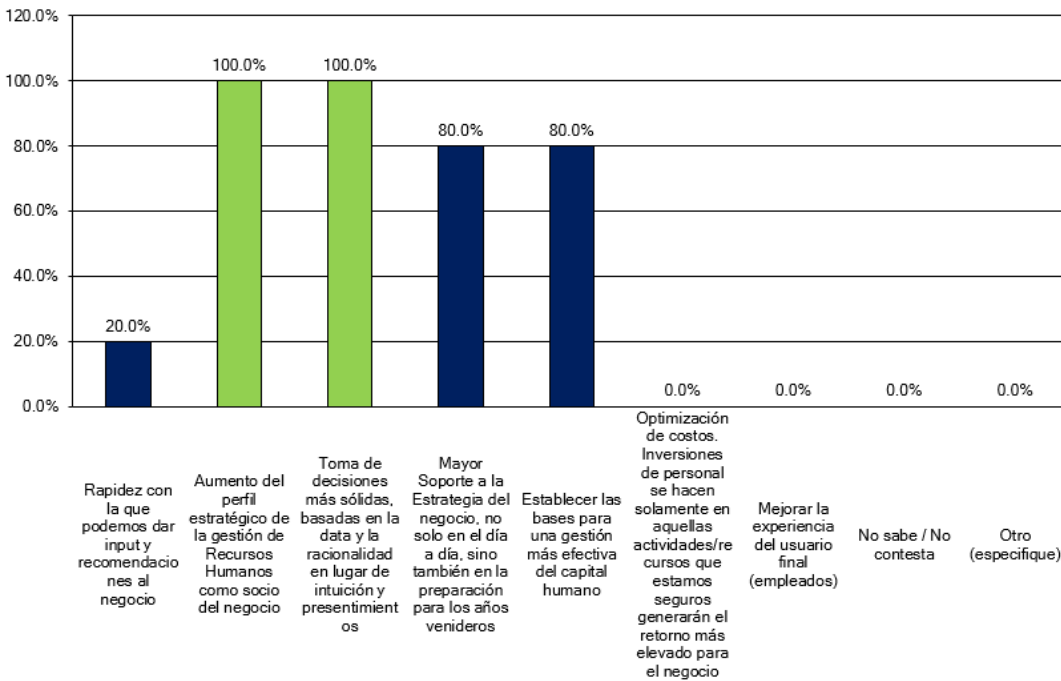
En segundo lugar (60%), se ubica la baja calidad e inexactitud de la información contenida en los sistemas de Recursos Humanos. Esta información inconsistente, junto con la alta dispersión de la información (40%) y la poca disponibilidad de recursos internos (40%) que puedan dedicar a determinadas actividades complejiza el panorama para lograr instaurar un flujo de *analytics* 100% *accurate* en el que exista la confianza suficiente como para tomar decisiones basado en los modelos sugeridos por el mismo.

Ilustración 22. Principales barreras de la aplicación de *analytics* en Recursos Humanos



Pero no todo son barreras o complicaciones; también consultamos sobre la percepción de las principales ventajas de implementar *analytics* en la función de Recursos Humanos.

Ilustración 20. Principales ventajas de la aplicación de *analytics* en Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Y es que tener la capacidad de entender las necesidades de mano de obra de la compañía vs el *assessment* de la fuera de trabajo que tengo a la fecha, y lo que los motivará a dar la milla extra puede convertirse en una ventaja competitiva notoria. Toda vez que la función de Recursos Humanos logra demostrar a los líderes del negocio del potencial de *people analytics* no hay duda alguna que la percepción del negocio sobre el nivel de contribución de Recursos Humanos cambiará en el tiempo. Esta es, precisamente, la principal ventaja que han señalado 100% de las organizaciones encuestadas que usan *analytics* hoy, junto con la racionalidad con la que Recursos Humanos puede sustentar determinadas decisiones, a cambio de la intuición y el presentimiento.

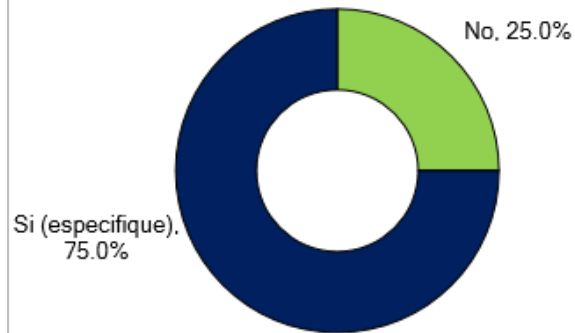
Le siguen con 80% la capacidad de gestionar de manera más efectiva el capital humano y la posibilidad de trabajar con el negocio no solo en el día a día, sino también con miras al futuro.

Aunque muchos estudios (Visier, 2017) confirman que el correcto uso de los *analytics* genera mejoras notables en el desempeño financiero de las organizaciones (rentabilidad, costos, etc) debido a que se hacen eficiencias y se segmentan las inversiones en aquellas áreas donde se conoce tendrán mejor retorno, esta opción no fue seleccionada por ninguna de las compañías. Posiblemente porque para llegar a tener ese nivel de resultados se necesita también un nivel de uso y madurez en los *analytics* que no ha sido alcanzado aún por las compañías que hacia parte de la muestra.

Al analizar la percepción de líderes de Recursos Humanos, en empresas innovadoras de Argentina, resulta curioso ver que contundentemente el 75% de las organizaciones de la muestra han respondido que han notado cambios en el performance del negocio, no obstante, al indagar un poco más sobre cuales han sido los cambios positivos y que indicadores se han visto beneficios obtuvimos respuestas como “Conversaciones y decisiones con evidencias y solidez”, “Mejores decisiones y sustento de las mismas”, que se corresponderían más que al performance del negocio per se, a la percepción del negocio sobre la gestión de Recursos Humanos. Solamente una de las organizaciones, (que resultó ser la acumula más tiempo desde la implementación, y posee mayor madurez en el tipo de *analytics* que aplica logrando combinar modelos predictivos con data de Recursos Humanos y de otras fuentes) ha confirmado que ha impactado positivamente procesos de Planeación de Estructura, *Talent Acquisition*, Compensaciones & Beneficios y Planes de Bienestar, que están directamente vinculados a las necesidades del negocio, y en consecuencia impacta directamente los indicadores financieros y de *Balanced Score Card*.

En general la percepción de mejora del performance de las organizaciones en las empresas innovadoras de la Argentina estaría bastante lejos de las estimaciones que algunos especialistas de *analytics* como (Visier, 2017) comparte donde afirman que las compañías líderes en el uso de *people analytics* experimentan: un incremento del *revenue per employee* del 12%, aumento de un 30% del retorno sobre el valor de la acción de S&P 500 y reducción de costos cercanos al 3%. Todos estos logrados mediante: la contratación, desarrollo y retención de *Top Performers* en roles críticos para el negocio, la medición el análisis y adaptación de la mano de obra a las prioridades de la organización y finalmente a la predicción y optimización de los costos de esa mano de obra.

Ilustración 21. Percepción de cambio en el performance del negocio post aplicación de *analytics* en Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia sobre datos recolectados para esta investigación

Algunas conclusiones saltan a la vista, algunas de ellas hacen parte de lo esperado una vez validada el cuerpo teórico y con el entendimiento del mercado argentino en general, no obstante, encontramos algunas sorpresas, como áreas dentro de Recursos Humanos que parecieran ser muy críticas para el dimensionamiento y la agilidad del negocio, que en la mayoría de las organizaciones que hacen uso de *analytics* no están siendo aún aplicados.

CONCLUSIONES

Es ya conocido que el manejo del “*Big Data*” es una tendencia en claro aumento, y ha sido de hecho identificada como una de los 5 factores principales que estarán impactando al negocio en el transcurso del año. Debido a que el personal representa al menos 50% del costo de cualquier Organización, Recursos Humanos forma parte también de esta discusión, pues existe la expectativa de que a través del uso de *analytics* predictivos y prescriptivos esta función pueda generar valor agregado para el negocio.

El caso Argentina, no solo no es ajeno a esta tendencia, sino que además está en un contexto (de seguro más cambiante que la mayoría de los países en los que estos estudios son relevados), donde la capacidad de adaptación y rápida respuesta representan igualmente ventajas competitivas. Ambas capacidades forman parte de la potencialidad del uso de *analytics* dentro de la función de Recursos Humanos y representan también **la mayor de las oportunidades** a ser capitalizada en un futuro cercano por esta función.

La tendencia de la aplicación de *analytics* en los procesos y toma de decisiones de Recursos Humanos en la argentina, **es aún incipiente**, no siendo una práctica aun altamente prevalente y no estando en el estado de madurez necesario para comenzar a rendir los frutos.

En el análisis de la información vimos que las compañías innovadoras en Argentina **experimentan ciertas barreras** como el nivel de funcionalidad de sus sistemas, y la calidad de la data que estos almacenan, afectando así el tipo y la calidad de los *analytics* a ser generados.

Más de la mitad de las organizaciones en lugar de estar desarrollando *analytics* predictivos o prescriptivos se encuentran aun tratando de dilucidar cómo manejar grandes cantidades de data y acceder siquiera a los reportes más básicos. Lo que quiere decir que la mayoría sigue basando sus decisiones relacionadas al talento en la intuición o en los presentimientos de los *Managers* o de los profesionales de Recursos Humanos

Para poder destrabar este proceso, será necesario que:

- Idealmente, se incorpore el uso de un sistema que consolide e integre la información de Recursos Humanos (*Integrated Data System*), facilitando así el primer paso, para posteriormente trabajar con la data allí almacenada. Este paso no es mandatorio del todo, no obstante, la literatura revisada indica que es un factor de peso cuando se quiere hacer uso de los *analytics* de manera sostenible en el tiempo. No tenerlo, supone excesiva carga de trabajo, con poco beneficio agregado (porque el nivel de *analytics* que se pueden elaborar no son las interesantes) por lo que la mayoría de las organizaciones desisten en el corto tiempo si no logran convencer del valor agregado de esta práctica
- Los líderes de Recursos Humanos logren entender en detalle las necesidades del negocio, ¿Qué le parece relevante al CEO y a los líderes seniors?, ¿Dónde aprieta el zapato en este momento? , Si logran enfocar sus esfuerzos en aquello que genera ingresos o mayores beneficios a las organizaciones y a partir de allí plantear el valor agregado que *people analytics* podría tener será mucho más sencillo elevar el nivel de interés y fondear la implementación de esta herramienta y todos los procesos que la acompañan.
- Todos los involucrados tengan un claro entendimiento de lo que es *people analytics* y que beneficios puede generar, no solo para los líderes, sino también para el empleado, o usuario final, y el equipo que estará trabajando en la generación de los mismos.
- Se hagan esfuerzos conjuntos con el grupo de informática, y/o de administración de sistemas que podría tomar algún tiempo, quizás hasta un par de años, en el cual logren estandarizar los datos, y puedan asegurar la exactitud y la integridad de los datos. Al mismo tiempo, junto con el grupo que este dedicado a la generación de *analytics*, será necesario establecer algunas normas del manejo y almacenamiento de la información. Data limpia y confiable son el input básico para asegurar la credibilidad de las correlaciones y modelos a ser presentados y usados.

Existen otros factores que contribuyen a la lenta adopción de los *analytics* como la no diversificación del equipo responsable de la generación y desarrollo de los *analytics*, la inexistencia de una organización (*Operational Excellence / People Analytics Organization*) que defina, y ponga en práctica el *governance* de la data que ella administrará, y la ausencia de un *analytics* curricula que refuerce la competencia analítica en la mayoría de las organizaciones.

Estas barreras, aunque menos limitantes, porque no reducen la posibilidad de usar *people analytics*, si limitan el potencial de la información que se puede obtener, y la robustez de las correlaciones y los modelos predictivos que se determinen, porque se pierde un poco la visión holística del negocio y sus variables, que son necesarias para extraer valor de la data.

Como recomendación para aquellas empresas que estén más avanzadas en el proceso y que quieran mejorar en el uso de esta herramienta se propone:

- La creación de un grupo central multidisciplinario que entienda la gestión de datos, las estadísticas, la visualización y la generación de informes, y que este conformado por colaboradores con conocimiento de gestión de procesos, consultoría, excelencia operacional, psicología, diseño, informática y Recursos Humanos.
- Asegurar que exista una descripción de cargo, junto con una curricula para el entendimiento y manejo de los *analytics* disponible y obligatorio para todos aquellos que hagan parte de dicho equipo para asegurar la generación e interpretación de los *Insights*.

Contar con un sistema de tecnología integrado, data con calidad, y colaboradores con competencias analíticas será crucial en este intento de Recursos Humanos de posicionarse como socio del negocio de una manera más estratégica, y es acá donde están las principales ventajas o beneficios que ofrece la implementación de *people analytics*, en especial considerando el bajo nivel de penetración que tiene esta práctica en las compañías innovadoras en Argentina a la fecha.

Estudios desarrollados por especialistas del área de *analytics* como (Visier, 2017) indican que las compañías líderes en el uso de *people analytics* pueden llegar a experimentar un incremento promedio de 12% del ingreso por empleado, un aumento de alrededor de 30% del retorno sobre el valor de la acción de *S&P 500* y reducción de costos cercanos al 3%. Con lo cual implementar y entender cómo atraer, desarrollar y retener Top *Performers* en roles críticos para el negocio mucho antes que nuestros competidores de talento, podría suponer ***una ventaja competitiva mucho más sostenida en el tiempo***, tanto como la podría generar el descubrimiento de un nuevo producto o servicio de manera anticipada a nuestra competencia.

Otras de las ventajas más significativas del correcto uso de *people analytics* reside en la posibilidad de pasar de un rol reactivo a uno de predictivo, lo cual quiere decir que Recursos Humanos podrá predecir la necesidad de formación, recursos, retención y promoción de cada departamento en coherencia con la realidad de las personas que la conforman y la estrategia de negocio en cada segmento.

Así como pensamos que la estrategia sería diferente en cada segmento de negocio, también lo será el aporte o beneficio que genera la aplicación de los *analytics* en cada una de las sub-áreas de Recursos Humanos. Iniciaremos con aquellas que tuvieron mayor prevalencia en nuestra muestra:

Compensación y Beneficios: para los líderes de recursos humanos, prepararse para atender las demandas de empleados en materia de Compensación y Beneficios significa pasar de la afirmación “yo creo”, a “yo lo sé”. Hay una evolución que nos lleva a hacer foco en la generación de correlaciones, proyecciones, modelos predictivos y causales que indicará que es lo que está funcionando o no para el éxito del negocio versus el nivel de compensación que asegura la retención del grupo de empleados que genera el crecimiento sostenible de la empresa. Por ejemplo, se sabe que existen diferencias importantes en los factores de atracción y retención en las diferentes generaciones, mismo ocurre con analizamos compañías que tienen sede en diferentes países, o incluso en el mismo país, pero en diferentes locaciones.

Quienes hacen uso avanzado de los *analytics* en esta área de Recursos Humanos por ejemplo conocen perfectamente la dinámica de la compensación total, esto es, como los incrementos en la compensación en empleados de tiempo completo impactan el paquete de compensación total, y este a la estructura de costos de la empresa. Muchas de hecho han podido hacer *benchmark* de esta data con mercados afines y con algunos competidores, para asegurar que la manera en la que ambos se relacionan no se convierte en una desventaja frente a nuestros competidores.

Otra de las maneras en la que se puede generar impacto positivo a través del uso de los *analytics* en al área de compensación total es a través del entendimiento del atractivo que cada uno de los beneficios ofrecidos en el mercado posee para su dotación de empleados. De esta manera se puede generar una combinación que sea altamente atractiva y que por tanto ayude al objetivo de atracción y retención de la organización, pero tomando ventaja de cómo esta flexibilización de beneficios logra reducir los costos por cargas sociales o impuestos, o directamente contribuye ya no a la

reducción de los costos, sino a la creación de los ingresos directamente, como puede ser el caso de los incentivos o bonificaciones por productividad.

Talent & Performance Management: usada en la identificación de las variables de mayor impacto en el rendimiento y motivación de los trabajadores para actuar sobre esas variables a favor del clima laboral y de la identificación, retención y desarrollo del talento. Para ejecutar este paso es necesario acordar previamente los roles (y sus ocupantes) que son claves ya sea por su nivel de conocimientos y/o capacidades en su puesto de trabajo, o bien por sus cualidades personales y su contribución al buen clima laboral o al desarrollo de la relación con los clientes y *stakeholders*. Una vez identificados se gestiona el pool de talento, y con ello la determinación de las rutas de carreras que son más efectivas bajo la premisa de considerar la información del *background* de cada empleado, vs el perfil de competencias requerido, planes de sucesiones, etc.

Según (Visier, 2016), las empresas que sobresalen por su habilidad de gestionar el talento, pueden lograr ingresos dieciocho por ciento (18%) superiores respecto de sus pares que no lo hacen. Esa diferencia en una empresa que sea parte de *Fortune 1000* podría llegar a traducirse en millones de dólares de *EBITDA* adicionales. Esta es claramente una afirmación que debería resultar muy atractiva, no solo para los líderes del negocio, sino aún más para los de Recursos Humanos, que pueden usar dichos estudios para incrementar el atractivo e interés de la aplicación de *people analytics* como manera de hacer en esa función.

Dichos líderes en gestión de talento, usan como punto de partida para su gestión los *insights* que se generan a través de:

Correlacionar las evaluaciones de desempeño, con la compensación total (que incluye no solo el salario básico anual, sino también pagos garantizados, bonos variables, beneficios), los componentes adicionales que tiene la propuesta de valor que presenta la compañía a los empleados y los posicionamientos de mercado. El objetivo es básicamente asegurar que exista (y sea percibida por los empleados de esta manera) suficiente nivel de diferenciación entre los contribuidores realmente críticos para el negocio y el resto de los empleados.

Descubrir el perfil del *Top Talent* en sus organizaciones, definiendo una especie de algoritmo que les permita identificar cuáles son exactamente las características que reúnen y exactamente en qué medida o proporción cada una de ellas está presente y coadyuva al éxito de dicho perfil.

Examinar la progresión de carrera de la organización a través de considerar las tasas de promoción, movimientos laterales, tiempo de permanencia en las posiciones y número de contrataciones internas: el objetivo en este caso es bastante similar a lo que se busca con las correlaciones de *performance* y la compensación total, es decir, asegurar que aquellos que son los principales contribuidores, los que traen y agregan mayor valor al negocio puedan acceder a rutas de carrera, planes de sucesión y crezcan de manera más acelerada, porque para dichos empleados este puede llegar a ser un factor que contribuya en la motivación y retención mucha más de lo que lo hace la misma compensación.

Reclutamiento y selección: análisis de los perfiles de candidatos, que nos permitan incrementar la probabilidad de éxito en las contrataciones que coincidan con las características tanto personales como profesionales (nivel de formación, experiencia previa, manejo de los idiomas, competencias blandas, *hobbies*, participación en redes sociales, intereses personales, etc) previamente definidas como exitosas (a través de la correlación de *analytics*) o que generan mayor valor para un rol, unidad de negocio u organización determinada.

Hoy en Argentina la mayoría de las compañías están aún un poco lejos de llegar a este nivel de entendimiento, muchas aún están tratando de entender métricas y *analytics* descriptivos como *hit rates en ofertas*, *time to fill*, mientras que según (Visier, 2016) quienes son considerados líderes en la aplicación de People analytics aplican algunos o todos estos analytics en este segmento con el objetivo de comprender el nivel de esfuerzo requerido para alcanzar objetivos de contratación, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias más afinada:

Desempeño de nuevos empleados: Determinar si los colaboradores recientemente incorporados cumplen con los niveles de rendimiento esperados, y en caso de no hacerlo, hacer ajustes en el proceso de reclutamiento, para asegurar que ocurra en las próximas incorporaciones.

Rendimiento de fuentes de reclutamiento: identificar cual(es) es(son) la(s) mejor (es) fuente (es) para la incorporación del mejor talento, considerando el desempeño de los colaboradores que hemos incorporado en un periodo de tiempo determinado.

Características de los *leavers* con menos de 90 días de antigüedad: evaluar las características de los empleados que, habiendo sido incorporados a través del proceso de reclutamiento y selección, deciden desvincularse voluntariamente antes de cumplir los 3 meses (90 días) en la organización. El objetivo de este análisis es identificar gaps en el proceso de *sourcing* y *on boarding* de dichos colaboradores y asegurar que las correcciones sean hechas a tiempo y en forma.

Cultura y clima organizacional: en momentos en los que la información fluye con gran velocidad y de manera muy transparente, las compañías tienen que considerar a sus empleados como voluntarios, y no sólo trabajadores. En este mismo orden de idea, el nuevo entorno laboral cambia la forma en que comprometemos a las personas, porque los motivadores ya no son los mismos. Los empleados de hoy tienen una nueva visión acerca del propósito, misión, y de cómo se integra el trabajo a su vida personal, incorporándose una gran variedad de factores que contribuyen a crear un fuerte o bajo compromiso en el empleado, como por ejemplo el diseño del cargo, ambiente de trabajo, desarrollo, y liderazgo expuesto por los líderes. El rol de *people analytics* entonces cobra relevancia, porque se necesita entender o someter a tela de juicio los principios y maneras de hacer que hasta ahora se vienen aplicando en la empresa para aumentar el compromiso de los empleados, pero que no necesariamente se mantendrían vigentes, considerando los últimos cambios ocurridos en el mundo del trabajo.

Son muy pocas las compañías innovadoras de la Argentina que están aplicando los *analytics* como nuevo enfoque para acercarse a los retos que les plantea el negocio en materia de gestión del talento. Aquellas que lo hacen consideran que las principales mejoras que han sido ya capitalizadas están referidas aún más **en el *performance*** del área de Recursos Humanos por ser cómo el proceso de planeación de Estructura, *talent acquisition*, compensaciones & beneficios y planes de Bienestar, y no tanto en los indicadores financieros de las compañías, no obstante al estar los mismos directamente vinculados a las necesidades del negocio, e impactar directamente los

indicadores financieros y de *Balanced Score card*, pareciera ser una cuestión de tiempo el reflejo de estas mejoras en el performance real y medible de esas organizaciones.

Solamente en el momento en el que las decisiones y los hallazgos de la gestión de Recursos Humanos estén basadas en el uso de data racional (*analytics*), las organizaciones podrán progresar en sus estrategias de desarrollo de talento y podrán descubrir eficiencias que bajen considerablemente los costos, al tiempo que incrementan la productividad y la eficiencia, crear el ambiente correcto, con el talento correcto, y las competencias correctas que permitan incrementar el valor entregado por las organizaciones a los clientes y por último pero no menos importante diferenciar el negocio y crear ventajas competitivas. Los líderes de Recursos Humanos en Argentina, necesita demostrar que, aunque la aplicación de *analytics* supone algunos costos, las ventajas y los beneficios a capturar son tan relevantes que merecen la pena encaminarse en ese proceso para capitalizarlos.

Habiendo cumplido con los objetivos planteados en esta investigación enfocada en el uso de *people analytics* empresas clasificadas como innovadoras en el país para el 2016, sería igualmente interesante explorar a futuro, si esta misma tendencia está presente en el resto de las organizaciones, sean o no consideradas innovadoras en el país, y así determinar si podría existir e algún tipo de correlación entre el nivel de innovación de las organizaciones y el uso de *analytics* aplicados a la gestión de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- * Aberdeen Group . (2014). *Bottom Line Reasons for a Total Workforce Management Strategy*. Boston: Aberdeen Group .

- * Bersin, J. (8 de Noviembre de 2014). <http://joshbersin.com/>. Obtenido de The Talent Analytics Market Heats Up With New Cloud Offerings: <http://joshbersin.com/2014/11/the-talent-analytics-market-heats-up-with-new-cloud-offerings/>

- * Bersin, J. (2016). *HR Technology Disruptions for 2017. Nine Trends Reinventing the HR Software Market*. Oakland: Deloitte.

- * Bersin, J. (1 de July de 2016). *People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know*. Obtenido de <http://joshbersin.com/>: <http://joshbersin.com/2016/07/people-analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>

- * Bersin, John. (15 de Enero de 2017). *Bersin by Deloitte*. Obtenido de Bersin by Deloitte: <http://www.bersin.com/Lexicon/Details.aspx?id=15392>

- * Chambers, J. (2016). *19th Annual Global Survey*. Argentina: PricewaterhouseCoopers.

- Chandler, N. (2014). *Business Analytics - Applications and Practices for continuous Iterative Exploraton*. Citado por Tadrash Shah.

- * CI&T. (1 de Feb de 2017). *CI&T United States*. . Obtenido de <http://www.ciandt.com>: <http://www.ciandt.com/card/four-types-of-analytics-and-cognition>

- * Collins, L. &. (2015). *HR and People Analytics. Stuck in Neutral*. United States: Deloitte University Press.
- * Conway, D. (24 de May de 2017). *Drew Conway Data Consulting, LLC. 2015*. Obtenido de Drew Conway Data Consulting, LLC. 2015: <http://drewconway.com/zia/2013/3/26/the-data-science-venn-diagram>
- * Cornerstone. (11 de March de 2017). *cornerstoneondemand*. Obtenido de <https://www.cornerstoneondemand.com/analytics>:
<https://www.cornerstoneondemand.com/glossary/people-analytics>
- * Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- * Deloitte University Press. (2017). *2017 Global Human Capital Trends*. United States : Deloitte University Press.
- * Google. (15 de Enero de 2017). *Google*. Obtenido de Google Analytics Academy:
<https://analytics.google.com/analytics/academy/>
- * Harvard, B. R. (2015). *The Changing role of the CHRO*. Harvard Business Review.
- * Kaushik, A. (2007). *Web Analytics 2.0*. Wiley Publishing Inc.
- * KPMG, I. (2016). *2016 Global CEO Outlook*. Swiss: KPMG International.
- * Mercer. (2016). *Future - Proofing HR. Bridging the gap between employers and employees*. Mercer LLC.
- * Mercer. (2016). *Future - Proofing HR. Bridging the gap between employers and employees*. Mercer.

- * OCDE & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación*. España: Grupo Tragsa.

- * Press, D. U. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Deloitte University Press.

- * PricewaterhouseCooper. (Third Quarter de 2015). <http://www.pwc.com>. Obtenido de <http://www.pwc.com: http://www.pwc.com/us/en/hr-management/technology/global-hr-technology-survey/download.html>

- * PricewaterhouseCooper. (2016). *19th Annual Global CEO Survey*. United States: PricewaterhouseCooper.

- * PricewaterhouseCooper. (2016). *20 años en la mente de los CEOs - Capítulo Argentina*. Buenos Aires: PricewaterhouseCooper.

- * PricewaterhouseCooper. (2016). *2016 Global Innovation 1000*. PricewaterhouseCooper.

- Review, H. B. (2014). *HR Joins the Analytics Revolution*. Visier.

- * Sánchez, &. M. (25 de May de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/la-empresa-innovadora/>

- * Sullivan, J. (26 de Febrero de 2013). *Talent Management and HR*. Obtenido de <https://www.eremedia.com/tlnt: https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>

- * Visier. (2016). *The Datification of HR. Graduating from metrics to Analytics*. USA: ©Visier. Inc. .

- * Visier. (11 de February de 2017). *https://www.visier.com/*. Obtenido de
<http://www.visier.com/workforce-analytics-101-infographic/>:
<http://www.visier.com/workforce-analytics-101-infographic/>
- * WAA, W. A. (2 de February de 2017). *Web Analytics Association*. Obtenido de Web Analytics Association (WAA): <http://www.webanalytics.in/?p=50>
- * Wikipedia. (18 de Enero de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de www.wikipedia.com:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Analytics>
- * Wu, M. (18 de 03 de 2014). *Lithium Community*. Obtenido de
<https://community.lithium.com/t5/Lithium-Community/ct-p/External>:
<https://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-Blog/Are-Your-Big-Data-Analytics-Actionable/ba-p/129029>

ANEXOS.

People Analytics. Instrumento de Medición

People Analytics

Tendencias del uso de Analytics en la función de Recursos Humanos en Argentina.

En un mundo cambiante, las compañías han entendido que es crítico entender con precisión lo que se necesita para reclutar, retener y motivar al talento correcto y poder asegurar el bien rendimiento empresarial. La más reciente encuesta anual de 2016 Global CEO Outlook llevada a cabo por KPMG International (2016) deja ver que más del 80 por ciento de los CEO's han manifestado la necesidad de tener data consistente y confiable que permita tomar importantes decisiones de negocio, pues hasta ahora la mayoría de las organizaciones basan sus decisiones en la intuición o en los presentimientos de los Manager o de los profesionales de Recursos Humanos.

Queremos entonces entender cuál es la tendencia del uso de Analytics aplicados a la función de Recursos Humanos en empresas innovadoras de la Argentina.

1. ¿Desea mantener su nombre y el de la organización confidencial?

- Sí
 No

2. Nombre Completo y Organización por la cual contestas esta encuesta (solo si decidiste no hacerlo de manera anónima)

People Analytics

Uso de analytics?

* 1. Seleccione el sector Industrial al cual pertenece su empresa

- IT / Alta Tecnología
 Comunicación y entretenimiento
 Consumo Masivo
 Manufactura
 Servicios
 Otro (especifique)

* 2. Seleccione el # aprox. de empleados directos que tiene tu organizacion

- Menos de 200
- Entre 200 y 500
- Entre 500 y 1.000
- Mas de 1.000
- No sabe / No contesta

* 3. ¿Aplica Analytics en el proceso de decisión y gestión de Recursos humanos?

- Si
- No
- No sabe / No contesta

People Analytics

Si en tu empresa usan People Analytics...

* 1. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde la implementación de Analytics en la función de Recursos Humanos?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- Mas de 3 años
- No sabe / No contesta

* 2. ¿Cuáles de los siguientes analytics están siendo usados por tu organización a la fecha? Seleccione tantas opciones como correspondan

- Analytics **descriptivos** (análisis retrospectivo, data histórica, del que ocurrió en el pasado).
- Analytics **predictivos** (hace uso de patrones en la información histórica o transaccional. Captura relaciones entre factores y permiten evaluación del riesgo o potencial de condiciones particulares) basado en información relacionada a HR solamente.
- Analytics **predictivos** (hace uso de patrones en la información histórica o transaccional. Captura relaciones entre factores y permiten evaluación del riesgo o potencial de condiciones particulares) que combina informacion de HR con la de otras fuentes, internas o incluso externas
- Analytics **prescriptivos** (determinan no solo las acciones necesarias determinado objetivo de negocio, sino también establece las variables y sus efectos interrelacionados de cada una de las decisiones) basado en data de HR solamente.
- Analytics **prescriptivos** (determinan no solo las acciones necesarias determinado objetivo de negocio, sino también establece las variables y sus efectos interrelacionados de cada una de las decisiones) que combina informacion de HR con la de otras fuentes, internas o incluso externas
- No sabe / No contesta

* 3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe el rol que los datos desempeñan en el proceso de toma de decisiones de su organización?

- Rara vez usamos datos para informar las decisiones relacionadas al workforce
- Usamos los datos de forma reactiva (normalmente a través de informes customizados) solamente para informar las decisiones críticas de la fuerza de trabajo
- Utilizamos los datos proactivamente, normalmente a través de informes operativos
- Analizamos nuestra fuerza de trabajo de forma proactiva (normalmente a través de Dashboards) que son actualizados de manera automática y con reportes extraídos a pedido
- Analizamos y hacemos predicciones proactivas sobre nuestra fuerza de trabajo, generalmente a través de dashboards y con el uso de análisis predictivo.
- No sabe / No contesta

* 4. Seleccione todas aquellas áreas de expertise de Recursos Humanos a las cuales se le aplican Analytics en tu organización, como parte del proceso de toma de decisión

- Reclutamiento y Selección
- Compensación y Beneficios
- Nómina y Administración de Personal
- Talent Management (Desempeño, planes de desarrollo y sucesión)
- Cultura y Clima Organizacional
- Desarrollo y Capacitación.
- Workforce Planning
- No sabe / No contesta
- Otro (especifique)

* 5. ¿Existe en tu organización un equipo dedicado (HR analytic Organization / Centro de excelencia) que soporte con el mantenimiento de la información, así como las actividades de reporte y las necesidades de análisis?

- Si
- No
- No Sabe / No contesta

* 6. ¿Cómo está conformado el equipo que trabaja con la aplicación de Analytics a la función de HR?

- Integrado solamente por colaboradores del Área de Recursos Humanos
- Equipo multidisciplinario del cual HR hace parte
- Equipo multidisciplinario del cual **HR NO** hace parte
- No tenemos un equipo interno, es un servicio tercerizado
- No sabe / No contesta
- Otro (especifique)

* 7. ¿Cuáles han sido principales las barreras o dificultades que enfrentas/enfrentaste en la aplicación de Analytics a la función de Recursos Humanos? Seleccione todas las que consideres relevante

- Falta de información consolidada (necesito combinar la data de sistema de HR con data de otros sistemas no siempre accesibles o amistosos)
- Calidad deficiente en la información almacenada en tus sistemas que generan inconsistencias en reportes y análisis.
- La plataforma que usamos en HR cubre solamente lo transaccional, pero carece de la generación de patrones, correlaciones y reportes más complejos
- Tenemos la capacidad de utilizar un sistema sofisticado de reporte y analytics pero carecemos de recursos internos para hacerlo
- Tenemos todas las herramientas, pero carecemos de las competencias para usarla en todo su potencial
- Falta de soporte de la gerencia, que siguen pensando HR no tiene lo necesario para agregar valor al negocio
- No sabe / No contesta
- Otro (especifique)

* 8. ¿Cuáles han sido principales ventajas de la aplicación de Analytics a la función de Recursos Humanos en tu organización? Seleccione todas las que consideres relevante

- Rapidez con la que podemos dar input y recomendaciones al negocio
- Aumento del perfil estratégico de la gestión de Recursos Humanos como socio del negocio
- Toma de decisiones más sólidas, basadas en la data y la racionalidad en lugar de intuición y presentimientos
- Mayor Soporte a la Estrategia del negocio, no solo en el día a día, sino también en la preparación para los años venideros
- Establecer las bases para una gestión más efectiva del capital humano
- Optimización de costos. Inversiones de personal se hacen solamente en aquellas actividades/recursos que estamos seguros generarán el retorno más elevado para el negocio
- Mejorar la experiencia del usuario final (empleados)
- No sabe / No contesta
- Otro (especifique)

* 9. En tu percepción ¿hubo algún cambio en el performance del negocio como consecuencia de la implementación de People Analytics?. Favor comentar y en caso de ser afirmativo, indicar en qué áreas o indicadores de gestión (KPI's) experimentaron mejoras

- No
- No sabe / No contesta
- Si (especifique)

People Analytics

Razones para el no uso de Analytics?

* 1. ¿Cuáles considera son las razones por las cuales aún no se aplica People analytics en tu organización?
Seleccione todas las que considere.

- No vemos el valor agregado de hacerlo
- No poseemos un sistema que gestione la información de HR y que nos permita aplicar analytics en HR sin generar alta carga administrativa
- No tenemos suficientes recursos para implementar y administrar Analytics en HR
- Ausencia de presupuesto para asignar en esta actividad.
- Lo hemos intentado, pero aún no contamos con el soporte de los líderes en nuestra Organización
- Otro (especifique)