

**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

***People Analytics: transformando la gestión
del talento con datos***

Alumno

Paloma Lourdes Prieto

Mentor

Jimena Veloz Rúa

Mayo 2022

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

A María Jesús Ressa por haberme impulsado a aventurarme en el mundo del análisis de datos.

A mi tutor de tesis, Jimena Veloz Rúa, por haberme guiado y acompañado revisando a detalle cada uno de mis notas y borradores.

A todos los profesionales y referentes en materia de *People Analytics* que me brindaron su apoyo a lo largo de mi investigación compartiéndome conocimiento, recomendándome bibliografía y revisando mi trabajo.

Finalmente, a mi familia por haberme apoyado a lo largo de todo este camino e incentivarme siempre a seguir adelante.

Resumen

Los avances tecnológicos han generado cambios sin precedentes del entorno laboral, los cuales se seguirán experimentando en los próximos años a un ritmo vertiginoso. La digitalización y la tecnología han irrumpido las formas de gestionar el talento. Como resultado, *People Analytics* se encuentra en pleno crecimiento y su importancia y popularidad dentro de las organizaciones será cada vez más relevante.

El propósito del siguiente trabajo de investigación comprender las principales contribuciones de la aplicación *People Analytics* en las organizaciones. Con dicho fin, se analizó la biografía para comprender en detalle la definición de *People Analytics*, las aplicaciones más comunes y los desafíos que deben enfrentar las organizaciones para alcanzar el éxito en su aplicación.

Además, para recolectar información, se realizaron estudios cuantitativos, por medio de encuestas a profesionales argentinos de diversas industrias para comprender las necesidades de información respecto al personal, el valor percibido de utilizar datos para sustentar las decisiones sobre la gestión del talento y las principales áreas para las cuales emplean datos. También se describió a detalle la creación del equipo de *People Analytics* en una empresa líder del sector de seguros argentina que permitió comprender las principales barreras y desafíos que la empresa debió afrontar, así como también el impacto de los análisis realizados por el equipo en los resultados de negocio.

El trabajo evidencia que la aplicación de Big Data y Analytics en las decisiones sobre la gestión del talento son un factor clave para que el departamento de Recursos Humanos evolucione de un rol más transaccional a un rol más estratégico.

Palabras claves: *People Analytics, HR Analytics, Workforce Planning, Big Data*

Índice

Introducción	6
<i>Objetivos</i>	7
<i>Preguntas</i>	8
Marco teórico	10
Capítulo 1: La evolución de la Gestión del Talento	10
<i>1.1 Las personas, un activo diferenciador de las organizaciones no siempre valorado</i>	10
<i>1.2 Historia y evolución del área de Recursos Humanos en las organizaciones</i>	12
<i>1.3 Incorporación de tecnologías de información para una mejor gestión del talento</i>	17
Capítulo 2: HR Analytics: el uso de los datos en Recursos Humanos	20
<i>2.1 HR Analytics: cómo usar datos sobre la fuerza de trabajo para generar valor</i>	20
<i>2.2 La cadena de Valor de People Analytics</i>	28
<i>2.3 Nueve dimensiones para la aplicación correcta de People Analytics</i>	30
Capítulo 3: Beneficios y desafíos de <i>People Analytics</i>	36
<i>3.1 Impacto de HR Analytics en la toma de decisiones</i>	36
<i>3.2 Desarrollando capacidades analíticas en los profesionales de HR</i>	43
<i>3.3 HR Analytics: etapas, desafíos y consideraciones</i>	47
Marco empírico	55
Capítulo 4: Análisis de encuesta a profesionales líderes	55
Capítulo 5: Caso Zurich	64
Conclusiones	85
Bibliografía	88
Anexos	90
<i>Encuesta a profesionales con gente a cargo</i>	90

Tabla de Ilustraciones

Figura 1 Talento Organizacional (The Economist, 2017)	11
Figura 2 Evolución histórica de HRM y HRIS (Kavanagh y Johnson, 2009)	12
Figura 3 Evolución histórica de HRM y HRIS (Kavanagh y Johnson, 2009)	20
Figura 4 Evidence-based HR (Academy to innovate HR, 2021)	23
Figura 5 Enfoques y perspectivas en el análisis de datos (Fitz-enz y Mattox, 2014) ..	26
Figura 6 Cadena de valor de People Analytics (Ferrer, Styr y Ktena, 2020)	28
Figura 7 Nueve dimensiones de People Analytics (Ferrar y Green, 2021).....	31
Figura 8 Las seis habilidades para el éxito (Guenole, Ferrar y Feinzing, 2017).....	32
Figura 9 Los cuatro resultados de People Analytics (Ferrer y Green, 2021).....	34
Figura 10 Pirámide de la cultura (Ferre y Green, 2021)	35
Figura 11 Principales áreas en las que People Analytics está agregando valor (Ferar, Styr y Ktena,2020).....	36
Figura 12 Impacto del análisis de redes organizacionales (Ingeniería del Conocimiento, 2021)	39
Figura 13 Las nueve habilidades de los profesionales de HR del futuro (Insight222, 2021)	46
Figura 14 Encuesta de PwC: Aplicación de People Analytics (PwC, 2021)	49
Figura 15 Uso de People Analytics (PwC, 2021)	50
Figura 16 Confianza en los datos (PwC, 2021)	51
Figura 17 Perfil de los profesionales encuestados (elaboración propia)	56
Figura 18 Existencia de un equipo de People Analytics (elaboración propia)	57
Figura 19 Análisis detallado sobre equipo de People Analytics (elaboración propia) .	58
Figura 20 Frecuencia del uso de datos para decisiones de Gestión del Talento (elaboración propia)	59
Figura 21 Percepción del valor de los datos en la toma de decisiones (elaboración propia)	60
Figura 22 Aplicaciones de People Analytics (elaboración propia).....	62
Figura 23 Dashboard demografico Argentina (elaboración propia).....	69
Figura 24 Tasa de rotación de Argentina (elaboración propia)	71
Figura 25 Modelo predictivo de rotación (elaboración propia).....	72
Figura 26 Dashboard de monitorio del proceso de Reclutamiento y Selección (elaboración propia)	74
Figura 27 Dashboard de encuesta de pulso (elaboración propia).....	76
Figura 28 Dashboard de encuesta de salida (elaboración propia).....	78
Figura 29 Análisis de redes de relaciones (elaboración propia).....	79
Figura 30 Ejemplo de análisis de planificación de fuerza laboral (elaboración propia)	82

Introducción

Las organizaciones están inmersas en un contexto donde lo único constante es el cambio. La vorágine continua de cambios en todos los niveles, el aumento de competitividad, el crecimiento exponencial de la información disponible y la evolución de la tecnología, generan cada vez más incertidumbre a la hora de tomar decisiones. En la era digital actual, la información juega un papel vital en las capacidades de planificación, estrategia y toma de decisiones de una empresa. Las organizaciones deben mirar al futuro y hacerlo con seguridad, lo cual solo es posible apoyándose en datos.

El análisis de datos se está convirtiendo en un fenómeno omnipresente en el mundo empresarial. Funciones como ventas, finanzas, servicio al cliente y operaciones utilizan datos de manera extensiva para la toma de decisiones. Si el negocio ya considera crucial el análisis de datos para la toma de decisiones, Recursos Humanos no se queda atrás en esta tendencia. Sin embargo, como muchos CEOs afirman, la gestión de Recursos Humanos ha adolecido históricamente del uso de datos e indicadores para sustentar y articular muchos de sus procesos, iniciativas y decisiones (LMS, 2021) lo que ha dificultado que la función se convierta en un socio estratégico de negocio como plantea Ulrich.

La capacidad de explorar los datos, obtener indicadores y poder predecir diferentes escenarios futuros, se ha convertido en un factor crítico para poder competir en el entorno actual y por eso *People Analytics* es una ventaja competitiva clave en la función de Recursos Humanos. La última encuesta realizada por Insight222 en el 2021, muestra que el 90% de los CHRO (jefe de Recursos Humanos, por sus siglas en inglés) afirman que el análisis de datos son una parte esencial de la estrategia de RR.HH.

Este concepto se conoce bajo diferentes denominaciones como *Human Resources Analytics*, *People Analytics*, *Workforce Analytics*, *Talent Analytics*, *Human Capital Analytics*, o *HR Metrics*. Todos hacen referencia a la misma cuestión: ¿Cómo podemos entender, cuantificar, gestionar y mejorar a través del análisis de datos, la gestión de

la fuerza de trabajo para ejecutar la estrategia de la organización y crear valor?
(Aguado, 2021)

El *Big Data* (termino conocido bajo el nombre de macrodatos o datos a gran escala) y *Analytics* ha transformado la forma en que las organizaciones gestionan y utilizan la información, y herramientas como *People Analytics* van a permitir descubrir cómo mejorar los entornos de trabajo, crear una mejor cultura corporativa, mejorar el rendimiento de los empleados y conocer los aspectos relacionados a la gestión del Capital Humano.

La adopción y el desarrollo de un modelo de trabajo basado en *People Analytics* permite definir una estrategia sostenible en el tiempo, orientada a generar soluciones centradas en mejorar la gestión como la experiencia de las personas, así como lograr un impacto positivo en el resultado de la organización.

Los profesionales de Recursos Humanos, apalancándose en *People Analytics*, podrán dejar de tomar decisiones basadas en la intuición y subjetividad, pudiendo identificar, en los datos, los motivos y argumentos sólidos, para fundamentar sus decisiones y aumentar su credibilidad al asegurarse de que habla el mismo idioma que el negocio.

El trabajo de investigación se centra en comprender el impacto de *People Analytics* en las organizaciones. A lo largo del mismo, se explora el crecimiento de la función, los datos disponibles para los líderes de equipo y su nivel de utilización. También busca comprender qué se requiere para que las decisiones acerca de la gestión del talento se apoyen en datos, con la noción de que, si el análisis va a ayudar a abordar asuntos complejos del lugar de trabajo, entonces todos los profesionales de área deben contar con las habilidades y competencias necesarias en el uso de datos de personas para la toma de decisiones.

Objetivos

El objetivo principal que aborda este trabajo es dar respuesta a cuáles son las contribuciones de *People Analytics* en la gestión del Capital Humano en empresas argentinas.

De este modo el foco estará puesto en comprender cuál es el valor que obtienen las organizaciones al aplicar *HR Analytics* en la gestión del talento.

Preguntas

Los objetivos específicos consisten en:

- Identificar cuáles son las necesidades de información acerca de la Gestión de Talento por parte de los líderes.
- Identificar qué tipos de decisiones se toman sobre la base de los *insights* que se obtienen por el análisis de la información de las personas que conforman la organización en una empresa aseguradora líder en Argentina.
- Señalar los desafíos, retos y consideraciones para que *People Analytics* pueda contribuir en generar valor en las organizaciones

La gran cantidad de datos e información disponible hace indispensable que las organizaciones y sus áreas de talento humano consideren la implementación de *People Analytics* para eficientizar el proceso de toma de decisiones, mejorando la atracción, retención y productividad de sus colaboradores mediante una adecuada gestión de sus datos e información.

El presente trabajo se caracteriza por ser de diseño descriptivo, no experimental, para el cual se usaron libros, revistas, investigaciones, entrevistas, encuestas y análisis de videos como elementos de recolección de datos.

Para lograr investigar el objetivo general y dar respuesta a las preguntas de investigación establecidas, se utilizaron dos fuentes de recolección de datos. En primer lugar, se desarrolló una encuesta online destinada a profesionales argentinos de diversas industrias con personal a cargo ya que toman decisiones relacionadas con la gestión del talento.

El objetivo que persigue la encuesta es comprender qué tipo de información valoran sobre las personas, si utilizan datos para tomar decisiones sobre su personal, y si lo hacen identificar cuáles son las áreas donde mayormente respaldan sus decisiones en

base a datos disponibles. En caso de no utilizar datos en la toma de decisiones, la encuesta busca identificar las principales razones.

Por otro lado, se trabajó en detalle en detalle un caso de desarrollo del equipo de *People Analytics* en una empresa líder del sector de seguros, donde se ejemplifican los diversos análisis realizados por el equipo y se expone el impacto de estos en las decisiones de negocio. El objetivo es poder explicar en profundidad cómo se formó el equipo, cuáles fueron los principales desafíos que atravesaron, qué tipos de análisis realiza y quiénes son sus principales promotores y partes interesadas. De esta forma se demuestra en un caso empírico el valor que *People Analytics* agrega a la organización.

La investigación se estructura de la siguiente manera, el capítulo uno, La evolución de la Gestión del Talento, explica la evolución del departamento de Recursos Humanos y la incorporación de tecnologías y sistemas de información para la gestión de las personas.

En el capítulo dos, HR Analytics: el uso de datos en Recursos Humanos describe en detalle el concepto de Big Data y Analytics, la cadena de valor y sus elementos, las etapas para implementar un equipo de *People Analytics* en las organizaciones.

El capítulo tres, Beneficios y desafíos de *People Analytics*, analiza los desafíos que las organizaciones con los que las organizaciones que implementan *People Analytics* pueden enfrentar, enuncia los beneficios identificados por diversos autores en empresas estadounidenses, y detalla las etapas claves para una correcta implementación.

Marco teórico

Capítulo 1: La evolución de la Gestión del Talento

1.1 Las personas, un activo diferenciador de las organizaciones no siempre valorado

Las personas se han convertido en el factor diferencial de las organizaciones por eso las nuevas políticas de recursos humanos se centran en gestión del talento. Desde esta perspectiva contar con el mejor talento es la principal vía para conseguir añadir valor a la empresa y alcanzar una ventaja competitiva respecto a los competidores.

Chiavenato (2007) define al capital humano como el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

Por otro lado, definimos como talentos a aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo (Sarancho,2011). **La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.**

La gestión del talento debe abarcar todos los procesos de gestión de la plantilla de una organización (Jimenez, Hillier-Fry y Diaz 2008):

- Reclutamiento y selección: debe hacerse una planificación de las plantillas, definiendo los puestos de trabajo que la integran para identificar las necesidades potenciales y seleccionar a aquellas personas que más se adecuen tanto al puesto como a los valores y objetivos de la compañía
- Evaluación del desempeño: es vital medir periódicamente el grado de adecuación del personal y su nivel de satisfacción y compromiso. Pero estas revisiones no deben ser en vano, es importante que vayan acompañadas de revisiones salariales y sistemas de incentivos.

- Desarrollo de personas: son todas las políticas que la empresa pone en marcha para desarrollar a sus empleados potenciando su formación, haciéndolos más eficientes y permitiéndoles desarrollar también su marca personal.
- Retención del talento: para evitar una fuga de cerebros es necesario que los empleados hayan desarrollado sentimiento de pertenencia a través de la elaboración y puesta en marcha de todas las políticas formativas, de incentivos y salariales mencionadas anteriormente. Los planes de carrera son una medida muy eficaz para evitar la fuga del talento y conseguir un mayor compromiso con la compañía.

De este modo, **el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas.**

Considerando a la gestión del capital humano un factor vital de las organizaciones, la revista The Economist ha realizado un estudio durante el 2017 en el cual ha consultado a diferentes empresas “¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la estrategia de gestión de talento de su organización?”. Como se puede observar en la Figura 1, el 50% de los encuestados declaró no tener ninguna estrategia de gestión del talento o bien tener una estrategia informal, es decir, ninguna.

¿Cuál de las siguientes frases describen mejor la estrategia de gestión del talento en su organización?	Promedio
Tenemos una estrategia formal de gestión del talento en toda la compañía	26%
Tenemos una estrategia formal de gestión del talento en una parte de la compañía	23%
Tenemos una estrategia informal de gestión del talento	35%
No tenemos una estrategia de gestión del talento	16%

Figura 1 Talento Organizacional (The Economist, 2017)

El mismo informe también indagó sobre “¿Cuál de las siguientes es la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión del talento en su organización?”, y el 20% declaró que la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión de talento es que existen dificultades para medir el retorno sobre la inversión.

Este estudio permite entender, como afirma Sarancho (2011), que, si bien se considera la analítica como una tendencia acelerada y parte de un nuevo conjunto de habilidades necesarias en líderes de negocio y de Recursos Humanos, aún no existen números claros que demuestren que gestionar el talento tenga un impacto medible sobre el negocio.

1.2 Historia y evolución del área de Recursos Humanos en las organizaciones

Para poder entender en detalle el impacto que la tecnología tuvo en Recursos Humanos, es importante entender la evolución tanto del área en sí, como de la tecnología que el departamento como tal fue incorporando.

Es trascendental analizar la evolución de ambos elementos porque la gestión humana fue beneficiada por la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas específicos.

Esta evolución se ilustra en la Figura 2 y se hace evidente a medida que se traza una evolución histórica de Gerencia de Recursos Humanos (HRM, en sus siglas en inglés) en términos de cinco amplias fases del desarrollo histórico de la industria en Estados Unidos.

Sistemas tempranos Mediados del siglo 20	Sistemas Emergentes Siglo 21
HR Role	
Defensor de los empleados Mantenga registros precisos de los empleados Reaccionar al cambio organizacional Cumplimiento legal Enfoque Interno: Servir al Empleado	Socio Estratégico Recursos humanos basados en evidencia Los datos de Recursos Humanos respaldan la toma de decisiones estratégicas Enfoque externo: servir a los clientes Cumplimiento legal
Característica del sistema	
Inflexible islas de tecnología Procesamiento por lotes Centrado en el mantenimiento de registros de empleados	Flexible Móvil Implementado en la web Integrado con Sistema Organizacional Procesamiento en tiempo real Centrado en el intercambio de información

Figura 2 Evolución histórica de HRM y HRIS (Kavanagh y Johnson, 2009)

Kavanagh y Johnson (2009) destacan las siguientes cinco etapas:

I. Antes de la Segunda Guerra Mundial (1900 – 1945)

A **principios del siglo XX** y antes de la Segunda Guerra Mundial, el área de Recursos Humanos era conocida bajo el nombre de Personal y **su principal función consistía en mantener los registros de información de los empleados.**

En aquella época imperaba la filosofía de Taylor bajo el concepto de **organización científica del trabajo, cuyo eje central consistía en maximizar la productividad de los empleados.** El paradigma planteaba que había una única forma de hacer de la mejor manera el trabajo, la cual se determinaba a través de estudios de tiempo y movimiento que permitían definir el uso más eficiente de las personas en el proceso de producción. Debido a ello, el trabajo se podría dividir en partes, y el número de tareas a ser completadas por un trabajador durante un día de trabajo promedio podría ser computado. Estos hallazgos formaron el **sistema de pago a destajo**, es decir, pago por la producción realizada, que se consideraban la forma más eficiente de motivar a los empleados en ese momento (Kavanagh, 2009).

En este punto de la historia, había muy pocas influencias de los gobiernos en las relaciones laborales; en consecuencia, las condiciones de empleo, las prácticas y las condiciones se dejaban a los propietarios de la empresa. Como resultado, era habitual abusos tales como el trabajo infantil y condiciones de trabajo inseguras. Algunos empleadores establecían departamentos de bienestar y administración del trabajo para velar por los intereses de los trabajadores mediante el mantenimiento de registros sobre salud y seguridad, así como el registro de horas trabajadas y nómina (Kavanagh, 2009).

II. Periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial (1945 – 1960)

Posteriormente a la Segunda Guerra Mundial los dueños de empresas se dieron cuenta que **la productividad del empleado y su motivación tenían un impacto significativo en los niveles de rentabilidad de la firma.**

Luego de la guerra, estudios revelan que las motivaciones de los empleados no pasan únicamente por el dinero, sino que también por la seguridad social y factores psicológicos, como recibir reconocimiento por el trabajo realizado (Kavanagh, 2009).

Debido a la necesidad de clasificar un gran número de personas en servicio militar durante la guerra, fueron necesarios nuevos mecanismos y estrategias de clasificación de trabajadores en torno a las categorías ocupacionales para mejorar el reclutamiento y la selección. El aspecto central de estos sistemas de clasificación era la descripción de puestos, la cual enumeraba las tareas, deberes y responsabilidades del cargo en cuestión. La descripción de puestos podía usarse para diseñar programas de compensación apropiados, así como evaluar el desempeño individual de los empleados (Kavanagh, 2009).

Este periodo también se caracteriza por la **creación de sindicatos**, que desempeñaron un papel importante en la negociación de mejores condiciones de empleo. Por otro lado, crecía el nivel de registros que el departamento de Personal debía mantener y reportar a organismos públicos. Debido a esta tendencia, **el departamento comenzó a establecer divisiones especializadas como reclutamiento, capacitaciones, administración de beneficios, nómina y, la de mayor relevancia en esta época, relaciones laborales** (Kavanagh, 2009).

Dado el considerable aumento de información que se debía administrar y mantener, la tecnología comenzó a tomar predominio; muchos empresarios empezaron a invertir en tecnología sobre todo para realizar seguimiento de nómina (Kavanagh, 2009).

III. La era de los asuntos sociales (1960 – 1980)

Durante este periodo hubo un gran aumento de regulaciones y legislaciones, tales como la prohibición de prácticas discriminatorias, nuevas legislaciones relacionadas a temas de salud y la seguridad social en el trabajo y la prestación de jubilaciones, entre otros. Esto conllevó a que el departamento de personal sea el principal responsable de asegurar el cumplimiento de las normativas y legislaciones, así como también una mayor eficiencia en el registro, elaboración y análisis de informes que debían presentarse a las autoridades gubernamentales. Para evitar multas y/o contingencias

legales, todos los procesos del área comenzaron a ser rigurosamente controlados, así como también se revisaba a detalle la información de los empleados para que sea precisa y completa (Kavanagh, 2009).

Fue en esta época que el departamento de Personal pasó a denominarse departamento de Recursos Humanos. La creciente necesidad de cumplir con la normativa legales, ya que el no hacerlo implicaba sanciones monetarias, hizo que los gerentes reconozcan en mayor medida la importancia del correcto cumplimiento de los procesos de este departamento. En otras palabras, las prácticas de Recursos Humanos empezaban a afectar el resultado final del negocio (Kavanagh, 2009).

Otro aspecto crucial fue la disminución de los costos de tecnología informática en comparación con el creciente costo por empleado, lo cual impulsó la inversión en sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS) para procesar la información de empleados de manera más eficaz y eficiente. Estos desarrollos tecnológicos y el **aumento de oferta de sistemas de información llevaron al desarrollo de un sistema integral de información de gestión para Recursos Humanos.** El principal precursor en esto fue SAP (Kavanagh, 2009).

IV. La era de la eficiencia en costos (1980 – 1990)

Debido a la creciente competencia de las economías de Asia y Europa con Estados Unidos, las empresas multinacionales comenzaron a poner mayor foco en la reducción de costos mediante la automatización, entre otras medidas de mejora de la productividad (Kavanagh, 2009).

El enfoque de Recursos Humanos cambió de administración de personal a desarrollo de empleados. Las presiones por mejorar la efectividad y la eficiencia de los servicios que ofrecían y reducir los costos; presionaban al departamento de Recursos Humanos a aprovechar la tecnología que se estaba volviendo más accesible y poderosa (Kavanagh, 2009).

Uno de los primeros líderes en este periodo fue PeopleSoft ® que desarrolló el primer HRIS (Kavanagh, 2009).

V. ERPs y Strategic HRM (1990 – 2010)

A lo largo de **la década de los 90** hubo grandes cambios económicos producto de la **creciente globalización, los avances tecnológicos (sobre todo el internet) y la hipercompetencia.**

Las empresas comenzaron a notar que los empleados innovadores y creativos eran la clave para las organizaciones, convirtiéndose en una ventaja competitiva, ya que el **capital intelectual era muy difícil de ser imitado por los competidores. En consecuencia, la función de gestión de personas pasó a ser estratégica y se orientó a atraer, motivar y retener el talento.** Esto llevó a la creación de *Balance Scorecard* de HR o tablero de comando/control (donde autores Becker, Huselid y Ulrich, son mayores referentes) así como a poner mayor énfasis en el retorno sobre la inversión (ROI) de la función de Recursos Humanos y de sus programas. Otra de las características críticas de HRM fue la adopción y el uso de *HR Metrics* (Cascio, 2000; Lawler & Mohrman, 2003).

Las personas que integraban la organización junto con el capital intelectual eran vistos cada vez más como un activo estratégico de gran valor y una fuente de ventaja competitiva. Es por ello por lo que el departamento de Recursos Humanos comenzó a tomar un rol más estratégico en la organización enfocándose en atraer, retener y comprometer al talento.

La relación estratégica entre tecnología y HRM se convirtió así, no solo en una ventaja competitiva para la organización, sino que también permitió el éxito en el análisis, definición e implementación de estrategias de negocios (Bodenheimer, 2017).

Si bien la bibliografía hace referencia a cinco etapas, también se deben destacar los cambios y características por la adopción de la tecnología en la nube y la tecnología móvil que se da desde el 2010 hasta la actualidad.

IV. La nube y sistemas de autogestión – 2011 a la actualidad

La tecnología que respalda al área de Recursos Humanos sigue evolucionando. Hoy en día, en vez de utilizar los sistemas de ERP tradicional, las organizaciones se están moviendo cada vez más a la nube. La nube se vincula con el desarrollo de *SaaS*, es

decir, software como servicio, donde los proveedores ofrecen a las empresas la posibilidad de contratar sistemas a cambio de una paga mensual evitando así la necesidad de realizar una gran inversión inicial como ocurría anteriormente (Bodenheimer, 2017).

Esto también impacta en la relación entre empleados y el área de Recursos Humanos ya que en la actualidad ya se están utilizando varios sistemas de autogestión como los portales donde los empleados pueden ingresar para ver toda su información y hacer cambios sobre cuestiones personales como dirección, dar de alta a un nuevo miembro en la familia o solicitar vacaciones/licencias. En este nuevo entorno, los HRIS acompañan e impulsan los cambios en el área (Bodenheimer, 2017).

Aunque la tecnología es un facilitador clave de la estrategia de Recursos Humanos, poseer la mejor tecnología no genera una ventaja competitiva, sino el ajuste entre la realidades ambientales, tecnología y prácticas estratégicas que conducen a ventaja competitiva. Un aspecto crítico de un HRIS en el apoyo a la implementación de la estrategia organizacional es cómo podemos usar los datos para generar decisiones más efectivas sobre empleados, programas e iniciativas.

1.3 Incorporación de tecnologías de información para una mejor gestión del talento

Algo importante de resaltar cuando hablamos de *analytics* en Recursos Humanos, es el impacto que tuvo la incorporación de modelos de HRIS en el trabajo de los profesionales de este departamento.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la principal responsabilidad del área de Recursos Humanos se centra en atraer, motivar, desarrollar y retener a los colaboradores. Para ello, se llevan a cabo diferentes tareas como reclutamiento, capacitaciones, relaciones laborales y compensaciones; entre otras. Wrights, McMahan & Gerhar (1998) clasifican a las tareas y actividades que son llevadas a cabo por los profesionales de Recursos Humanos en tres grandes grupos. En primer lugar, están todas las actividades que implican las transacciones que se hacen en el día a día para mantener los registros de los empleados, algunos ejemplos son el mantenimiento

de la información de nómina de los empleados, cambios en información personal como una dirección o cuenta bancaria y/o la administración de los beneficios del colaborador. Diversos estudios realizados confirman que los profesionales del área dedican entre el 65% y el 75% en realizar este tipo de tareas (Ferrar y Green, 2021).

En segundo lugar, se encuentran las actividades tradicionales que abarcan el reclutamiento y selección, armado de entrenamientos y capacitaciones, definición de los planes de compensaciones y todo lo relacionado al manejo de desempeño. Este tipo de actividades se consideran estratégicas cuando están alineadas con el objetivo del negocio. El tiempo promedio dedicado a este tipo de actividades se encuentra entre el 15% y el 30% (Ferrar y Green, 2021).

Por último, se encuentran las actividades transaccionales que son las que realmente generan valor a la organización como por ejemplo la definición de estrategia de innovación, gestión del cambio, gestión de la cultura, entre otras. Debido a que la mayor parte del tiempo se emplea en actividades transaccionales y tradicionales, solo entre el 5% y el 15% se destina a actividades transaccionales (Ferrar y Green, 2021).

El principal objetivo de diseñar, desarrollar e implementar un sistema de HRIS consiste en reducir el tiempo que los profesionales del área emplean en actividades transacciones, permitiéndoles enfocarse más en tareas tradicionales y transaccionales y así convertirse en un verdadero socio estratégico del negocio (Ulrich, 1997)

HRIS (siglas en inglés de *Human Resources Information Systems*) consiste en un software de sistema de información para Recursos Humanos que contiene la base de datos de todos los empleados de una organización. Permite agilizar las actividades y demandas propias del área, mediante la automatización de los datos y procesos necesarios para la gestión del capital humano, facilitando la generación de informes y brindando información para la toma de decisiones gerenciales.

Kavanagh y Johnson (2009) definen a **HRIS como un sistema utilizado para adquirir, almacenar, manipular, analizar, recuperar y distribuir información con respecto a los recursos humanos de una organización para apoyar la gestión del capital humano y eficientizar la toma de decisiones.** Su correcta implementación y uso

requiere de la cooperación de todas las áreas del departamento. Dichos autores resaltan tres formas principales en las que un HRIS puede agregar valor a la organización: en primer lugar, al automatizar procesos transaccionales. En segundo lugar, proporcionando información precisa de los empleados y facilitando la generación de informes y reportes. Por último, y en conjunto con las dos ventajas anteriormente expuestas, al reducir el tiempo destinado a tareas transaccionales y facilitar el acceso a información del personal, esto permite que el profesional de Recursos Humanos se enfoque más en actividades estratégicas que generen valor para la organización.

Una buena estrategia digital para la gestión de RRHH acompañada de un software de gestión eficaz, puede traer grandes beneficios a una empresa, sea cual sea su tamaño, sector y antigüedad. En cuanto a la gestión del capital humano, los más destacados son:

- Facilita el acceso a información y a la consulta de datos y elimina el riesgo de perder información ya que todo es almacenado ya sea en un servidor propio o en la nube.
- Permite a la empresa puede procesar los datos actualizados y obtener todas las estadísticas y tableros de control necesarios sin utilizar una aplicación externa, mejorando la capacidad de analítica y de reportes
- Mejora la calidad y la velocidad de prestación de servicios del departamento de cara a los empleados al pasar de estar enfocados en tareas y actividades operativas a poder enfocarse en actividades estratégicas
- Producto de la automatización, disminuye la cantidad de error humano.
- Permite la gestión integral del empleado desde un solo lugar desde el proceso de reclutamiento y selección hasta la desincorporación del colaborador.

Existen múltiples clasificaciones de sistemas de software de Recursos Humanos, la Figura 3 muestra la clasificación realizada por Kavanagh y Johnson (2009).

Nivel Organizacional	Tipo de sistema	Foco	Ejemplo
Operacional	Sistema de Procesos Transaccionales	Mejorar la velocidad de las transacciones, así como la exactitud Reducir el costo de tareas transaccionales Automatizar	Procesamiento de nómina
Gerencial	Sistema de Información	Proveer información clave a la gerencia Proporcionar información para la toma de decisiones Proveer ad hoc reporting	Elaboración de reportes Generación de métricas y analíticos de diversos procesos
Ejecutivo	Sistema de información Ejecutiva	Proporciona datos agregados de alto nivel Ayuda a los managers con la planificación a largo plazo Apoyar las decisiones gerenciales	Planes de sucesión Generación y agregación de data en tableros de control
<i>Boundary spanning</i>	Sistema de apoyo de decisiones	Permite realizar simulaciones Facilita el forecasting y "what if" analysis	Análisis de mercado Employee skill assessments
	Sistema de expertos	Automatiza la toma de decisiones con tecnología Incorpora el conocimiento humano en los sistemas de información	Portales de autogestión de empleados
	Sistema de automatización	Permite diseñar documentos. Permite compartir documentos y archivos Facilita la comunicación	Automatización de envío de reuniones de entrevista a candidatos
	Colaboración tecnológica	Facilita las comunicaciones electrónicas y la colaboración entre empleados	Comunicación de e-learning Reuniones virtuales Compartir documentos
	Sistema de Planificación de Recursos	Integra y centraliza la información corporativa	SAP, Oracle, PeopleSoft

Figura 3 Evolución histórica de HRM y HRIS (Kavanagh y Johnson, 2009)

En resumen, acorde a lo expresado por autores en sus investigaciones principalmente en empresas americanas y europeas, la utilización de HRIS puede ayudar a los gerentes a mejorar la eficiencia en la gestión de personas mediante la automatización de tareas administrativas, la reducción de costos, aumentando la fiabilidad de los informes y mejorar el servicio a los clientes internos.

La tecnología de la información facilita la administración en múltiples aspectos: mejorando la precisión de los datos al reducir la necesidad de entradas múltiples, eliminando la redundancias en los datos, y reduciendo la oportunidad de errores de entrada humanos y correcciones asociadas. Además, el uso de HRIS, a través de bases de datos relacionales, acelera la elaboración de informes y permite la distribución de la información de datos del personal de forma segura.

Capítulo 2: HR Analytics: el uso de los datos en Recursos Humanos

2.1 HR Analytics: cómo usar datos sobre la fuerza de trabajo para generar valor

¿Están los miembros de mi equipo motivados? ¿Cuáles son las principales razones por las que los colaboradores deciden cambiarse de compañía? ¿Cuál es la probabilidad

de que determinado empleado en específico abandone la compañía?, ¿cómo puedo mejorar el desempeño de mi equipo? ¿Puedo saber si quien acabamos de contratar va a ser alto potencial? y sobre todo ¿Cómo puedo gestionar a la fuerza laboral de manera más efectiva? Estas son algunas de los interrogantes que reciben los profesionales de Recursos Humanos. Las respuestas a esas preguntas están en el análisis de datos sobre las personas que conforman la organización.

Son múltiples las fuentes por las cuales podemos obtener datos de las personas que conforman la organización, incluyendo los currículos vitae, la información personal que hay en los CRM propios de Recursos Humanos, las redes sociales, encuestas de clima, evaluaciones de desempeño, entre otras. El problema es cómo podemos procesar toda esa información para que la compañía pueda utilizarla de manera estratégica en la toma de decisiones.

Debido a ello, Big Data y *Analytics* se ha convertido en un activo estratégico para las organizaciones y de forma transversal para todas las funciones, por lo que Recursos Humanos no puede quedarse afuera.

Al hablar de *People Analytics* es importante nombrar a Fitz-Enz, considerado internacionalmente como el padre de la medición en la Gestión del Capital Humano en las organizaciones. Fitz-enz (2014) define el concepto de *Analytics*, en primer lugar, como una aproximación mental y, segundo, un conjunto de herramientas estadísticas.

Es decir, la mayoría de las veces, cuando se habla de *Analytics*, las personas piensan inmediatamente en estadística. Esto no es del todo correcto. La estadística tiene un rol importante, pero sólo después de entender las interacciones y relaciones de los elementos del problema en cuestión.

Fitz-enz sitúa a la Gestión de Capital Humano en una cadena de valor de tres niveles de resultados: Resultados de la gestión de Capital Humano, Resultados Operativos y Resultados Financieros

Fitz-enz y Mattox (2014) definen a **HR Analytics** como un dispositivo de comunicación que toma información de distintas fuentes para tener una idea clara de las condiciones actuales y de los futuros probables de la organización.

Según García (2021) *HR Analytics* consiste en una “*metodología para proveer, a través del análisis de datos, evidencias para mejorar la calidad de las decisiones sobre las personas y conseguir así aumentar el rendimiento individual y/u organizacional.*”

Se trata, pues, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada. En definitiva, ***HR Analytics* busca ayudar a tomar mejores decisiones en el ámbito de la gestión del talento.**

People Analytics consiste en la utilización del análisis avanzado de información para gestionar el talento basándose en datos, es decir, bajo un paradigma dirigidos por datos, concepto en inglés conocido como *data driven* (Leadership Management School, 2021). Es decir, consiste en una metodología y un proceso integrado de análisis de datos que facilita evidencias que pueden ser utilizadas para mejorar la calidad de las decisiones sobre las personas.

Lo que es importante considerar es que *People Analytics* no viene a eliminar la forma actual de gestionar el talento, sino que viene a complementarla. Si solo se tomaran decisiones basadas en datos volveríamos a un modelo de gestión Taylorista. ***People Analytics* consiste en apoyarse en los datos para tomar decisiones sin perder la perspectiva humana.**

A continuación, se detallan los principales beneficios que brinda *People Analytics* a la gestión del talento (Leadership Management School, 2021) distinguidos por el autor en su aplicación en empresas americanas

a) *Sustento*

Brinda sustento porque transforma la gestión del Capital Humano en una gestión basada en evidencias (*evidence-based management*). **La gestión basada en evidencias en Recursos Humanos consiste en la práctica de tomar decisiones respaldadas por evidencias de diversas fuentes para ayudar a garantizar que se alcancen los resultados comerciales deseados.** El campo de la medicina fue pionera en el enfoque basado en evidencias, resultando en una atención médica más efectiva.

Con el tiempo, esta práctica se fue extendiendo a muchas otras disciplinas (Leadership Management School, 2021).

Este método se aleja de la gestión tradicional de Recursos Humanos basada en soluciones rápidas, sesgos y suposiciones. En cambio, avanza hacia el pensamiento crítico sobre lo que funciona y lo que no funciona para la toma de decisiones tácticas.

Como ilustra la Figura 4, hay seis pasos que se deben seguir para guiar el proceso de toma de decisiones:

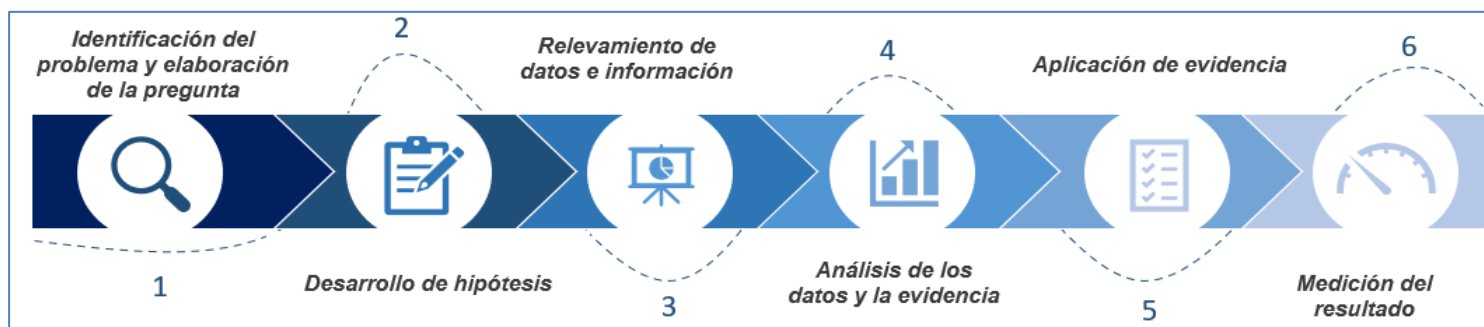


Figura 4 Evidence-based HR (Academy to innovate HR, 2021)

1. Identificación del problema y elaboración de la pregunta a responder: dedicar tiempo a comprender cuál es el problema permitirá entender exactamente lo que se necesita resolver. A menudo, el problema que ha surgido permite ver que hay otro asunto subyacente que deben descubrirse. Una vez que se haya identificado el problema, lo que debe hacerse es elaborar la pregunta a la que se buscará dar respuesta. Esto ayudará a formular mejores hipótesis para encontrar la solución correcta.
2. Elaboración de hipótesis: para esta instancia del proceso, lo mejor es comenzar con un ejercicio de lluvia de ideas (*brainstorming*) para poder identificar las causas del problema. La clave de esta etapa es que no solo participen quienes trabajen en el departamento de Recursos Humanos, por el contrario, se debe involucrar a gerentes y miembros de otras áreas para enriquecer el análisis y la visión.
3. Relevamiento de datos e información: usando diversas fuentes de información buscar metódicamente evidencia que ayude a probar o refutar las hipótesis planteadas.

Algo importante que destaca Cravino (2001) es que muchas veces la fuente de información existe y es accesible. Sin embargo, en otros casos, la fuente existe, pero su grado de accesibilidad puede variar de acuerdo con diferentes circunstancias. Y en otros casos, directamente la fuente de información no existe. Cuando se da este último escenario, es necesario preguntarse cuál es la relación costo-beneficio de construir una fuente de información hasta ahora inexistente.

4. Análisis de los datos y la evidencia: consiste en reunir todos los datos y la evidencia recopilada para que se pueda identificar lo que se posee y lo que aún se necesita encontrar. En esta etapa, es importante evitar el sesgo, es decir, se debe analizar toda la información disponible, no solo lo que pruebe la teoría planteada.
5. Aplicación de la evidencia: es el momento de analizar qué evidencia implica las hipótesis planteadas y convertirla en un plan de acción concreto.
6. Medición del resultado: la fase final de la toma de decisiones basada en evidencia consiste en evaluar el resultado frente a las expectativas. Es de gran utilidad recopilar comentarios de las partes involucradas en el proceso y de las áreas impactadas. Además, comprender si la acción resultó de la manera indicada por la evidencia puede ayudar a dar forma a la futura estrategia comercial.

Según la bibliografía, un enfoque de Recursos Humanos basado en evidencia no es garantía de resultados perfectos en todo momento, sin embargo, es una forma de incorporar una gama más amplia de información para tener una mejor oportunidad de hacerlo bien. Una gestión basada en evidencias no solo permite tomar decisiones más efectivas, sino que también garantizaría que el departamento de Recursos Humanos realmente contribuya a los objetivos estratégicos y al desempeño financiero de la organización (Schneider, 2006).

b) Objetividad

Mientras la mayoría de los departamentos toman decisiones basadas en datos, gran parte de las decisiones que se toman en materia de personas se hacen sobre la base de suposiciones, subjetividad e intuición.

La interpretación del significado de una métrica consiste en la comparación de un dato o métrica con otro dato o métrica (Cravino, 2001). Para elaborar un juicio se necesita de cuatro elementos: el fenómeno, el instrumento de medición, la medición propiamente dicha y un sistema de referencia. *“Todo juicio requeriré de un proceso de interpretación para luego generar un conocimiento de naturaleza cualitativa”* (Cravino, 2001).

Por ello *People Analytics* brinda objetividad, ya que elimina toda clase de sesgos cognitivos en la toma de decisiones. Un sesgo cognitivo es una interpretación errónea sistemática de la información disponible que ejerce influencia en la manera de procesar los pensamientos, emitir juicios y tomar decisiones (Kahneman y Tversky, 1972). Los sesgos cognitivos hacen que veamos el mundo de acuerdo con nuestros propios intereses, distorsionando la realidad, para reforzar nuestras ideas establecidas o ignoremos información importante. Cuando la toma de decisiones se apoya en datos, es decir, evidencia empírica, este tipo de errores disminuye. Ya no se trata de elegir a un candidato porque un empleado es percibido agradable por su jefe, al momento de definir un ascenso, por el contrario, se trata de mirar los datos acerca del desempeño, de sus objetivos logrados y toda la información disponible para elegir al candidato correcto.

c) Eficiencia

La eficiencia está dada por la capacidad que las tecnologías actuales tienen para procesar gran cantidad de datos a altas velocidades y sin errores. Además, hoy con el desarrollo de algoritmos e inteligencia artificial, a las máquinas se las puede entrenar para ayudar a las personas en la toma de decisiones.

Como se ha mencionado en las etapas de evidencia de datos, todo problema comienza en función del fenómeno que se requiere comprender. Para lograrlo, se requiere analizar la disponibilidad de los datos que tienen relación con el objeto de estudio. Cuando se identifican los datos disponibles, se comienza su procesamiento, que

implica su organización, transformación y limpieza. En este proceso se utilizan herramientas de análisis exploratorio de datos y otras como algoritmos de procesamiento de datos, modelos estadísticos, etc., para así llegar a las conclusiones.

Data Mining es un proceso que utiliza diversas herramientas para encontrar patrones útiles y no evidentes en grandes conjuntos de datos. El procesamiento de datos abre el campo de los modelos o enfoques predictivos, permitiendo anticipar posibles eventos o situaciones como la renuncia de un empleado.

d) Anticipación

Por último, se dice que *People Analytics* brinda anticipación ya que al poder estudiar a detalle patrones de comportamiento pasados y poder desarrollar modelos predictivos futuros, que permitan predecir con gran nivel de confianza la posibilidad de ocurrencia de distintos escenarios.

Por lo anteriormente expuesto, ***HR Analytics* es un enfoque basado en evidencias que se emplea para describir, explicar y predecir comportamientos de la fuerza laboral de una organización brindando *insights* para el proceso de toma de decisiones.**

Según Fitz-enz y Mattox (2014), *HR Analytics* tiene tres niveles resumidos en la Figura 5:



Figura 5 Enfoques y perspectivas en el análisis de datos (Fitz-enz y Mattox, 2014)

1. Nivel Descriptivo: hace referencia a las métricas tradicionales de Recursos Humanos, definiéndose como métricas de eficiencia. Incluyen el costo de contratación, el nivel de rotación, la cantidad de empleados reclutados, etc. El enfoque de este nivel consiste principalmente en reducir el costo y mejorar los

procesos. El nivel descriptivo propone revelar y describir las relaciones y los patrones actuales e históricos. Este nivel incluye principalmente *tableros*, cuadros de mando, reportes periódicos y segmentación de fuerza laboral.

2. Nivel Predictivo: el análisis predictivo abarca una gran variedad de técnicas (estadísticas, minería de datos, modelación de datos, entre otras) que utilizan la información actual e histórica para obtener predicción acerca del futuro. Se trata de probabilidades e impactos potenciales. Un ejemplo de este nivel de *Analytics* consiste en la elaboración de modelos para incrementar la probabilidad de seleccionar al candidato correcto, capacitar y promover.
3. Nivel Prescriptivo: describe las opciones de decisión y la optimización de la fuerza de trabajo y se utiliza para analizar datos complejos buscando predecir resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar impactos en las decisiones alternativas. Mientras que el nivel predictivo permite predecir, este nivel sugiere una alternativa de decisión entre las opciones/escenarios disponibles.

A medida que Recursos Humanos se enfoque en agregar valor al negocio al alinear sus objetivos con los de la compañía, *People Analytics* toma mayor relevancia. El modelo DELTA (Davenport, 2006; y Davenport, Harris & Shapiro, 2010), acrónimo de datos (*data*), empresa (*Enterprise*), liderazgo (*leadership*), metas (*targets*) y analistas (*analysts*), establece que para **desarrollar una estrategia de *People Analytics* exitosa es necesario, emplear una visión no pensando únicamente en los procesos de Recursos Humanos de manera aislada, sino por el contrario, pensar en el impacto y el valor que se pueda generar a la organización como un todo.**

People Analytics es una herramienta de ayuda para las áreas de talento a la hora de fundamentar la solvencia de sus decisiones en datos, aportando valor al negocio y adoptando un rol más proactivo y estratégico en las organizaciones.

2.2 La cadena de Valor de People Analytics

En el 2020, Ferrer, Styr y Ktena publicaron un modelo operativo de *People Analytics* óptimo para la entrega de resultados al negocio (ver Figura 6).

Consiste en una cadena de valor donde la entrada de información está constituida por los motivos de los clientes que abarcan la estrategia del negocio, los desafíos de las partes interesadas y la estrategia de Recursos Humanos, los cuales se detallan más adelante en esta tesis. Por otro lado, el producto son los resultados de negocio tales como el valor comercial, la experiencia del empleado y el cambio organizacional.

En la práctica, la cadena de valor de *People Analytics* significa que, en lugar de responder preguntas importantes para el negocio, como qué factores mejorarán el desempeño de mi negocio y qué roles en mi organización entregar el mayor valor; el equipo de *People Analytics* es responsable de este proceso de principio a fin. La cadena de valor permite a Recursos Humanos adoptar una perspectiva de afuera hacia adentro y genere valor a escala.

Este enfoque de afuera hacia adentro permite que la función se centre en los desafíos del negocio y en generar valor, mejorando la experiencia de los empleados.

La Figura 6 ilustra la cadena de valor de *People Analytics*, desde sus *drivers*, los tres motores y los resultados que brinda al negocio

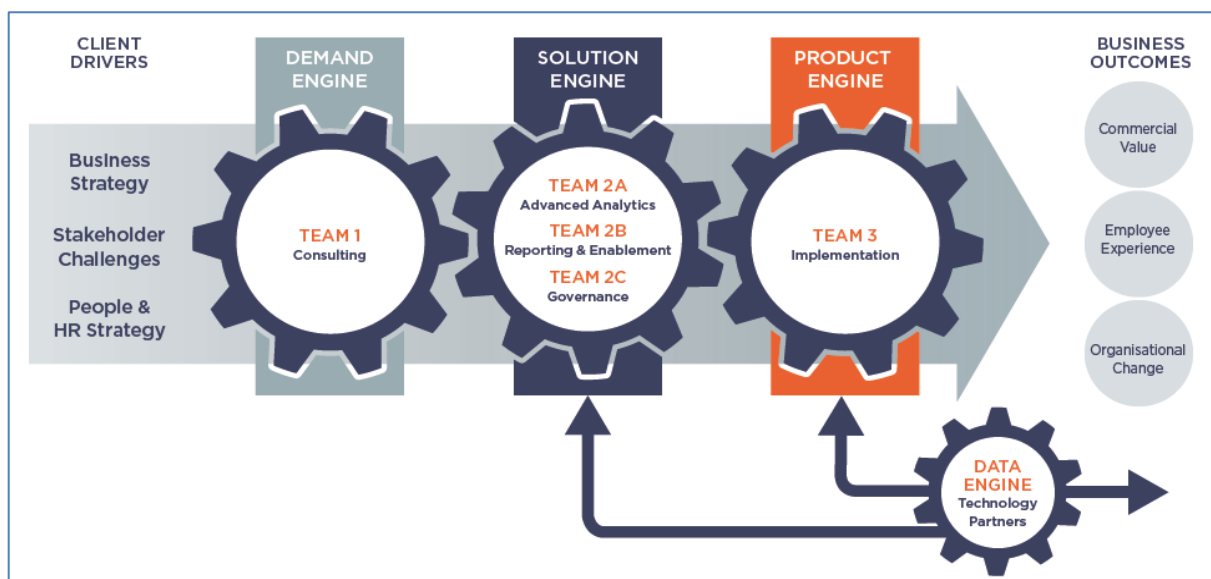


Figura 6 Cadena de valor de People Analytics (Ferrer, Styr y Ktena, 2020)

Como se puede observar en la Figura 6, el proceso está dividido en tres áreas clave, que el autor denomina “motores”. A su vez, los motores se componen de cinco equipos. Los tres motores necesarios para el éxito son:

1.2.2.1 Motor de Demanda

Garantiza que el trabajo de *People Analytics* se centre exclusivamente en prioridades, retos y estrategias del negocio. Son los responsables de comprender, priorizar y generar la demanda de trabajo de análisis de personas. El trabajo incluye:

- comunicarse con las partes interesadas para identificar y definir acciones relacionadas con las personas y los retos empresariales;
- formular preguntas comerciales y definir hipótesis;
- mantener a las partes interesadas informadas del progreso a lo largo de un proyecto;
- compartir ideas y recomendaciones;
- Trabajar con *el motor del producto* para escalar soluciones.

El motor de demanda consiste en un solo equipo de consultoría con diferentes niveles de experiencia que, dependiendo de la organización, puede estar alineada por unidad de negocio y/o geografía.

Las habilidades genéricas necesarias para este equipo incluyen perspectiva de negocio, comunicación y consultoría. (Ferrer, Styr y Ktena, 2020)

1.2.2.2 Motor de solución

Transforma los *motivos* de los clientes en soluciones escalables mediante el análisis de problemas, entregando ideas y gestionando la gobernanza general de analítica de personas. El motor de solución se divide en tres sub-equipos:

- a) Análisis avanzado de datos: Los científicos y analistas que colaboran con el equipo de consultoría utilizan técnicas más avanzadas para probar hipótesis y escenario de problemas complejos respecto a personas y la organización. Este equipo debe poseer habilidades en estadística, programación, diseño de investigación, modelado de la fuerza laboral y psicología del comportamiento, y una comprensión de técnicas de ciencia de datos de vanguardia.

- b) *Reportes e implementación*: consiste en un equipo de analistas que conocen muy bien los datos de las personas de la empresa y cómo están estructurados. Este equipo debe contar con experiencia en la creación de indicadores y métricas, trabajar a la par de los *Business Partners* e implementar plataformas de inteligencia de negocios.
- c) *Gobernanza*: Es fundamental que el equipo de Gobernanza tenga una comprensión firme del potencial valor que *People Analytics* puede ofrecer en la empresa, conociendo los desarrollos legales y tecnológicos sobre todo en materia de uso y almacenamiento de datos.

1.2.2.3 Motor de Producto

Este equipo está orientado a asegurar el diseño efectivo y la gestión de productos de soluciones analíticas para proporcionar una adopción efectiva de cada solución. Según Ferrer, Styr y Ktena (2020), su trabajo se centra en:

- Comprender las recomendaciones analíticas desarrolladas por el equipo del Motor de solución y traducirlas en productos escalables;
- Evaluar el impacto y el valor de *People Analytics*
- Crear productos duraderos diseñados a partir de una visión *centrada en el usuario*.

2.3 Nueve dimensiones para la aplicación correcta de *People Analytics*

People Analytics necesita una base sólida con los elementos correctos para alcanzar el éxito sin que se vuelva demasiado compleja su implementación. Para ello, Ferrar y Green (2021) sostienen que se necesita de **nueve elementos para asegurar la implementación exitosa de *People Analytics***.

Si bien, los elementos no son objeto pertinente de esta investigación es importante resumirlos para lograr entender del concepto de *People Analytics* en su totalidad.

La Figura 7 resume cada una de dichas dimensiones expuestas por Ferrar y Green.

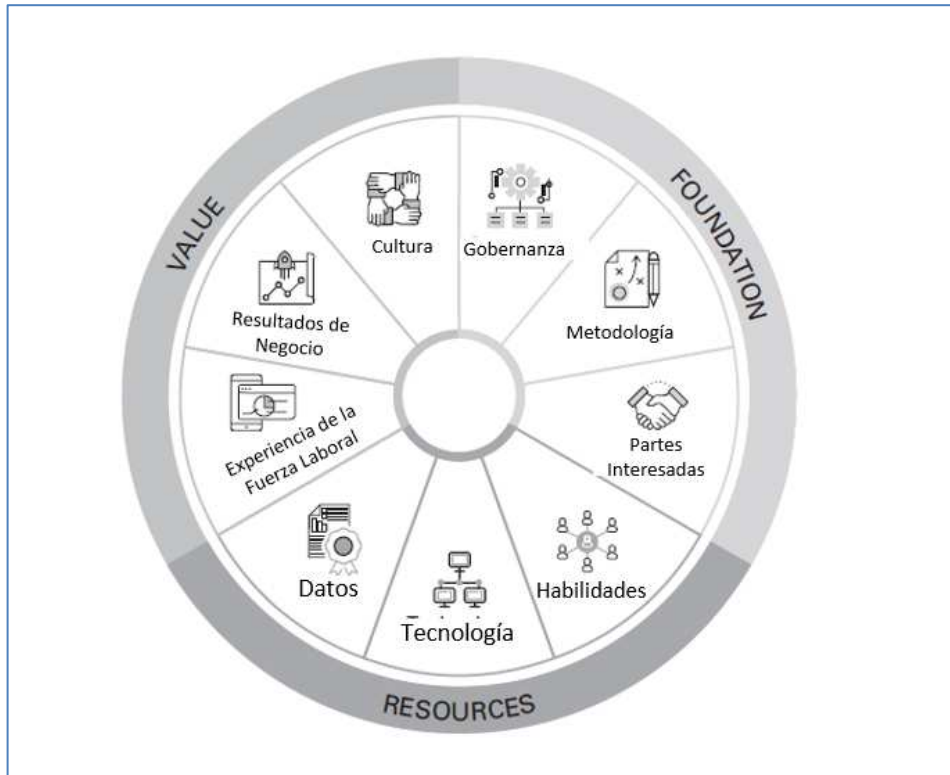


Figura 7 Nueve dimensiones de People Analytics (Ferrari y Green, 2021)

Primer dimensión: Gobernanza

Hace referencia a los mecanismos, procesos y procedimientos mediante los cuales se opera y se gestiona el riesgo de *People Analytics*. La gobernanza sustenta todos los análisis, asegurando buenos estándares, roles claros, contar con las personas adecuadas para el trabajo, la estructura y la correcta gestión de datos.

Bajo esta perspectiva, una adecuada estrategia de *People Analytics* es aquella que, en primer lugar, se dota de una estructura y herramientas de trabajo suficientes que garanticen la seguridad, privacidad, propiedad, veracidad e integridad ética de los proyectos de datos (Rodríguez, 2020)

Segunda dimensión: Metodologías

Esta dimensión cubre los pasos que existen para asegurar que *People Analytics* siga un camino claro y ágil para que el trabajo sea significativo, tenga un propósito, genere impacto y mejore el desempeño individual y organizacional.

Los tres componentes principales de la metodología son la priorización del trabajo, la definición de procesos y lograr patrocinadores comprometidos.

Tercera dimensión: Partes interesadas

La dimensión de las partes interesadas analiza las distintas partes interesadas con las que los equipos de *People Analytics* interactuarán para crear impacto y entregar valor.

El modelo planteado por los autores sugiere siete agentes interesados distintos: ejecutivos de negocios, líderes de Recursos Humanos, gerentes, empleados y trabajadores, equipos funcionales, propietarios de tecnología y datos, y finalmente, sindicato y comités de empresa

Cuarta dimensión: Habilidades

Ferrar y Feinzing (2017) destacan seis habilidades necesarias para el éxito en *People Analytics*: perspectiva de negocio, consultoría, recursos humanos, psicología del trabajo, ciencia de datos y comunicaciones.

Este conjunto de habilidades permite traducir el lenguaje empresarial y de Recursos Humanos en analíticos y viceversa.

La Figura 8 resume cada una de la seis habilidades para el éxito de *People Analytics*.

Perpectiva/visión de negocio	Consultoría	Recursos Humanos
Educación financiera Habilidades politicas Conciencia interna Conciencia externa	Definición del problema Construcción de hipótesis Gestión de proyectos Desarrollo de soluciones Gestión del cambio <i>Stakeholders management</i>	Subfunciones de Recursos Humanos Interdependencias de Recursos Humanos RR.HH. Internacional Privacidad y ética RR.HH. "sixth sense"
Psicología del trabajo	Ciencia de datos	Comunicación
Psicología Industrial Psicología Organizacional Diseño y análisis de la investigación	Cuantitativa: matemáticas y estadística Informática: bases de datos y programación Conciencia de datos	Narración Visualización Escritura Presentación eficientes Marketing

Figura 8 Las seis habilidades para el éxito (Guenole, Ferrar y Feinzing, 2017)

Quinta dimensión: Tecnología

La tecnología se debe usar para escalar soluciones de analítica y para acelerar la recopilación, análisis, conocimientos y la democratización de los datos.

Grandes empresas tecnológicas especializadas en Recursos Humanos como Oracle, SAP SuccessFactors y Workday tienen o están desarrollando productos para apoyar los análisis de *People Analytics*. Además, empresas tecnológicas como Microsoft también se han centrado en soluciones de *People Analytics*, aumentando su presencia en el mercado global de tecnología de Recursos Humanos.

Sexta dimensión: Información

Los datos, como una de las nueve dimensiones, consisten en la administración, el mantenimiento y cómo utilizarlos para ofrecer más valor al negocio. El uso correcto de bases de datos permitirá agregar valor incremental y expandir la capacidad de análisis. Los datos son la base para crear proyectos de *People Analytics*. Para mejorar la disponibilidad de los datos, algunos factores claves son:

- Comprender qué datos están disponibles;
- Tener las habilidades de comprensión, computación y software que permitan capturar, analizar y presentarlos
- Saber cómo estructurar, administrar, gobernar y proteger los datos de las personas;
- Saber qué nuevas fuentes de datos buscar para cumplir con las peticiones, desafíos y oportunidades.

Séptima dimensión: Experiencia de la fuerza laboral

Esta dimensión del modelo se centra en comprender el apetito y capacidad para centrar la analítica en los propios empleados/trabajadores y directivos, a través de la customización, los algoritmos de recomendación y la democratización de los datos para la toma de decisiones.

Octava dimensión: Resultado del negocio

Describe la lógica y la técnica que conducen a la entrega de valor al negocio a partir de *People Analytics*. Esta dimensión garantiza que la empresa obtenga beneficios organizacionales a partir de *People Analytics*. La Figura 9, ilustra en resumen los tipos de resultado de negocio generados por *People Analytics* según Ferrer y Green.

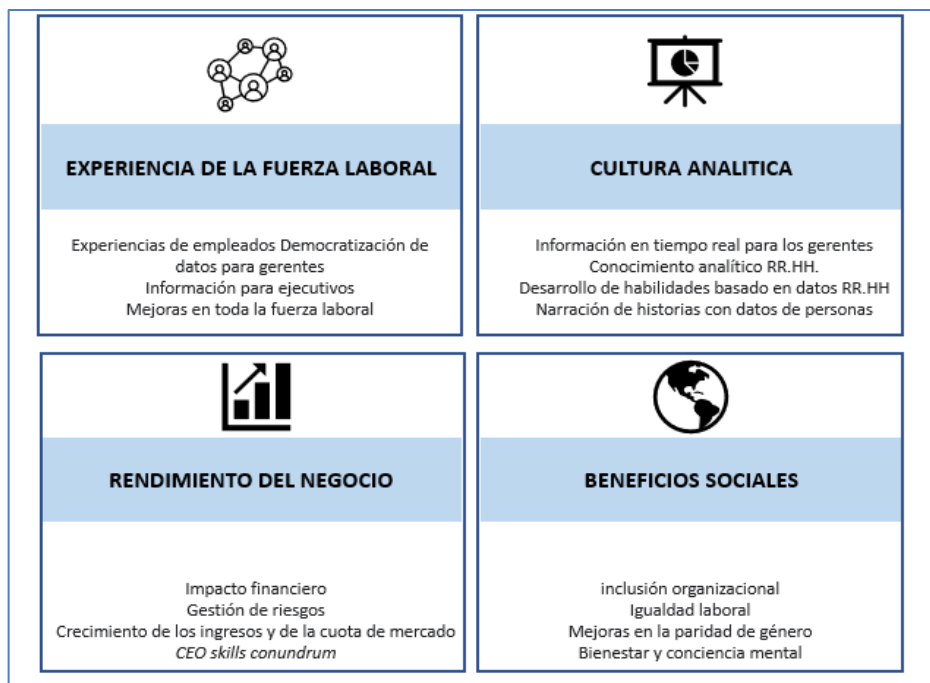


Figura 9 Los cuatro resultados de *People Analytics* (Ferrer y Green, 2021)

Como se ha mencionado anteriormente, la generación de valor se alcanzará siempre que el foco de *People Analytics* esté en los resultados de la organización y no del departamento de Recursos Humanos. Reflexionando sobre esto,

Novena dimensión: Cultura

La implementación de *People Analytics* genera mayor impacto cuando la cultura de Recursos Humanos y la organización en general es receptiva a los conocimientos analíticos. Construir una cultura de *People Analytics* a lo largo de toda la función de RR.HH. requiere de cuatro elementos expuestos en la Pirámide Cultural expuestos en la Figura 10.

Cada nivel requiere el nivel anterior como bloque de construcción. Además, cada uno de los cuatro niveles es necesario para construir una cultura generalizada y duradera basada en datos.



Figura 10 Pirámide de la cultura (Ferre y Green, 2021)

Los cuatro elementos de la pirámide son:

- Demostrar valor: crear confianza en la analítica a través de comunicar y demostrar el valor de *People Analytics* en sí mismo.
- Desarrollar capacidades: invertir en educación y aprendizaje para desarrollar a los profesionales de Recursos Humanos en las habilidades necesarias para el futuro.
- Crear estructura: desarrollar herramientas y actividades que involucren a las personas en análisis en todos los niveles a lo largo de la amplitud de la función de Recursos Humanos.
- Genere confianza: impulsar un cambio de mentalidad más *data-driven* en la manera de trabajar

Las compañías que ya desarrollaron una cultura basada en datos en general suelen destacarse por: en primer lugar, invierten en un equipo de *People Analytics* y en tecnología. En segundo lugar, es el equipo de *People Analytics* el encargado de proveer información ya procesada y analizada para la toma de decisiones. Dawn. Klinghoffer (2021), jefe de análisis de personas en Microsoft afirma que “*No sólo proporcionamos los datos; trabajamos con equipos para desarrollar los análisis correctos que les permitan trabajar de manera eficiente. No se trata solo de los datos, se trata de cómo usas los datos.* En tercer lugar, los HRBPs (en sus siglas en inglés Human Resources Business Partner) desarrollan habilidades de manejo de datos. Por último, el equipo de *People Analytics* es un generador de valor para el negocio. **Desarrollar una cultura**

basada en datos es sinónimo de desarrollar una cultura basada en generar valor utilizando los datos de las personas. Los equipos de *People Analytics* que trabajan en organizaciones que poseen una cultura basada en datos, pueden generar valor a mayor escala.

Sin embargo, hablar de cultura es delicado porque no se trata de una simple moda pasajera que hay en la organización, sino de una construcción que los miembros de la organización le dan vida. La cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización (Chiavenato, 1989). Por lo tanto, cambiar la manera en que las organizaciones toman decisiones no es tarea sencilla. Para que la organización base sus procesos de toma de decisiones en datos (*data driven*) se requiere el apoyo de la alta gerencia porque son quienes se suponen que utilizan *Analytics* para la toma de decisiones.

Capítulo 3: Beneficios y desafíos de *People Analytics*

3.1 Impacto de *HR Analytics* en la toma de decisiones

Ferrar y Ktena (2020) investigaron las principales áreas donde *People Analytics* está agregando valor. Como se puede observar en la Figura 11, la aplicación de *People Analytics* excede los procesos de Recursos Humanos.

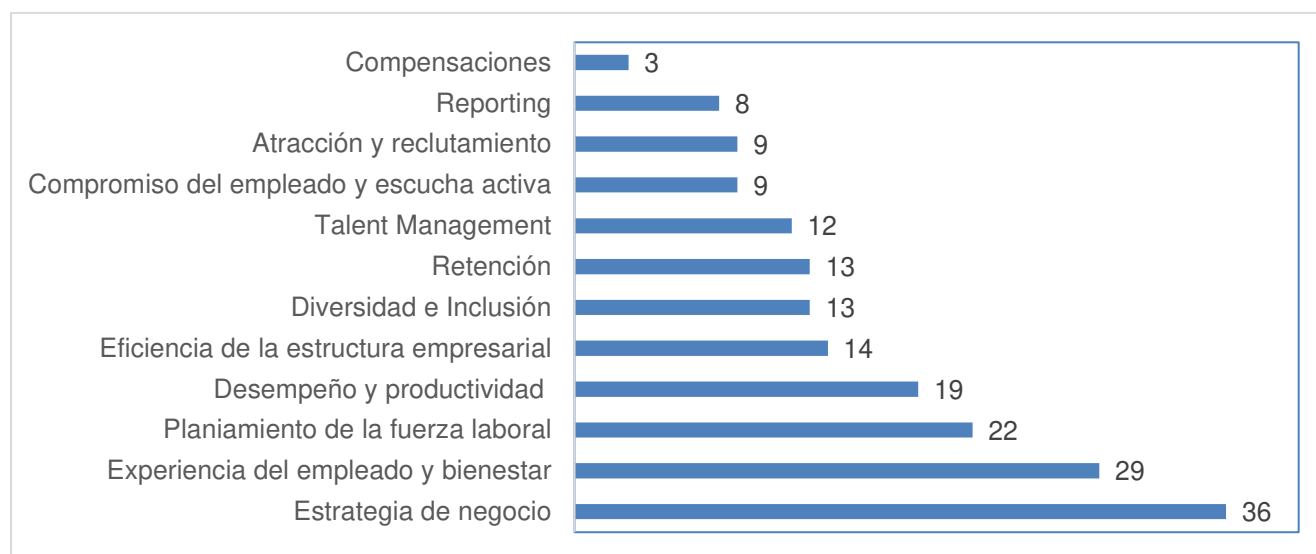


Figura 11 Principales áreas en las que *People Analytics* está agregando valor (Ferrar, Styr y Ktena,2020)

La transformación digital y el uso avanzado de *analytics* está revolucionando varios de los procesos de Recursos Humanos además de eficientizar la toma de decisiones y reducir costos.

Es importante destacar que cada vez que se decide medir algo en particular, es porque, previamente se ha considerado que esa medición representará algún beneficio. Debido a ello, toda medición siempre debe comenzar con la definición del propósito que persigue (Cravino, 2001).

Lo que ocurre en la realidad es que lo que surge de manera explícita no es el propósito en sí, sino un conjunto de preocupaciones, las cuales pueden ser expresadas como un propósito distinto. **La finalidad detrás de la medición puede ser distinta, ya sea conocer, comprar, controlar, entender y/o actuar.**

Son diversas las aplicaciones de *People Analytics*, el objetivo de este apartado es centrarse en algunas de ellas para poder visualizar con mayor claridad sus beneficios e impactos en el mundo empresarial.

1.3.1.1 Análisis de redes organizacionales

Las relaciones y acciones que unen a dos o más personas confirman redes organizacionales (Haya, 2021). Dentro de las redes organizacionales, se pueden distinguir dos tipos en base al su tipo de relación dentro de la empresa: las redes organizacionales formales y las informales.

Las redes formales están relacionadas con el organigrama formal de la empresa, es decir, con interacciones previstas y orientadas a la estabilidad temporal. Sin embargo, los empleados entablan relaciones entre sí que no presentan relación con el organigrama cuando buscan referencia, conocimientos o soluciones a algún problema específico. Las relaciones informales no están previstas, tienen múltiples funciones no delimitadas por el organigrama formal y no tienen necesariamente estabilidad temporal (ICC, 2021)

Las estructuras empresariales son cada vez más flexibles y dinámicas. Entender las conexiones que se dan entre los empleados permite diseñar una organización eficaz,

maximizar el intercambio de información y acelerar la adopción de cambios estratégicos (Bodenheimer, 2021).

El análisis de redes organizacionales (ONA en sus siglas en inglés – *organizational networking analysis*) se presenta como uno de los análisis fundamentales para la gerencia de Recursos Humanos. Comprende conceptos y métodos de análisis específicos para extraer información valiosa acerca de los mapas de relaciones de la organización. Permite detectar grupos de comunicación y colaboración espontánea, identificar talento oculto o localizar puntos de mejora en la empresa.

En todas las empresas, los empleados crean grupos informales con quienes interactúan de forma diaria (Cognitive Talent Solutions, 2021). Cuando surge algún tipo de problema laboral, las personas ya saben a quién acudir dependiendo del motivo que se trate. Estas conexiones espontáneas son de vital importancia, ya que determinan el nivel de conocimiento que se genera, como está distribuido y cómo es retenido a lo largo de la organización.

Mediante el estudio de relaciones informales que se dan dentro de la organización, se puede identificar a las personas influyentes (Factor Humano, 2021) y así aprovechar su influencia en roles estratégico ya sea en puestos gerenciales o como pioneros en cambios organizacionales. Según Cognitive Talent Solutions (2021) si se identifica a un 3% de los empleados con liderazgo informal y se los convierte en pioneros, esto puede influir hasta en el 85% de la población restante y acelerar la adopción de cambios estratégicos. Entre los principales beneficios de realizar análisis de NOA en las organizaciones se pueden destacar:

1. Mejorar la comunicación interna de la empresa y potenciar la cultura corporativa
2. Gestionar el talento de los empleados a través de identificar el potencial de influencia de los perfiles.
3. Detectar expertos, líderes y agentes de cambio ocultos o poco visibles. Es decir, el análisis posibilita la identificación de redes de expertos que atesoran el conocimiento. Esto es de vital importancia ya que permite medir el riesgo de acceso a dicho conocimiento/ información y, en paralelo, al riesgo de pérdida de

este si el conocimiento está centrado en un pequeño número de personas y estas se van de la organización.

4. Conocer las relaciones entre los empleados para identificar grupos emergentes
5. Determinar el grado de colaboración entre los empleados
6. Identificar si existen grupos aislados de conocimiento o colaboración y establecer estrategias que permitan su integración
7. Evaluar el impacto de las barreras geográficas en la comunicación y/o colaboración en la estructura social de la

La Figura 12, resume alguna de las áreas en las puede impactar un estudio de análisis de relaciones organizacionales en función a si son más estratégicas u operativas o si afectan al conjunto de la organización o a empleados individuales.



Figura 12 Impacto del análisis de redes organizacionales (Ingeniería del Conocimiento, 2021)

Según Fraile (2002), el análisis de ONA aporta gran valor para la gestión de las personas ya que brindan información sobre tres áreas fundamentales:

En primer lugar, al conocer la posición de un empleado en la red, su nivel de conexión, impacto e influencia, su capacidad de crear nuevas conexiones podemos definir su

poder de influencia. Esta información se debe considerar en distintos planes de acción que ejerza la organización respecto a su talento como promociones y retención.

En segundo lugar, el análisis de ONA permite detectar comunidades, es decir, si la formas de trabajar trasciende al propio departamento, si las interacciones son globales o locales, si estas interacciones están centradas en un líder formal o no, entre otros aspectos.

A partir de los dos puntos anteriormente mencionados, ONA permite detectar patologías en la estructura, es decir, identificar la existencia de cuellos de botellas, riesgo de alta concentración de influencia, pérdida de conocimiento por comunidades aisladas, entre otras y definir planes de acción que permitan cambiar determinadas dinámicas y optimizar el comportamiento de la organización (Bodenheimer, 2017).

1.3.1.2 Usar analítica predictiva para la retención del empleado

Un preocupación primordial en lo que respecta a la Gestión del Talento corresponde a la retención de empleados. Esto se debe a los elevados costos monetarios, estimados entre un 13% y un 23% de la compensación anual del empleado (Petrucci, 2017) e intangibles asociados con la pérdida de empleados de alto rendimiento. En lo que respecta a los puestos ejecutivos, cuando se pierde un empleado, es necesario realizar inversiones para encontrar, contratar, capacitar a los reemplazos.

Muchas empresas están comenzando a utilizar análisis predictivos para aumentar su capacidad de mitigar el riesgo de rotación de empleados y aumentar la retención (Mizar, 2018).

Estas metodologías brindan medidas prospectivas como el riesgo de fuga, que cuantifica la probabilidad de que un empleado deje la organización dentro de un cierto período de tiempo.

Entre los principales factores que contribuyen a la rotación voluntaria de empleados está el nivel salarial, las limitadas posibilidades de crecimiento u obtención de promoción, poco balance entre vida laboral - personal, la relación con el jefe, entre otras (Deloitte, 2020)

Contar con la capacidad para identificar las principales razones de la rotación voluntaria les permite a las empresas llevar a cabo planes de acción para reducirlas y asegurar un entorno de trabajo sano, reduciendo el impacto negativo de las pérdidas de determinadas personas.

Deloitte estima que alrededor del 8% de las empresas globales aprovechan el análisis predictivo para la gestión del talento, y las que lo hacen tienden a ser las de mayor tamaño.

Como se mencionó en el capítulo 2, la mayoría de los análisis de Recursos Humanos tradicionales son de naturaleza descriptiva y examinan los datos de los empleados en diferentes dimensiones, como el desempeño y la demografía, para identificar patrones pasados dentro de métricas como rotación y retención. Las conclusiones se utilizan luego para formular políticas de talento. Sin embargo, el análisis descriptivo no puede predecir los resultados futuros a nivel de empleado individual.

El análisis predictivo hace esto yendo un paso más allá y utilizando la evidencia del análisis descriptivo como entradas para técnicas avanzadas como el modelado estadístico y el aprendizaje automático (Fitz Enze, 2021)

Google ha sido uno de los primeros en adoptar el uso de modelos predictivos para pronosticar la retención de empleados. Con el análisis predictivo, Google puede estimar la probabilidad de que las personas abandonen la empresa investigando sus datos históricos y usándolos para hacer predicciones informadas. Uno de los hallazgos clave de Google es que los nuevos vendedores, a quienes no se les ofrece una promoción dentro de los primeros cuatro años, tienen muchas más probabilidades de abandonar la empresa que otro tipo de profesionales (Myers, 2021)

1.3.1.3 Escucha activa de los empleados: employee engagement

Cuanto mayor es el nivel de compromiso de los empleados con la organización y su puesto de trabajo, mejor es su rendimiento (Chiavenato, 2002). Este es el tipo de entornos en el que prosperan los mejores talentos.

El COVID fue el catalizador necesario para que muchas compañías implementaran un programa de escucha continua, centrado en comprender cómo las personas se sienten

frente a la transición del trabajo remoto. Diversas empresas comenzaron a realizar encuestas de pulso (concepto conocido en inglés bajo el término de *Pulse Survey*) para saber cómo se encontraban sus empleados durante la pandemia, si encontraban un balance entre la vida personal y laboral, si se sentían motivados y cuál era su deseo del regreso a la oficina.

People Analytics asumió la responsabilidad en esta actividad, compartiendo *insights* a los líderes acerca de su gente para que puedan tomar las acciones necesarias. Existen diversos tipos de *Pulse Survey* que las empresas pueden implementar para conocer cómo están anímicamente (“*temperature checks*”) respecto a su nivel de compromiso, sus sentimientos y percepciones frente a cambios organizacionales o momentos específicos que una empresa puede atravesar (IIC, 2021):

- *Pulse Survey* con límite de tiempo: el momento de realización de estas encuestas está determinado por el calendario. Este tipo de encuestas ocurren en un momento del mes/semana/trimestre específico.
- *Pulse Survey* orientada al empleado (employee-bound): el momento de este tipo de encuestas está determinada por el empleado individual, es decir, buscan medir el estado de ánimo y nivel de motivación del empleado vinculados a eventos significativos en la experiencia del empleado, como cuando recién se incorpora a la empresa, cuando se le otorga una promoción, al momento de salida.
- *Pulse Survey* basada en eventos específicos (*event-bound*): estas encuestas están vinculadas a eventos que afectan a la organización como puede ser las fusiones y adquisiciones, reorganizaciones u grandes cambios organizacionales. Son particularmente valiosos para ayudar a influir en las percepciones de los empleados sobre los cambios que están ocurriendo, al involucrarlos, mostrar interés por sus percepciones y darles la sensación de autodeterminación percibida.

El tipo de estrategia de que se persigue tras la elaboración de *Pulse Survey* generalmente también determinará qué empleados son encuestados, ya que, en algunos casos pueden cubrir a todos los empleados o una muestra aleatoria.

El uso de encuestas estratégicas, seguidas por el diseño de planes de acción en base a los datos obtenidos, son una herramienta que permite alinear los recursos de la organización para influir en aquellos factores que tienen mayor impacto en el nivel de productividad y motivación de los empleados.

La comparación de las respuestas en diferentes encuestas desbloquea información adicional, ya que permite realizar un seguimiento de las percepciones de los empleados a lo largo del tiempo y correlacionarlas con puntos de datos adicionales (Perceptyx, 2020). Un claro ejemplo de aplicación que señalan los expertos en el tema consiste en examinar las respuestas de los empleados que se han ido de la organización en diferentes *Pulse Surveys* que hayan completado. Al mirar hacia atrás y observar cuáles fueron sus respuestas en las encuestas se puede incluir dicho resultado en los modelos predictivos de *turnover*.

A menudo, los líderes y los profesionales de Recursos Humanos olvidan el hecho de que sus propia perspectiva están sesgada y no reflejan necesariamente la experiencia de las personas que trabajan para la organización. La planificación estratégica de las preguntas de la encuesta puede ayudar a evitar esos puntos ciegos para descubrir lo que realmente es necesario saber (Perceptyx, 2020). Este enfoque ayuda a evitar la elaboración de estrategias bien intencionadas, pero en última instancia equivocadas e ineficaces, para mejorar el compromiso.

Comenzar a escuchar al empleado de manera más activa permitió identificar una nueva forma de trabajo que probablemente varias empresas antes ni se planteaban que es el formato híbrido. Y esto fue posible implementarlo gracias a los datos recolectados por sobre cuáles eran las preferencias sobre las maneras de trabajar.

Estas son solo algunas de las aplicaciones que *People Analytics* utiliza en las organizaciones. Mediante el análisis de variables y datos sobre sus miembros se puede explicar y predecir fenómenos que hasta entonces permanecían sin explicar o incluso ocultos para la organización.

3.2 Desarrollando capacidades analíticas en los profesionales de HR

Para poder demostrar el valor que genera *People Analytics* en las organizaciones, es importante mejorar las capacidades analíticas de los profesionales de Recursos Humanos.

Habilidades dirigidas por datos

Hay tres habilidades claves, por encima de todas las demás, que son particularmente importantes dentro de esta categoría: **pensamiento analítico, planificación de la fuerza laboral y análisis de datos.**

Poseer habilidades analíticas requiere poder identificar y definir problemas, extraer información clave de los datos y desarrollar soluciones viables para los problemas identificados. Se refieren a las habilidades de resolución de problemas y la toma de decisiones basadas en conocimientos extraídos de la información recopilada.

Para un profesional de Recursos Humanos, la capacidad de pensamiento analítico implica entender los problemas que el negocio presenta, comprender cuáles son sus preguntas. Las habilidades analíticas y de pensamiento crítico le permitirán al profesional procesar eficientemente la información, es decir, traducir al negocio los *insights* encontrados a partir del análisis de datos y proponer soluciones, compartir recomendaciones y colaborar en la definición de planes de acción que sean medibles.

Contar con habilidades de planificación de la fuerza de trabajo abarca la capacidad de identificar y manejar el personal adecuado para la organización. Requiere comprender cómo la estrategia empresarial impacta las decisiones de la fuerza laboral y a la vez cómo impacta la demanda por parte de los ejecutivos y la oferta de habilidades del talento tanto interno como externo, en las oportunidades del negocio.

Las personas y equipos que posean la capacidad de analizar datos son capaces de recolectar, analizar y, sobre todo, interpretar datos para respaldar la toma de decisiones. Algunas de las habilidades y conocimientos requeridos son el manejo de bases de datos de gran volumen, razonamiento lógico, manejo de herramientas de visualización, principios de estadística, entre otros.

Habilidades lideradas por la experiencia

Estos permiten a los profesionales de Recursos Humanos comprender la tecnología actual y su aplicación en la gestión del talento. Hay tres habilidades claves en esta categoría que abarcan el **diseño centrado en el empleado, la implementación de la experiencia del empleado (EX) y la alfabetización digital.**

El diseño centrado en el empleado permite considerar la experiencia de éste desde el punto de vista del mismo empleado como consumidor. Incluye diseño de aprendizaje, técnicas, métodos ágiles de co-creación y colaboración, y las técnicas para recopilar datos de personas para medir puntos de contacto y aspectos relevantes.

Un estudio realizado por PwC (2021) mostró que los trabajadores que están comprometidos con su trabajo son un 57% más eficientes, y que solamente un 23% de los empleados se sienten de esta forma, la experiencia del empleado ocupa cada vez un lugar más relevante para la gestión del Talento. Estas habilidades requieren asociarse con líderes empresariales para dar forma y realizar nuevas soluciones que permitan mejorarla.

La alfabetización digital implica poseer conocimiento de tendencias digitales y tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y automatización de procesos robóticos (RPA) en el trabajo, comprender su potencial y cómo se puede aplicar en Recursos Humanos para, por ejemplo, mejorar la prestación de servicios.

Business – focused skills

Hay tres habilidades que serán claves para los profesionales del área en el futuro, que incluyen **perspectiva de negocio, manejo de partes interesadas y la descripción de historias a través de datos.**

Contar con perspectiva de negocio implica comprender la visión y la estrategia de la organización y entender cómo alinear las iniciativas del departamento de Recursos Humanos con estas.

En el análisis de las nueve dimensiones de *People Analytics* ya se ha mencionado cómo gestionar las relaciones con las partes interesadas, por ello ahora solo nos centraremos en explicar qué implica esto para un profesional de Recursos Humanos. Las habilidades requeridas incluyen la capacidad de asociarse con los líderes del

negocio para comprender sus perspectivas, preocupaciones y desafíos, identificar y construir relaciones en toda la organización para apoyar la adopción de programas e iniciativas de Recursos Humanos, y motivar e involucrar a las partes interesadas generar confianza y credibilidad.

Finalmente, contar historia a través de datos consiste en la capacidad esencial para traducir los análisis en información comprensible y en recomendaciones prácticas. Consiste en traducir las percepciones que se obtuvieron a partir del análisis de los datos en mensajes claros para la audiencia. Ser un narrador, con datos, se está convirtiendo en una parte importante del conjunto de herramientas de todos los profesionales de Recursos Humanos que se enfrentan a los negocios. Se requieren tres cualidades para contar historias exitosas en análisis de personas: alfabetización numérica, creatividad y la capacidad de conectar diferentes piezas de información para poder narrar una única historia que resuene con las partes interesadas y se adapte a cada audiencia (Knafflic, 2015).

La Figura 13 resume las nueve habilidades de los profesionales de Recursos Humanos.

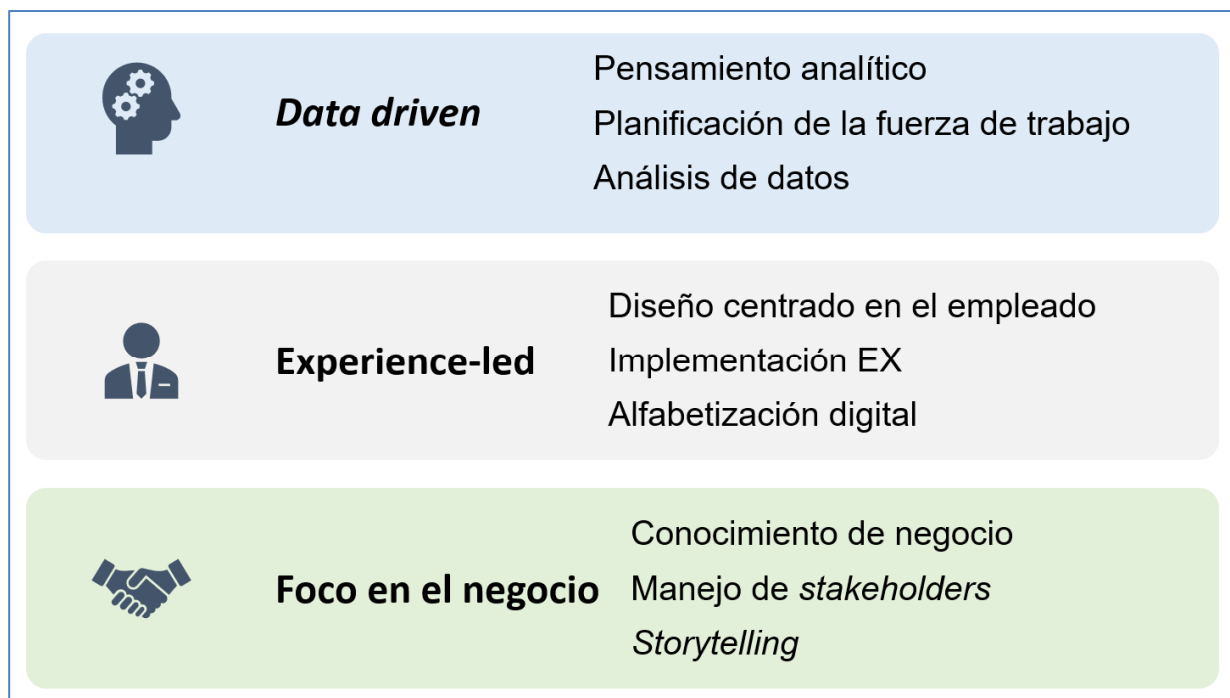


Figura 13 Las nueve habilidades de los profesionales de HR del futuro (Insight222, 2021)

Debido a que la diversidad de capacidades que debería poseer un equipo de *People Analytics* para ser exitoso, es bueno que el equipo este integrado por colaboradores pertenecientes a diversas disciplinas como expertos en Sistemas, UX/IU, consultoría, entre otras atrás, y no únicamente profesionales de Recursos Humanos para enriquecer el análisis y la entrega de valor.

3.3 HR Analytics: etapas, desafíos y consideraciones

Las organizaciones tienden a considerar que muchas de las preguntas que se hacen no se pueden responder por carencia de datos. Esto es falso. Por el contrario, hay una generación continua de datos por lo que el problema, en realidad, radica en gestionar la abundancia de información. Como señalan varios estudios realizados por Deloitte, así como también especialistas en el área, uno de los mayores retos que hoy enfrentan los profesionales de Recursos Humanos es que no han sido formados para hacer frente a los desafíos de la gestión de la información. Para poder brindar respuesta al desafío de cómo tomar mejores decisiones, los sistemas intentan incluir funcionalidades de *Analytics* como solución. Estos avances y cambios requieren que los profesionales del área adquieran habilidades analíticas y perspectivas de análisis vinculadas al negocio (Bodenheimer, 2017)

Un análisis centrado en directores generales y gerentes de diversas industrias y compañías multinacionales (PwC, 2021) demostró que la toma de decisiones basada en evidencias para Recursos Humanos recién comienza. **Un 35% de las compañías encuestadas manifiestan no aplicar *Big Data* y *Analytics* para mejorar la eficiencia de la función de Recursos Humanos.** Un porcentaje similar asumió aún no aplicar estas herramientas para alinear las estrategias de las personas con las de la organización.

La poca adopción de herramientas de *People Analytics* en las organizaciones se debe a diversas razones expuesta en la Figura 14:

En primer lugar, debido al escepticismo sobre la función de Recursos Humanos. Menos del 50% de los líderes encuestados están de acuerdo con poder demostrar correlaciones tangibles entre las iniciativas de gestión de Capital Humano y los

resultados del negocio (ver Figura 14). Los expertos en el área esperan que este porcentaje sea cada vez menor, ya que, Recursos Humanos como función comienza a desprenderse de los viejos paradigmas más transaccionales y actúa como un socio estratégico del negocio.

En segundo lugar, debido al déficit de profesionales capacitados en materia de análisis de datos (ver Figura 14). Al observar los programas de las carreras de Recursos Humanos o carreras afines, aún no se han introducido temas de analítica. Esto evidencia la necesidad de generar un cambio en la manera que la función está siendo entendida y considerada. Quienes conforman el área de Recursos Humanos no suelen tener el hábito de tomar decisiones basadas en datos, por el contrario, confían más en la intuición. **La capacidad analítica debe combinarse con el conocimiento acerca del negocio, para identificar con claridad cómo las conclusiones obtenidas a partir de los datos acerca de las personas se relacionan con los objetivos comerciales de la empresa.**

Otro factor por el cual las empresas no incorporan herramientas de *People Analytics* está relacionado con la desorganización de la información disponible. Más del 27% de los gerentes encuestados por PwC (2021) afirman que la organización en silos es el principal obstáculo para progresar. *Analytics* podrá ser posible si la información está disponible, por lo que es esencial hacer un relevamiento de toda la información disponible y trabajar en conjunto con expertos en tecnología y ciencia de datos para evaluar diversas plataformas que permitan la centralización de esta.

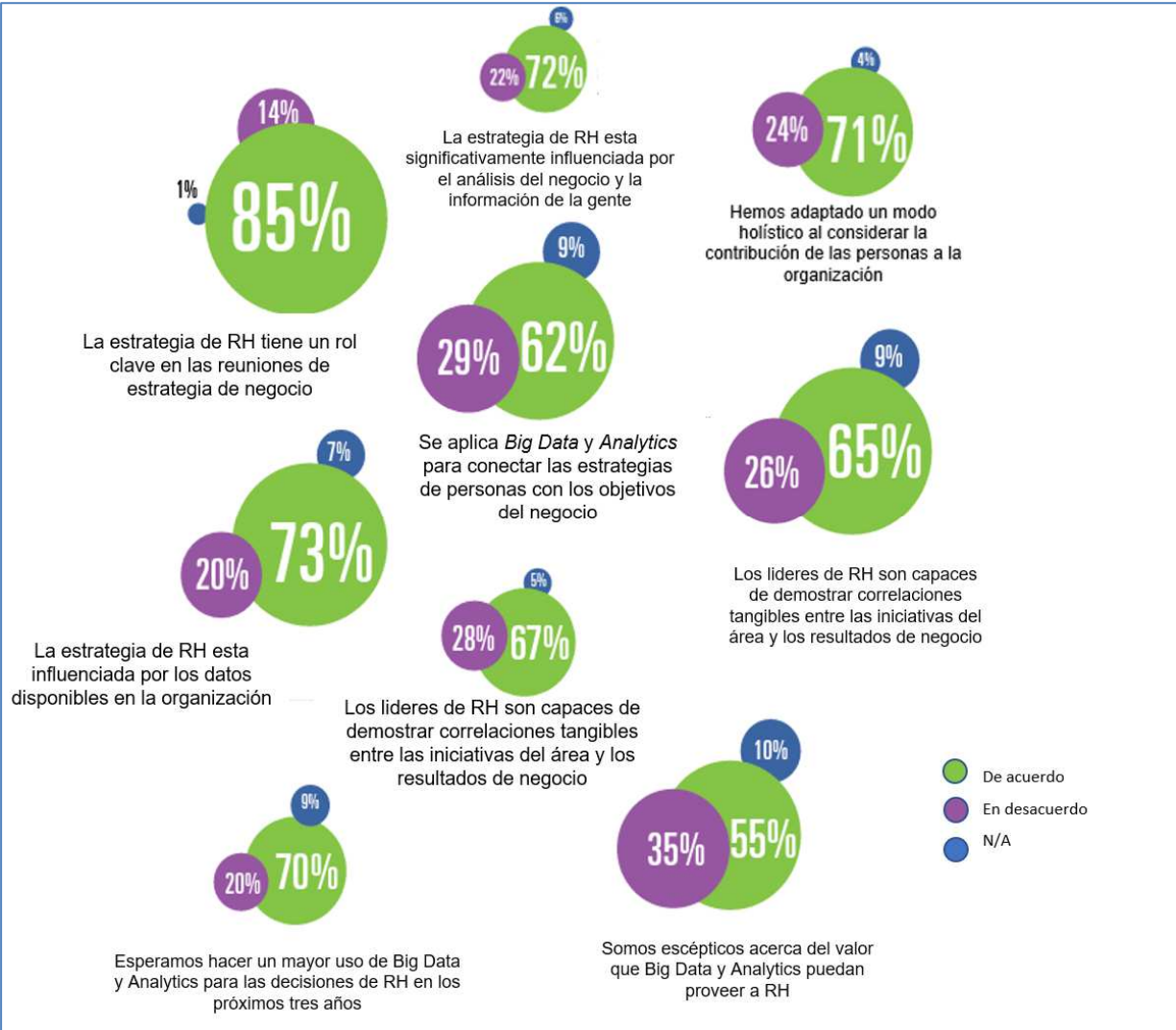


Figura 14 Encuesta de PwC: Aplicación de People Analytics (PwC, 2021)

PwC (2021) indagó acerca del uso de datos para la toma de decisiones sobre el talento, a directores generales de empresas estadounidenses. La Figura 14 resume sus respuestas. Pese a estar cada vez más comprometidos con comprender información sobre su fuerza laboral aún consideran que hay diferencias entre el tipo de análisis e información que ellos requieren y lo que se les provee.

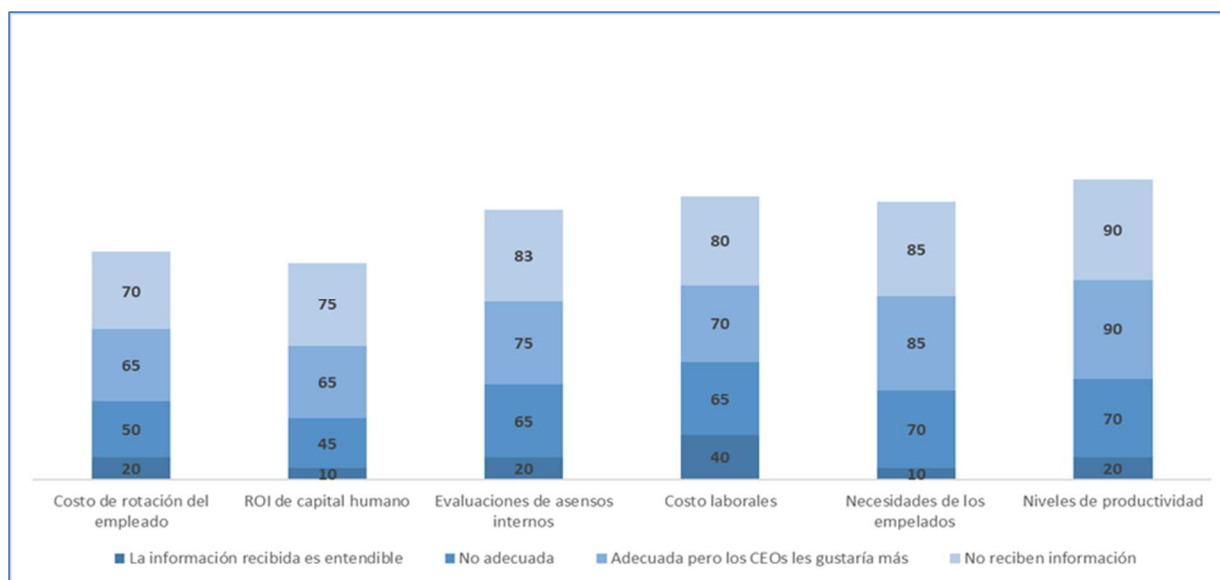


Figura 15 Uso de People Analytics (PwC, 2021)

Por otro lado, la impaciencia es un factor dañino en este proceso. Muchas compañías quieren saltar de generar reportes a hacer análisis predictivos de su fuerza laboral sin haber asentado las bases en temas de manejo de la información. Es decir, pretenden correr cuando todavía no saben caminar.

La resistencia cultural es el principal obstáculo para que la gestión de personas sea en base a evidencia. (ver Figura 16). Al promover un análisis correcto de datos, las decisiones tomadas en base a la intuición son fácilmente refutables, dejando en evidencia a muchos profesionales.

De todas formas, es importante destacar que, como se ha mencionado anteriormente, **People Analytics no viene a reemplazar el rol de las personas en el área, por el contrario, busca mejorar la eficiencia de la gestión del talento a partir de datos. Big Data y Analytics son complementos, no sustitutos** (Bania, 2015)

Muchas veces, la evidencia no refleja exactamente cuál es el curso de acción que debe llevarse a cabo, pero sí provee una base sólida sobre la cual decidir las acciones a ejecutar. La evidencia indica el sendero por donde ir, pero luego está en los profesionales decidir qué carril tomar. Además, la evidencia puede decir lo opuesto a lo que ya se había establecido o culturalmente aceptado por la organización; por ello tomar decisiones basada en datos y evidencia empírica requiere bastante coraje.

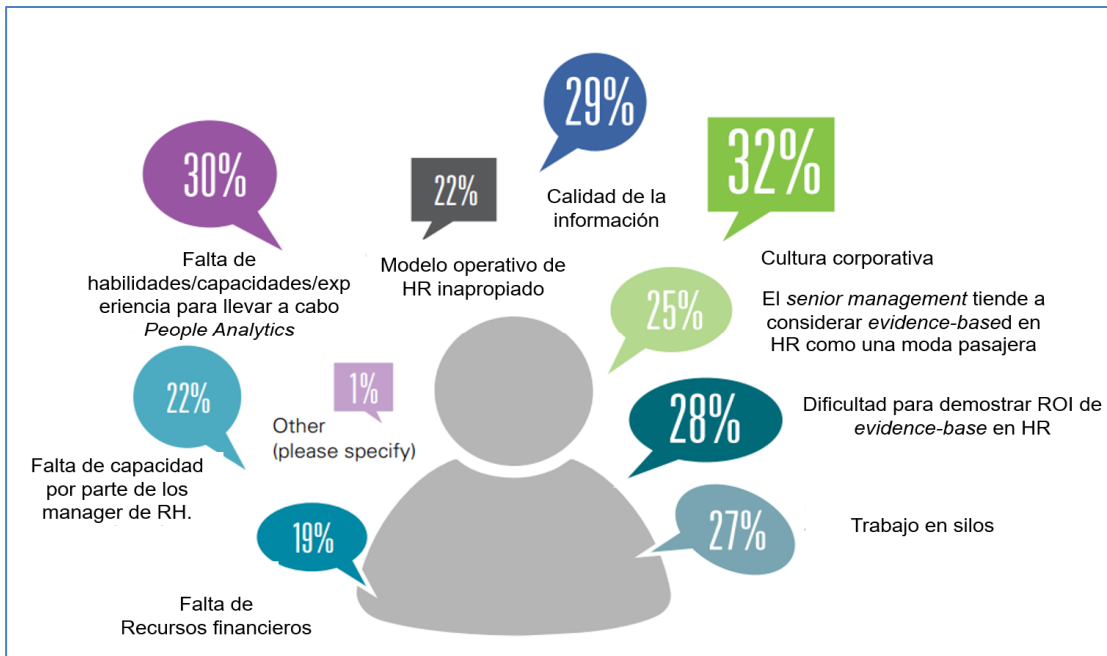


Figura 16 Confianza en los datos (PwC, 2021)

Es por ello por lo que para que su aplicación tenga éxito requiere algunas consideraciones.

En primer lugar, no se debe aguardar a tener todos los datos y que estos sean perfectos. Por el contrario, lo que sugieren los autores es comenzar a analizar cuáles son los datos disponibles y comenzar proyectos a partir de estos.

En segundo lugar, a medida que la estrategias de talento se alinean con los objetivos de la compañía, la analítica de personas se incrementa y, por ende, aumenta la importancia de *People Analytics*.

Es importante destacar algunos modelos para encuadrar el concepto de *People Analytics*.

El primero es conocido como el modelo DELTA, el cual ya se ha mencionado en durante el primer capítulo. Acrónimo de *Data, Enterprise, Leadership, Targets y Analysts*, desarrollado por Davenport, Harris y Shapiro (2010). Dicho modelo establece que para desarrollar una estrategia *People Analytics* es imprescindible asegurar la disponibilidad de los datos (*Data*), que el objeto de estudio tenga una visión global de toda la organización y no solo en los procesos de Recursos Humanos (*Enterprise*). Además

de poseer capacidad de liderazgo para poder llevar a cabo las iniciativas con un enfoque multidisciplinar (*Leadership*) y con un objetivo claro que vaya alineado con las estrategia del negocio (*Target*).

Por otro lado, el modelo LAMP de Cascio y Boudreau (2010), busca iluminar el fenómeno del Capital Humano teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de las organizaciones. Sus iniciales hacen referencia a lógica, analítica, medida y procesos. El sentido detrás del uso del *HR Analytics* debe ser coherente y estar alineado con la estrategia de negocio y de gestión del talento.

Los modelos de *HR Analytics* no tienen que proveer resultados estadísticos sino *insights* al negocio. Los aspectos importantes del éxito de modelos de *People Analytics* son la interpretabilidad de los resultados y el cumplimiento. Interpretabilidad significa que cualquier decisión de Recursos Humanos basada en el análisis debe ser correctamente motivada y puede ser simplemente explicado a todos los involucrados. Esta búsqueda de la simplicidad desalienta el uso de datos analíticos demasiado complejos centrados en rendimiento estadístico.

Además, para su correcta aplicación es crucial establecer normas de ética y privacidad para la implementación exitosa de *People Analytics*. La clave es involucrar a los empleados en el desarrollo de prácticas éticas de *People Analytics*. De esa manera, estos estarán más dispuestos a brindar los datos requeridos para el análisis. También es importante que la compañía sea capaz de demostrar que cuenta con medidas seguras y con políticas responsables para utilizar la información que estos proporcionan. Por lo que la seguridad y la responsabilidad de la información es parte de la propuesta de valor de *People Analytics* (Rodríguez, 2019).

Por último, se recomienda hacer un análisis frecuente de los modelos diseñados. La vida útil de un modelo es de dos a tres años. A medida que el conocimiento y el uso de analítica en HR vaya creciendo se debe evaluar si los análisis actualmente realizados siguen siendo válidos o hay que volver a construirlos.

Como se ha expuesto a lo largo del marco teórico la aplicación de *People Analytics* en las organizaciones es muy reciente y muy pocas compañías comprenden el valor que los análisis pueden brindar en temas de gestión del talento y su relación con los objetivos de negocio.

Los principales desafíos que se enfrentan las compañías al querer implementar un equipo de *HR Analytics* están principalmente relacionados con la carencia de habilidades analíticas y de manejo de datos por parte de los profesionales de Recursos Humanos, pero más aun debido a la desincronización o no relación existente entre las estrategia de Recursos Humanos y las del negocio. CEOs y directivos afirman que los profesionales de Recursos Humanos no son capaces de demostrar correlaciones tangibles entre las iniciativas del área y los resultados del negocio. Los directivos esperan que Recursos Humanos conozca, controle, ejecute y mida el éxito de los planes y decisiones relacionadas a la fuerza laboral, ya que, si se mide y se controla, las organizaciones pueden actuar en consecuencia. Si el departamento de Recursos Humanos actúa de forma independiente, sin estar alineado a los objetivos de la organización cualquier análisis que realice no será valorado.

Otro de los principales desafíos es la disponibilidad y centralización de la información. Las organizaciones poseen gran cantidad de información sobre su personal distribuida y no centralizada en un solo lugar, lo que dificulta poder identificar qué información se posee, qué se necesita y poder hacer análisis complejos.

Ahora bien, es lógico pensar que por incorporar nuevas metodologías en Recursos Humanos muchos creen que no será suficiente para impulsar el negocio de forma efectiva exclusivamente por el hecho de haber incorporado técnicas de *Big Data* y *Analytics* en el área. Sin embargo, incorporar *People Analytics* permitirá dar mayor visibilidad de lo que realmente ocurre en la organización y sobre todo a la gente que la compone y permitirá tomar decisiones más efectivas.

La mayoría de la información e investigaciones utilizadas como sustento a lo largo del trabajo hacen referencia a las tendencias de *People Analytics* en Estados Unidos y Europa. En Argentina, las tendencias de aplicación de *People Analytics* en lo que respecta a la Gestión del Talento es aún incipiente, no siendo una práctica común en

las organizaciones. Debido a ello, el marco empírico centrará el análisis en los cambios que impactan a nivel gestión de personas en una empresa líder del sector de seguros en Argentina a partir de la incorporación de *People Analytics* y la transformación en una cultura más *data driven* en lo que respecta a decisiones sobre su personal.

Para complementar con el estudio de caso, se realizó una encuesta a profesionales argentinos de diversas industrias que poseen gente a cargo en sus puestos actuales para comprender la aplicación que *People Analytics* por parte de jefes, supervisores y gerentes en todas las decisiones que competen a su personal. De esta forma la tesis no solo abarca un extensivo análisis sobre el departamento de Recursos Humanos, su cambio de paradigma con la incorporación de *Analytics* y *Big Data* para comprender mejor a su gente, sino también incorpora percepciones y casos reales de la aplicación de *People Analytics* en la práctica.

Marco empírico

El capítulo 2 se centra en dar respuesta a la pregunta acerca de la utilización de *People Analytics* en la Argentina a través de una encuesta realizada a profesionales de diversas industrias y la descripción de un caso sobre la creación del equipo de *People Analytics* en una empresa de seguros líder en el país.

También busca comprender qué datos hay disponibles sobre el personal, en cuáles se apoyan mayormente los líderes para tomar decisiones relacionadas a la gestión del talento y cuáles son las necesidades de información aun no satisfechas.

Por otro lado, abordar la creación del equipo de *People Analytics* en la empresa Zurich permitió comprender en detalle los retos a los cuales se enfrentó la organización durante la creación de este, cuáles son las principales contribuciones de los análisis realizados y qué tipo de decisiones se tomaron en base a los resultados compartidos.

Capítulo 4: Análisis de encuesta a profesionales líderes

La encuesta se realizó a través de Google Forms, con doce preguntas acerca de la aplicación y uso de datos para apoyar las decisiones respecto a la Gestión del Talento. La encuesta fue destinada a profesionales argentinos que se desempeñan en diversas industrias y poseen un equipo de personas a cargo, obteniendo una participación 156 personas.

El motivo de la elección de esta muestra es debido a que, al poseer un equipo de personas a cargo, toman decisiones relacionadas a la Gestión del Talento como definiciones salariales, planes de carrera, promociones, entre otras.

Para un mejor análisis la Figura 17 describe a modo de resumen el perfil de cada uno de los encuestados.



Figura 17 Perfil de los profesionales encuestados (elaboración propia)

Como se observa en la Figura 17, los sectores más representados en la muestra obtenida son Software/IT (17%), consumo masivo (10%) y petrolera (9%).

En términos de tamaño de las organizaciones en las que se desempeñan, el 73% de los encuestados forma parte compañías grandes compuestas por más de 1000 empleados. Por otro lado, el 80% se desempeña en compañías de carácter multinacional, el 13,4% en empresas nacionales y menos del 6,4% en empresas de carácter local. En lo que respecta a los años de experiencia liderando equipos, el 20% posee menos de tres años de experiencia liderando equipos, el 56% poseen entre 3 y 10 mientras que el 24% posee más de 10 años y se desempeñan mayoritariamente en posiciones de como Gerente/Manager.

Analizando la encuesta a detalle, en primer lugar, la Figura 18 resume las respuesta de los encuestados respecto a la existencia de un equipo de *People Analytics* en sus organizaciones y si hoy en día el departamento de Recursos Humanos les provee de información relevante para tomar decisiones acerca de su personal. Como se observar, el 71,1% de los encuestados señalan que no existe un departamento específico dentro en la organización responsable de elaborar reportes y proveer datos respecto del personal. Solo el 28,9% afirman que su organización existe un equipo de *People Analytics* destinado a proveer reportes, informes e *insights* acerca de la fuerza laboral, lo cual permite deducir que aún hay un gran número de empresas que no han conformado un departamento de *HR Analytics*. Si se comparan dichos resultados con

los obtenidos por la encuesta realizada por PwC (2021) donde más del 82% de los profesionales considera que la implementación de *analytics* en Recursos Humanos es muy importante, se puede concluir que aun hay un gran camino por recorrer en cuanto a la adopción e implementación de *People Analytics* en empresas argentinas.

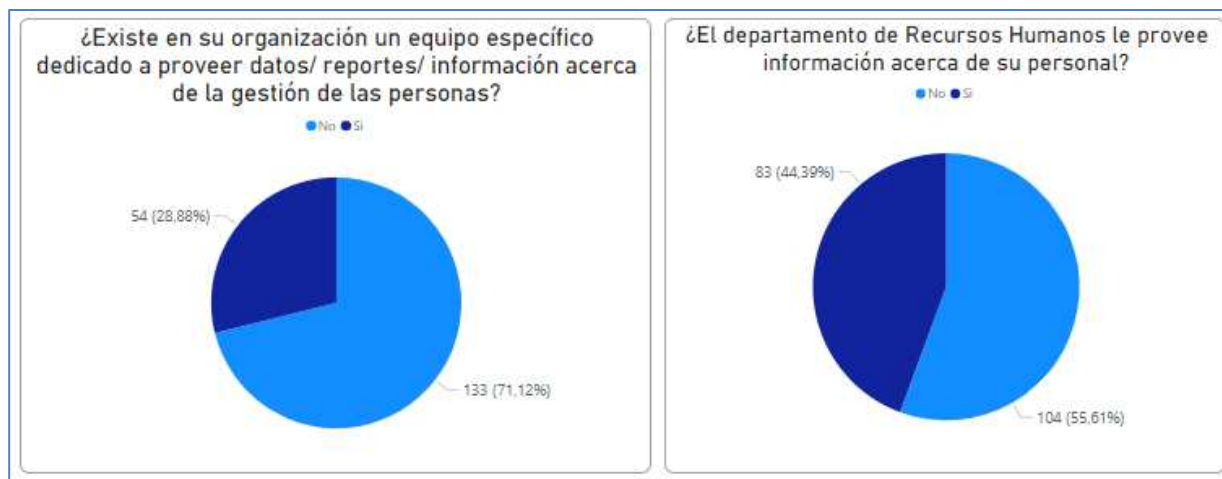


Figura 18 Existencia de un equipo de *People Analytics* (elaboración propia)

La Figura 19 resume los resultados de los encuestados que confirman que existe un equipo de *People Analytics* en sus organizaciones. De las empresas poseen un equipo destinado a este fin, el 83,3% se trata de empresas multinacionales, el 11,1% de empresas nacionales y el 5,6% de empresas locales. En cuanto al tamaño, el 88,8% corresponden a organizaciones grandes, es decir, de más de 1000 empleados, 7,4% es de microempresa y el 3,7% en pequeñas empresas. En cuanto al sector, la mayoría corresponden al rubro de Software & IT, (16,6%), Petrolera (12,9%) y Consultoría (9,7%). Estos valores están alineados con lo expresado en el marco teórico, en donde estudios realizados por PwC y KPMG revelan que es más frecuente que empresas de gran magnitud y carácter multinacional posean un equipo de *People Analytics* propiamente dicho.

Detalle sobre empresas que poseen un departamento destinado a proveer reportes y datos sobre su personal

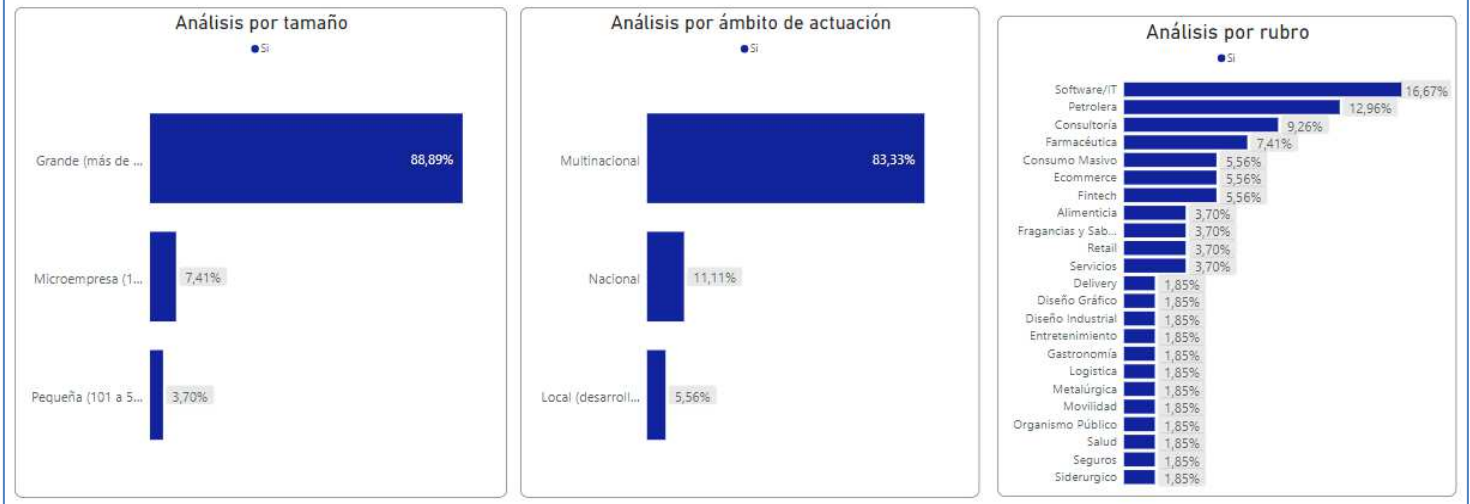


Figura 19 Análisis detallado sobre equipo de People Analytics (elaboración propia)

Por otro lado, la encuesta evidencia que en la mayoría de los casos el departamento de Recursos Humanos no provee suficiente información acerca de las personas independientemente de si existe un departamento de *People Analytics* o no en la organización. El 55,6% de los encuestados afirman que el departamento de Recursos Humanos no brinda información de esta índole lo cual permite intuir que muchos líderes de equipos no se apoyan en datos para tomar decisiones sobre su personal dado que no disponen de los mismos y que sus organizaciones no le otorgan mayor relevancia al manejo de esta información. Esto se confirma ya que el 78,1% respondió que no cuenta con la información necesaria sobre los miembros de su equipo. Esto coincide con las investigaciones realizadas por PwC donde los CEOs revelan que desearían obtener mayor nivel de información sobre ciertos aspectos de su personal, así como también señalan que la información que poseen no es suficiente para respaldar la toma de decisiones. Además, permite concluir que existe una brecha entre la información que los líderes están recibiendo y la que estos consideran necesaria para la toma de decisiones efectivas.

Adicionalmente, al indagar acerca de si la organización utiliza los datos para conectar la estrategia de Recursos Humanos con los objetivos del negocio, el 49,2% confirma que esto no sucede. De esta manera se puede inferir que el departamento de Recursos Humanos está lejos de ser un verdadero socio estratégico, conectando sus iniciativas

con los resultados del negocio. Por el contrario, pareciera que Recursos Humanos aun está enfocado en actividades transaccionales, dando apoyo en temas de administración operativa y no de gestión estratégica.

En cuanto al tipo de información disponible para los líderes, la mayoría de los encuestados reafirman que la organización provee análisis de tipo descriptivo, es decir, que realizan recolección de datos históricos y resumidos para obtener información que se considera útil. Muy pocos profesionales fueron los que mencionaron que sus compañías habían logrado alcanzar un mayor nivel de maduración en lo que respecta a *analytics* en HR a través de la elaboración de análisis predictivos. La compañías que lo han logrado pertenecen al sector de consultoría.

La Figura 20 permite visualizar la frecuencia con la que los profesionales utilizan datos para tomar decisiones relacionadas a la gestión del talento. Solo el 5,35% afirma que siempre se apoya en datos para la toma de decisiones y un 18,7% lo hace en bastantes ocasiones. Por el contrario, el 29,9% confirma que lo hace algunas veces, el 21,9% lo hace muy pocas veces y el 24,1% no toma decisiones utilizando datos.

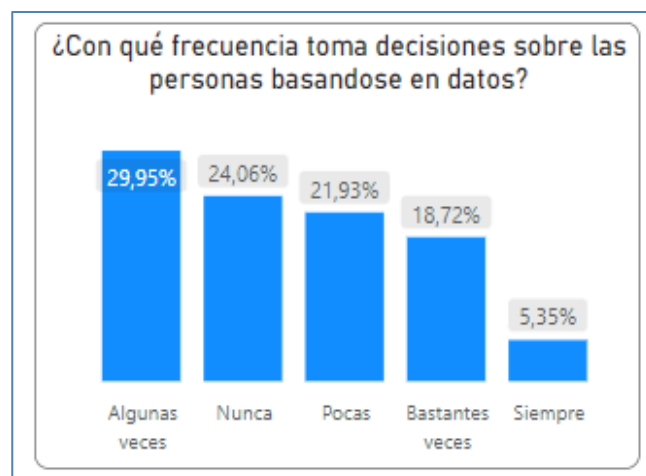


Figura 20 Frecuencia del uso de datos para decisiones de Gestión del Talento (elaboración propia)

Por otro lado, la Figura 21 permite observar cuánto valoran los líderes el uso de datos para la toma de decisiones. El 43,2% de los encuestados coincide con el valor que los datos aportan en la toma de decisiones y cómo disponer de estos fortalece la estrategia

de gestión de talento. Sin embargo, únicamente un 9,1% siempre utiliza datos para respaldar las decisiones relacionadas con la gestión de su personal.

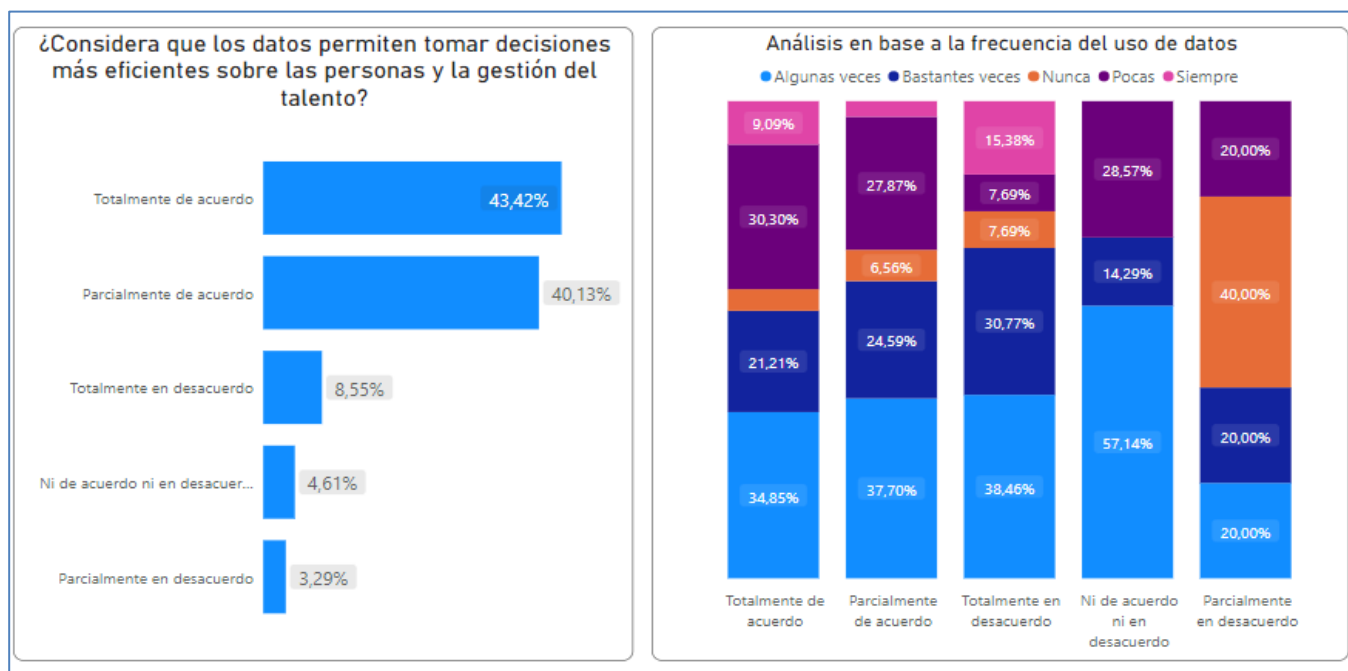


Figura 21 Percepción del valor de los datos en la toma de decisiones (elaboración propia)

De los encuestados que aseguraron nunca utilizar datos para la toma de decisiones sobre su personal, el 33.3% tiene menos de tres años de experiencia liderando equipos, el 40% posee entre 3 y 5 años, el 8,9% entre 5 y 10, el 17,7% más de 10 años de experiencia con gente a cargo lo que permite inferir que los líderes con menor trayectoria liderando equipos son los que menos se respaldan en datos para la toma de decisiones respecto al personal.

Las razones por las cuales los encuestados no se apoyan en datos para la toma de decisiones sobre su personal están relacionadas principalmente con la disponibilidad de esta, al no disponer de la información necesaria.

Al preguntarles en qué áreas perciben que contar con información y datos sobre las personas que componen la organización generaría mayor valor, aunque actualmente no los utilicen para respaldar sus decisiones, el 24,4% señaló para comprender el clima laboral y la motivación del equipo, el 20% para evaluar el desempeño y el nivel de

productividad para poder tomar mejores decisiones en lo que respecta a planes de carrera, promociones y distribución del trabajo, el 15,6% para reclutamiento y selección y así poder contratar a los candidatos más adecuados para la vacante disponible, el 15,6% para prevenir altas tasas de rotación y llevar adelante iniciativas que permitan disminuir el nivel de rotación, 13,2% para tomar decisiones sobre cuestiones salariales.

En cuanto a los encuestados que sí señalan que se apoyan en datos para basar sus decisiones de personal, la mayoría forma parte de organizaciones multinacionales (81,6%) en organizaciones relacionadas a los rubros de *Software/IT*, consumo masivo, petroleras, consultoría y farmacéuticas donde existe un equipo *People Analytics*. El 50% ocupa cargos de gerencia con más de 10 años de experiencia liderando equipos de trabajo.

La Figura 22 resume los ámbitos de aplicación en los que mayormente los líderes de equipos utilizan datos para sustentar sus decisiones. Los tres ámbitos en donde se utilizan con mayor frecuencia los datos disponible para la toma de decisiones sobre gestión del capital son: en primer lugar, para cuestiones relacionadas con medición de desempeño y productividad (21,8%), en segundo lugar, para realizar evaluaciones salariales y comparativas con el mercado (18,2%) y, en tercer lugar, para lograr una mejor comprensión del clima y del nivel de motivación de los integrantes del equipo (17,5%).



Figura 22 Aplicaciones de People Analytics (elaboración propia)

Por último, los encuestados determinaron que sería de gran importancia contar con la siguiente información para mejorar la toma de decisiones:

- Análisis salariales que permitan definir objetivamente escalas salariales de acuerdo con el perfil y responsabilidades del cargo, proyectar datos en busca de equidad interna y generar comparativos con el mercado, lo cual permite implementar un buen modelo de compensación que atraiga y fidelice a los colaboradores.
- Información y modelos predictivos que faciliten la toma de decisiones respecto a perspectivas de carrera. Visualizar las competencias, habilidades y conocimientos del personal, permite identificar a través de los datos qué metodologías pueden ser las más adecuadas a implementar para conformar equipos de alto rendimiento. Modelos de este estilo permiten también son de gran utilidad para los empleados ya que las pueden utilizar como guía para evaluar futuras asignaciones.
- Análisis sobre rendimiento y productividad que permitan a los líderes identificar falencias en los procesos ejecutados por los empleados, evitar cuellos de

botellas en procesos operativos, asegurar el cumplimiento de la jornada laboral o si hay exceso de horas extras, la calidad del servicio brindado. Dichas métricas y proyecciones proporcionan información relevante para la toma de decisiones y puesta en marcha de acciones que optimicen la planeación y actividades de la fuerza laboral, lo cual fortalece la competitividad de la compañía

- Motivos de renuncia de un empleado para poder llevar a cabo iniciativas que permitan reducir la tasa de rotación y prevenir futuras renunciaciones.
- Análisis que permitan medir el compromiso y motivación del empleado. Muchos de los encuestados señalan que los empleados no expresan su desagrado e inconformidad o su bajo nivel de motivación y participación en sus reuniones diarias, por lo que contar con herramientas de este tipo le serían de gran aprovechamiento.

En conclusión, se puede observar que en general las empresas que cuentan con un equipo de *People Analytics* en su organización son multinacionales y de gran tamaño. Sin embargo, *People Analytics* es una necesidad para la gestión eficiente del talento, independientemente del tamaño o el sector en el cual opere la organización ya que ayuda a apalancar el crecimiento del negocio desde diferentes perspectivas, permite encontrar oportunidades para reducir costos y mejorar la productividad de los trabajadores mediante una adecuada gestión de datos e información.

Por otro lado, la encuesta evidencia que el equipo de Recursos Humanos no brinda la información que los líderes de equipos demandan y/o necesitan sobre su gente para tomar decisiones acertadas sobre la gestión del talento. Esto se ve reflejado en la cantidad de profesionales que contestaron que no tienen a disposición suficiente información para realizar un análisis estratégico de la fuerza laboral.

Un desafío revelado por la encuesta es que aun el departamento de Recursos Humanos no está alineado con las prioridades del negocio, como se ha expresado en el marco teórico, *People Analytics* tendrá valor si esta alineado con los objetivos del negocio y puede trazar una relación entre las estrategias de Recursos Humanos y los de la organización.

Además, y alineado con lo expresado por Ferrar y Ktena (2020), las principales áreas donde *People Analytics* agrega valor para los líderes son aquellas relacionadas con la experiencia y motivación del empleado, planeamiento de la fuerza laboral, desempeño y productividad y rotación. Si bien la mayoría de los profesionales consideran de gran relevancia los datos, en la actualidad un bajo porcentaje utiliza y dimensiona la información con propósitos predictivos, por lo que es importante que las organizaciones emprendan la transición hacia *People Analytics*, desarrollen conocimiento e inviertan en adquirir nuevas herramientas que les permita analizar y proveer datos e *insights* que optimicen la estrategia organizacional.

Los resultados permiten evidenciar que Argentina aun se encuentra en un estadio muy temprano en lo que respecta al uso de datos para la toma de decisiones sobre su personal. Pocas empresas poseen un departamento de *People Analytics* propiamente dicho, pocos son los líderes que están satisfechos con la información disponible y escasas son las empresas que han desarrollado modelos de analíticos de mayor madurez que permitan predecir escenarios futuros.

Capítulo 5: Caso Zurich

Zurich Insurance Group Ltd es una empresa de seguros de origen suizo, con sede en Zurich, Suiza. La compañía es una aseguradora internacional, la cual ofrece sus servicios a clientes en 170 países, desarrollando sus principales operaciones en Europa, América del Norte, Asia-Pacífico y América Latina.

La empresa se fundó en el año 1872 bajo el nombre de *Versicherungs-Verein*, entidad reaseguradora del campo marino. En el año 2000, y tras diversas adquisiciones, se unificó para conformar una única sociedad de cartera, *Zurich Financial Services*. En abril del año 2012, cambió su nombre a *Zurich Insurance Group Ltd* (Grupo Asegurador Zurich). El cambio de nombre refleja que, en los últimos años, Zurich se ha concentrado en el sector de los seguros destinados a diversos tipos de clientes.

La empresa se encuentra dividida en tres segmentos empresariales principales:

- Seguros generales: ofrece sus servicios a personas, pymes e importantes empresas multinacionales con productos y servicios para vehículos a motor, domésticos y comerciales.
- Vida global: ofrece seguros de vida, planes de ahorro, de inversión y de pensiones
- Agricultora: incluye servicios de gestión de agricultores.

Zurich está presente en Argentina hace más de 50 años, ofreciendo soluciones en seguros generales y de vida a personas y empresas. Su sede central se encuentra localizada en Buenos Aires, además de contar con presencia en el interior del país a través de oficinas propias en Bahía Blanca, Córdoba, La Plata, Mar del Plata, Mendoza, Neuquén, Posadas, Rosario, Salta y San Miguel de Tucumán, y oficinas de atención comercial en diversas plazas.

Zurich creó un equipo global de *People Analytics* a inicios del 2015. Constituido en sus inicios por cuatro personas localizadas en Suiza de distintos campos académicos principalmente Psicología, Ingeniería Informática, Administración de Empresas y Ciencias de la Educación. Dado que la empresa cotiza en bolsa, la principal responsabilidad del equipo consistía en preparar los informes cuatrimestrales acerca de información demográfica de su personal, ya que la presentación de este tipo de información es un requerimiento legal. Por otro lado, también eran quienes velaban por la información de las personas en el sistema de gestión de personal SAP, es decir, el equipo se enfocaba principalmente en la elaboración de reportes sobre el personal requeridos por entidades gubernamentales y alta gerencia y en asegurar que la información almacenada en los HRIS es correcta y de fiar.

Para ese entonces no existía una estrategia definida respecto de qué dirección seguir, por lo que las responsabilidades del equipo se fueron redefiniendo durante el recorrido, tomando como referencia lo que hacían otras compañías de índole americana e inglesa consideradas pioneras en la adopción de análisis de *People Analytics*.

Los inicios del departamento fueron complejos, hubo muchos esfuerzos enfocados en lograr comprender con qué información se contaba y de qué sistema provenían.

Muchos de los desafíos que debió afrontar el equipo de People Analytics de Zurich coinciden con los enunciados por los autores a lo largo del marco teórico, aunque estos se centren en Estados Unidos y Europa dado que la aplicación de *People Analytics* en Argentina es muy incipiente.

En línea con las investigaciones realizadas por PwC, la descentralización de la información era la primer barrera con la que el equipo se enfrentó, ya que cada país poseía su propio sistema y trabajaba con fuentes de información propias. En consecuencia, tratar de homogeneizar los datos provenientes de los diversos sistemas y plataformas ya que fue el primer paso necesario para poder realizar análisis. Sin embargo, no todos los factores que limitaban el crecimiento del equipo estaban asociados a la recolección y procesamiento de datos e información. En ese entonces, la gerencia de Recursos Humanos no poseía una cultura basada en datos para tomar decisiones acerca de su personal por lo que invertir en la formación y desarrollo de un equipo de *People Analytics* no era considerado como una prioridad. Muchos líderes y miembros de la alta gerencia no dimensionaban la necesidad de implementar metodología como *People Analytics* que permitiera analizar efectivamente el alto volumen de datos que generan las personas diariamente y así aprovechar el gran potencial de esta información, para gestionar acertadamente el capital humano y tomar decisiones estratégicas. Por otro lado, la gerencia era escéptica acerca del valor que el Big Data y Analytics podía proveer a cuestiones relacionadas con la Gestión del Talento.

Con el transcurso del tiempo y a medida que el equipo iba creciendo y ganando más experiencia en el campo de la analítica, el equipo de *People Analytics* fue dejando atrás las tareas y actividades más transaccionales para elaborar soluciones más sofisticadas centradas en cuantificar el desempeño y lograr una mejor efectividad.

En 2017, la compañía decidió invertir en la elaboración de un repositorio de información sobre su personal (*data lake*) para centralizar la información de las personas que conforman la organización. La información provenía de múltiples sistemas de gestión que se utilizan la empresa como Taleo para las tareas relacionadas con reclutamiento y selección, SAP HCM para administración de personal, MyDevelopment para todo lo

relacionado con capacitación y ServiceNow portal de autogestión por parte del empleado.

Haber establecido una alianza con el departamento de IT fue un factor clave para el éxito. Tal cual mencionan Ferrar y Green, establecer relaciones con los expertos en tecnología dentro de la organización, permitió asegurar que los recursos tecnológicos de hardware y software funcionan de forma adecuada y cumplan con las necesidades para que la gestión de los datos pueda realizarse efectivamente.

La creación de un repositorio de información global fue el primer paso para homogeneizar la información disponible del personal. Fueron meses de trabajos donde participaron no solo el equipo de *People Analytics* sino también HRBPs de cada región, especialistas de áreas específicas de Recursos Humanos y el equipo de IT. La elaboración de una fuente interna de información amplió las posibilidades de análisis que el equipo de *People Analytics* podía ofrecer brindando nuevas metodologías para analizar el volumen de datos evitando riesgos, dejando atrás las dificultades asociadas a la recolección y limpieza de datos.

Otro de los desafíos que se presentaron a medida que el equipo iba creciendo, fue el débil patrocinio de los directivos. Lograr el apoyo y reconocimiento de los gerentes de otras funciones fuera de Recursos Humanos fue costoso porque, como demuestran los estudios realizados por PwC, no era sencillo demostrar un ROI específico de cada uno de los análisis brindados.

El equipo comenzó a centrar sus análisis en base a las problemas y demandas que tenían los directivos y gerentes. Trabajaba en conjunto con los HRBPs de cada uno de los departamentos para entender estructuras, estrategias y preguntas que buscaban responderse y a partir de allí elabora reportes, tableros y *dashboards*.

Lograr expandir las soluciones de *Big Data y Analytics* a nivel global fue un camino arduo y sinuoso. Los países europeos fueron pioneros en entender y ver el valor que los datos e *insights* que el equipo brindaba y poder conectar estos con los resultados y estrategias de negocio. A su vez les permitía comprender el impacto que estos tenían en los resultados de negocio y en la calidad de sus decisiones. América Latina fue la

última región en incorporar estos análisis a la toma de decisiones, siendo Ecuador y Colombia los pioneros.

La incorporación de este tipo de análisis en Zurich Argentina fue sumamente intrincada ya que el análisis de datos no es algo ampliamente utilizado en el departamento de Recursos Humanos, para la toma de decisiones acerca de la gestión de su talento.

La principal razón de esta resistencia radica en la volatilidad del contexto económico y social que complejiza ciertos análisis relacionados principalmente con las estructuras salariales. Además, la gerencia de ese entonces era escéptica al valor estratégico que el departamento podía aportar a la organización y consideraba que el sector no estaba preparado para llevar adelante una estrategia de *People Analytics* debido a la falta de capacidades analíticas por parte de los profesionales del sector.

El departamento de *People Analytics* inició con análisis puntuales requeridos por miembros específicos de la organización, es decir, realiza análisis *ad - hocs*. A partir de la experiencia, identificó que ciertos análisis como los relacionados con aspectos demográficos, salariales, desarrollo de carrera, entre otros, son de interés común para todos los miembros de la organización por lo que empezó a escalar las soluciones a nivel global.

Para ello, el equipo de *People Analytics* global fue creciendo hasta llegar a un número actual de diez miembros e incorporó plataformas como Azure y herramientas de visualización como PowerBi y Tableau para compartir las soluciones y análisis.

Sus principales entregables consisten en *dashboards*, *métricas* y *KPIs* que abarcan todo el ciclo de vida del empleado dentro de la organización, desde que este aplica a una oferta laboral hasta que decide irse de la compañía, atravesando eventos como revisiones salariales, planes de carrera, promociones, licencias y ausentismos.

Su función va más allá de generar reportes habituales derivados procesos operativos de Recursos Humanos, como son los modelos descriptivos (rotación, ausentismo, personal capacitado, entre otros.), El equipo elabora métricas predictivas e indicadores clave de gestión que se utilizan como base para respaldar la formulación de planes de acción que contribuyan en la rentabilidad del negocio.

El objetivo de este apartado es describir algunos de los principales análisis que el equipo de *People Analytics* global fue desarrollando a lo largo de los años.

2.2.1 Análisis demográfico

Los *dashboards* y analíticos sobre *headcount* fueron los primeros análisis creados por el equipo cuando este recién se comenzó a formar. La Figura 23 muestra el *dashboard de headcount* Argentina con sus principales metricas. El objetivo es poner a disposición información acerca de la cantidad de personas que conforman la organización, detallada por diversos aspectos como geografía, tipo de contrato, generación y/o grupos etario, función/departamento, entre otros. De esta forma se puede observar variaciones en el crecimiento de la organización a nivel general como a nivel más granular.

Este tipo de análisis es clave para gentes y lideres de Recursos Humanos que quieren analizar contantemente el crecimiento de la organización en su conjunto, así como por función y/o departamento. También es relevante para asegurar la equidad entre hombres y mujeres requeridas a empresas que cotizan en bolsa. Además de facilitar los esfuerzos manuales que hacían los profesionales de Recursos Humanos para obtener esta información.

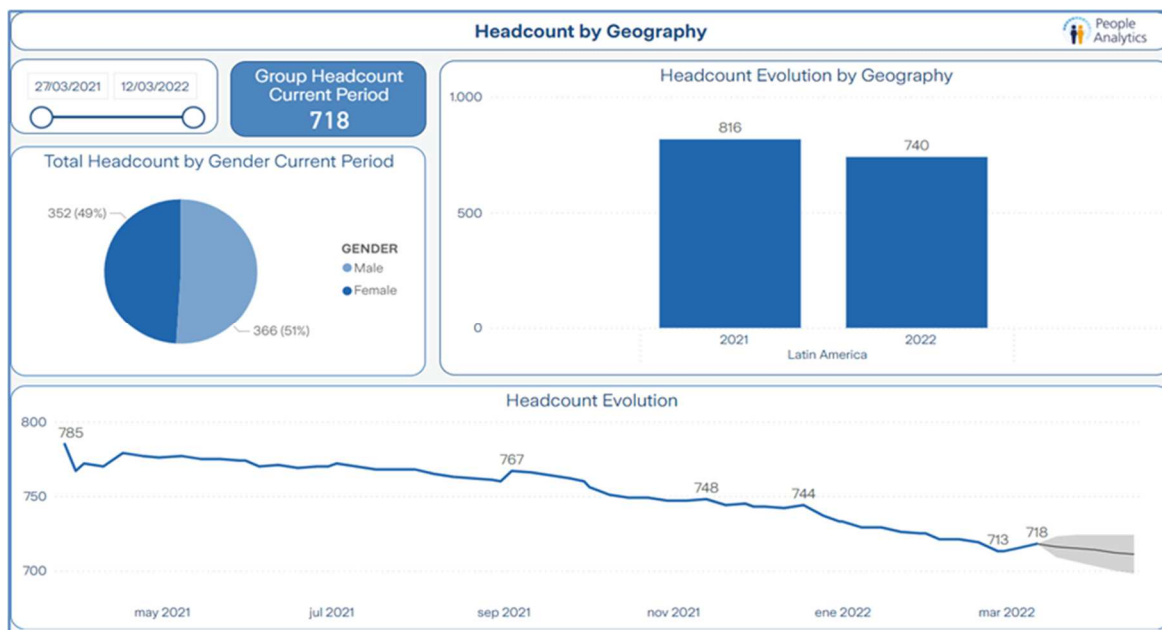


Figura 23 Dashboard demografico Argentina (elaboración propia)

2.2.2 Inclusión y diversidad

Son múltiples los análisis que el equipo de *People Analytics* elabora en materia de inclusión y diversidad ya que como se ha mencionado anteriormente, la empresa cotiza en bolsa por lo que debe cumplir con ciertos requisitos legales.

Por ejemplo, los expertos en el área de Reclutamiento y Selección buscan analizar los motivos por los cuales un empleado no ha progresado hasta las instancias finales del proceso de contratación y comprender si se debe a causas de discapacidad, étnicas, de género, edad, orientación sexual, entre otras para asegurar que la empresa cumpla con el régimen de ética y diversidad establecido.

Por otro lado, los HRBPs de cada gerencia deben procurar que las oportunidades de carrera sean equitativas para todos los empleados. Zurich posee cuatro niveles de desarrollo de carrera, que van de la A a la D siendo A el más bajo y D el más elevado; los cuales están relacionados con el nivel de experiencia en el puesto y con el salario. Debido a ello, los HRBPs consultan dichos *dashboards* para monitorear que los estándares de diversidad e inclusión se cumplan. Observan en detalle el porcentaje de mujeres en posiciones gerenciales y evalúan la necesidad de promociones, ascensos y cambios en la estructura para asegurar equidad.

Uno de los últimos estudios estuvo enfocado en dos áreas específicas *Claims* y *Underwriting* donde la cantidad de mujeres en niveles gerenciales no es representativa. Todos los puestos gerenciales del nivel D están conformados por hombres. Debido a ello, se ha levantado este punto con los HRBP de los respectivos departamentos para poder identificar oportunidades de carrera, para mujeres en estos niveles de responsabilidad.

2.2.3 Tasa de rotación

El análisis de rotación de personal se elaboró por requerimiento del Gerente General de Recursos Humanos Global para conocer inicialmente el promedio de salidas voluntarias e involuntarias a nivel global y por geografía.

Como ilustra la Figura 24, en base a información histórica, la tasa de *turnover* en Zurich Argentina a marzo del 2021 es del 9,68%, la cual se encuentra dentro de los parámetros promedios del sector (promedio 12% dependiendo la magnitud de la empresa).

Como se expuso en el marco teórico, la rotación de personal siempre es importante analizarla en su contexto, es decir, si se debió a una decisión voluntaria por parte del empleado o si fue involuntaria.

Historical Turnover						Future Terminations	
	2017	2018	2019	2020	2021		2022
Headcount	440	928	794	0	733	Headcount	733
Total Leavers	56	91	180	26	71	Future Leavers	3
Voluntary Leavers	38	46	49	16	47	Future Voluntary Leavers	3
Involuntary Leavers	18	45	131	10	24	Future Involuntary Leavers	0
Turnover	12,73 %	9,81 %	22,67 %		9,69 %	Future Turnover	0,41 %
Voluntary Turnover	8,6 %	5,0 %	6,2 %		6,4 %	Future Voluntary Turnover	0,41 %
Involuntary Turnover	4,1 %	4,8 %	16,5 %		3,3 %	Future Involuntary Turnover	0,00 %
Female Turnover	12,3 %	9,8 %	23,4 %		11,1 %	Future Female Turnover	0,28 %
Female Voluntary Turnover	9,6 %	5,8 %	6,0 %		7,8 %	Future Female Voluntary Turnover	0,28 %
Female Involuntary Turnover	2,7 %	4,1 %	17,5 %		3,3 %	Future Female Involuntary Turnover	0,00 %
Male Turnover	13,1 %	9,8 %	21,9 %		8,3 %	Future Male Turnover	0,54 %
Male Voluntary Turnover	7,7 %	4,1 %	6,4 %		5,1 %	Future Male Voluntary Turnover	0,54 %
Male Involuntary Turnover	5,4 %	5,7 %	15,5 %		3,2 %	Future Male Involuntary Turnover	0,00 %
High Performer Turnover	6,71 %	2,01 %	9,09 %		0,00 %	Future High Performer Turnover	0,00 %

Figura 24 Tasa de rotación de Argentina (elaboración propia)

Para complementar el análisis descriptivo en base a la rotación de personal, el equipo de *People Analytics* diseñó un modelo de algoritmo que permite predecir la probabilidad de salida por puesto. Las variables incorporadas en el modelo incluyen datos históricos de rotación por puesto, años de antigüedad en la compañía y el promedio de rotación del rol a nivel mercado.

La Figura 25 refleja los resultados obtenidos por el modelo para tres puestos dentro del sector de Ventas en Argentina. Como se puede ver el gráfico de grillas tiene dos ejes, el horizontal consiste en el porcentaje de empleados que permanece en la compañía y el vertical los años de antigüedad en Zurich. Los tres roles del equipo de ventas

presentan la misma relación, cuando mayor es la antigüedad en la compañía menor es el porcentaje de profesionales que deciden quedarse.

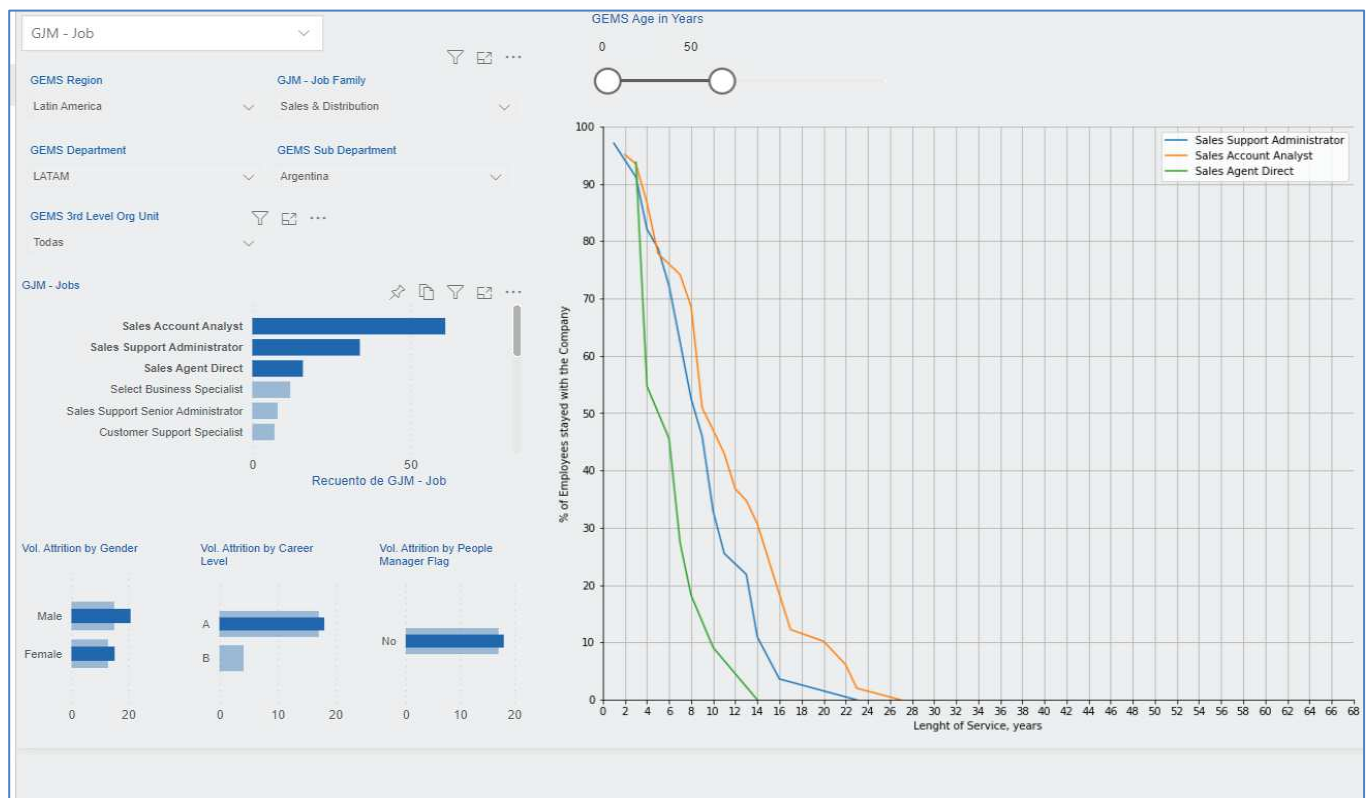


Figura 25 Modelo predictivo de rotación (elaboración propia)

El ratio de rotación de personal no se analiza de forma aislada. Por el contrario, es importante poder complementarlo con otros análisis disponibles como los resultados de las encuestas de personal, las evaluaciones de desempeño y el nivel de motivación. El objetivo que se persigue al cruzar este tipo de datos es prevenir la salida de empleados que tengan un alto nivel de desempeño, asegurándose de que estén a gusto, motivados y, sobre todo, que sus aspiraciones de carrera sean posibles dentro de la empresa.

La posibilidad de realizar análisis cruzados y de poder predecir quién y por qué abandonaría la organización, resulta en iniciativas como promociones, seguimiento continuo de las evaluaciones de desempeño, ajustes salariales. de forma tal de intervenir antes de que la pérdida de un trabajador fuera inevitable.

Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos frecuentan estos *dashboards* sobre todo para poder anticipar posibles renunciaciones de roles que son difíciles de conseguir como actuarios, ingenieros o gerentes con vasta experiencia en el rubro de seguros. De esta manera trabajan en conjunto con los jefes de línea y con el equipo de Reclutamiento y Selección para cubrir las necesidades de talento lo antes posible y evitar desestabilizar la función.

2.2.4 Selección de personal

La necesidad de medir la eficiencia del proceso de selección de personal comenzó en el año 2017 cuando gran parte de estas actividades se encontraban tercerizadas en agencias dedicadas específicamente a esta tarea. Había cierta disconformidad con el servicio recibido y con los candidatos presentados por las agencias.

Debido a ello, la dirección decidió que el proceso de reclutamiento sea realizado por Zurich (*in-house*). Debido a ello, la empresa implementó el módulo correspondiente de Success Factors para gestionar el proceso y tener mejor gestión de los candidatos y aplicaciones.

La definición de indicadores del sector surgió de diversas reuniones en las cuales participaba el Gerente de Recursos Humanos y los supervisores de las diversas áreas. Esta práctica está alineado con lo planteado por los diversos autores a lo largo del marco teórico, ya que busca asegurar que los intereses de todos los que participan en el proceso sean comprendidos para convertirlo en métricas y análisis de valor para la organización.

A partir de dichas conversaciones, se elaboraron distintos *dashboards* e indicadores en base a la audiencia. En primer lugar, se creó un *dashboard* (ver Figura 26) que permite monitorear la operación en su totalidad brindando información respecto a la cantidad de requisiciones abiertas, la evolución mensual de las mismas, la cantidad de búsquedas cerradas y el tiempo demandado por vacante. Estos análisis se comparten a nivel gerencial para poder dar respuesta a las preguntas acerca de cómo se está desempeñando la función y si la misma cumple con los tiempos establecidos para el departamento.

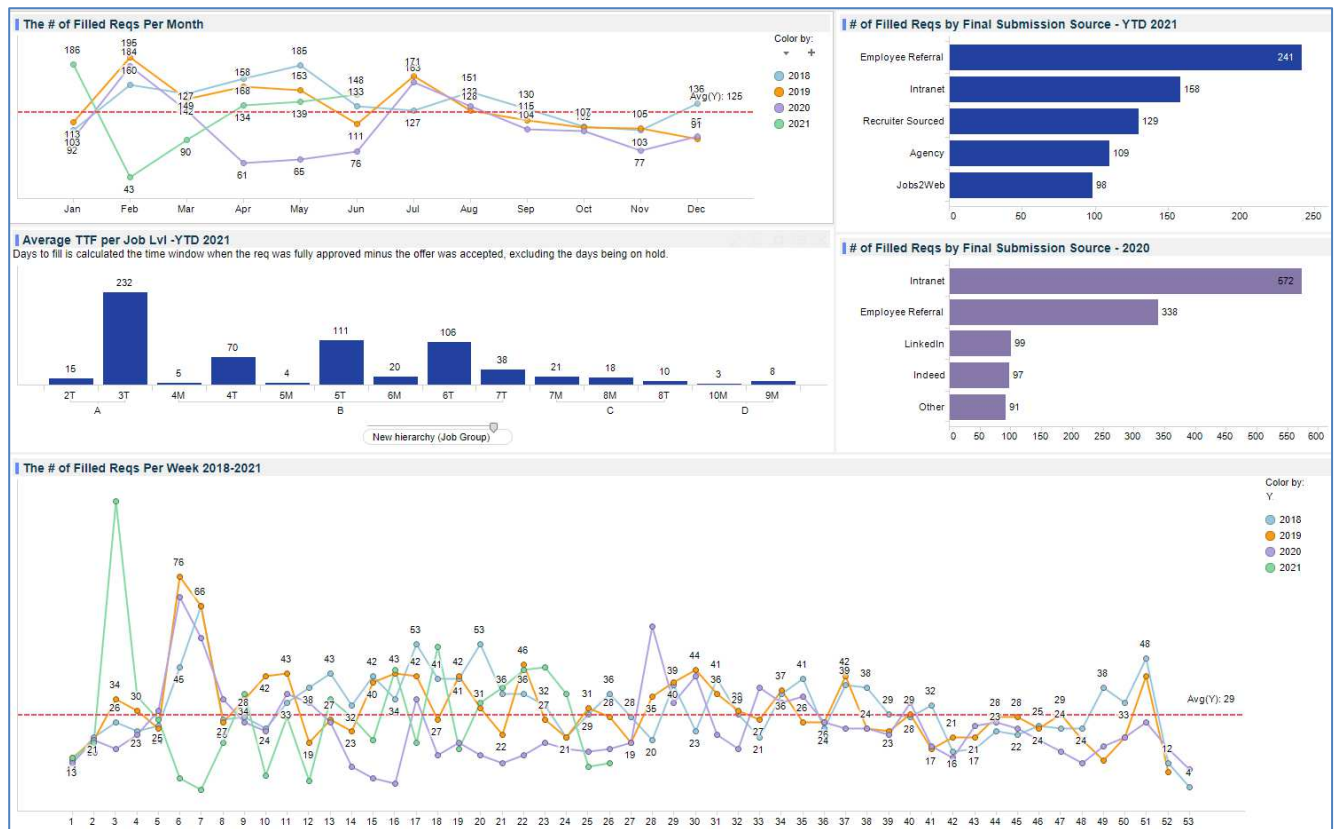


Figura 26 Dashboard de monitorio del proceso de Reclutamiento y Selección (elaboración propia)

Por otro lado, hay tableros de control orientados a la gerencia que permiten monitorear el trabajo de cada uno de los miembros del equipo de Talent. De esta manera el gerente del equipo puede monitorear el desempeño individual de cada miembro del equipo basado en la cantidad de búsquedas a cargo de cada reclutador y el tiempo que demandan cubrir las.

Poder disponer de este tipo de información, permitió al equipo poseer mayor visibilidad del proceso y establecer objetivos para cada uno de los tipos de búsqueda, y de esta forma saber si el desempeño está alineado con el proceso. Además, otorga mayor visibilidad del desempeño individual de cada colaborador, permite anticipar la necesidad de sumar más personas al equipo en momentos de épocas pico y destruir el trabajo de forma más eficiente para evitar cuellos de botella.

Para complementar las métricas operativas, se analiza el nivel de satisfacción con el proceso tanto de candidatos como de gerentes y jefes que hayan participado en el mismo.

Las principales métricas para medir la eficiencia del proceso son:

- Cantidad de días para cubrir una requisición
- Tiempo promedio de aceptación de la oferta por parte del candidato
- Cantidad de requisiciones cubiertas por programa de referidos
- Cantidad de requisiciones cubiertas por candidatos externos
- Cantidad de búsquedas cerradas/canceladas por no encontrar profesional adecuado
- Tiempo promedio entre que una requisición es abierta y le es asignada a un reclutador.
- Valoración del proceso general por parte del candidato
- valoración del proceso general por parte de jefes y gerentes

A partir de los resultados acerca de los candidatos que participan en los procesos de selección se identificó que determinados puestos, más relacionados con capacidades técnicas no logran cubrirse con facilidad debido a la carencia de profesionales en el mercado. Debido a ello la empresa está evaluando realizar Boot Camps para poder achicar los *gaps* técnicos entre los candidatos.

En lo que respecta a modelos más sofisticados, en colaboración con el equipo de ciencia de datos, el equipo de *People Analytics* ha desarrollado un algoritmo que permite predecir En el proceso de reclutamiento específicamente han desarrollado su propio algoritmo que les permite predecir las características de los candidatos que son más exitosos, en base a las respuestas de los exámenes de personalidad y su desempeño durante las entrevistas. Si bien el modelo aún continúa mejorándose, ha sido de gran utilidad para gerentes cuando deben decidir entre más de un candidato para cubrir una posición.

2.2.5 Pulse Survey

El cambio de paradigma, de una presencialidad en el trabajo de un 100% a una modalidad totalmente remota motivó a los gerentes a querer conocer más las percepciones de los colaboradores acerca de cómo perciben su relación con la empresa y cuál es su nivel de motivación con ella. Con el advenimiento de la pandemia, la empresa ha decidido implementar encuestas de pulso (Pulse Surveys) para poder comprender cómo se encuentran sus empleados, el grado de compromiso que tienen con la compañía y en qué nivel perciben que su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales.

La encuesta se lanza tres veces al año, y es contestada por funciones. El objetivo es evaluar si las percepciones de los empleados han evolucionado de forma positiva y en caso de no ser así continuar trabajando en pos de lograr un mejor ambiente de trabajo, un entorno más motivado y comprometido con el fin de la organización a través de la implementación de políticas que permitan corregir estos desvíos.



Figura 27 Dashboard de encuesta de pulso (elaboración propia)

Como se puede observar en la Figura 27, la percepción de los empleados sobre las preguntas que se realizan ha ido evolucionando de manera positiva, y si bien inicialmente las respuestas no han sido negativas, cada función en conjunto con Recursos Humanos ha trabajado en varias iniciativas para lograr esto. Por ejemplo,

anteriormente se percibía que las posibilidades de aprendizaje y de crecimiento dentro de la organización eran limitadas. En base a ello, la compañía implementó un programa conocido con el nombre de My70Percentage donde las áreas postulan proyectos que se estén llevando a cabo y de los cuales necesitan cierto tipo de profesionales o conocimiento técnico y las personas se pueden apuntar a ellos. Esto simula una especie de proceso de reclutamiento interno, pero no a una posición en sí, sino a un proyecto en el cual la persona colaborará un cierto periodo de tiempo preestablecido, con objetivos claros y que no podrá demandar más del 30% de su tiempo total ya que también continuará con sus actividades habituales. Este programa fue muy valorado por los empleados ya que permite que trabajen en proyectos *cross-funcionales*, amplíen sus relaciones profesionales al conocer gente de otras áreas y hasta inclusive geografías y seguir adquiriendo y desarrollando capacidades sin límites geográficos.

Las encuestas de pulso son de gran utilidad para impulsar el desarrollo y la puesta en marcha de iniciativas que incrementen el sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores. Además, permite a gerentes y directores identificar si la estrategia es entendida por todos los miembros de la organización o si es necesario reforzar la comunicación.

2.2.6 Encuesta de salida

Para cubrir todo el ciclo del empleado dentro de su carrera en Zurich, es de vital importancia comprender las razones por las cuales el talento decide abandonar la organización y qué medidas se pueden llevar a cabo para prevenir futuras pérdidas de talento.

En Argentina, la principal razón por la cual las personas abandonan la organización está asociada a las limitadas posibilidades de crecimiento y/o promoción seguido de competitividad salarial.

Por otro lado, la encuesta busca comprender si las personas se moverán a empresas de la misma industria o si por el contrario hay un cambio en este sentido y si la nueva propuesta es similar en cuestiones como beneficios, *skills* requeridos y nivel salarial.

Como se observa en la Figura 28, algo positivo a destacar es que la mayoría de las personas que deciden voluntariamente irse de la compañía recomendarían Zurich a un amigo e inclusive ellos afirman que volverían a trabajar en Zurich en el futuro.

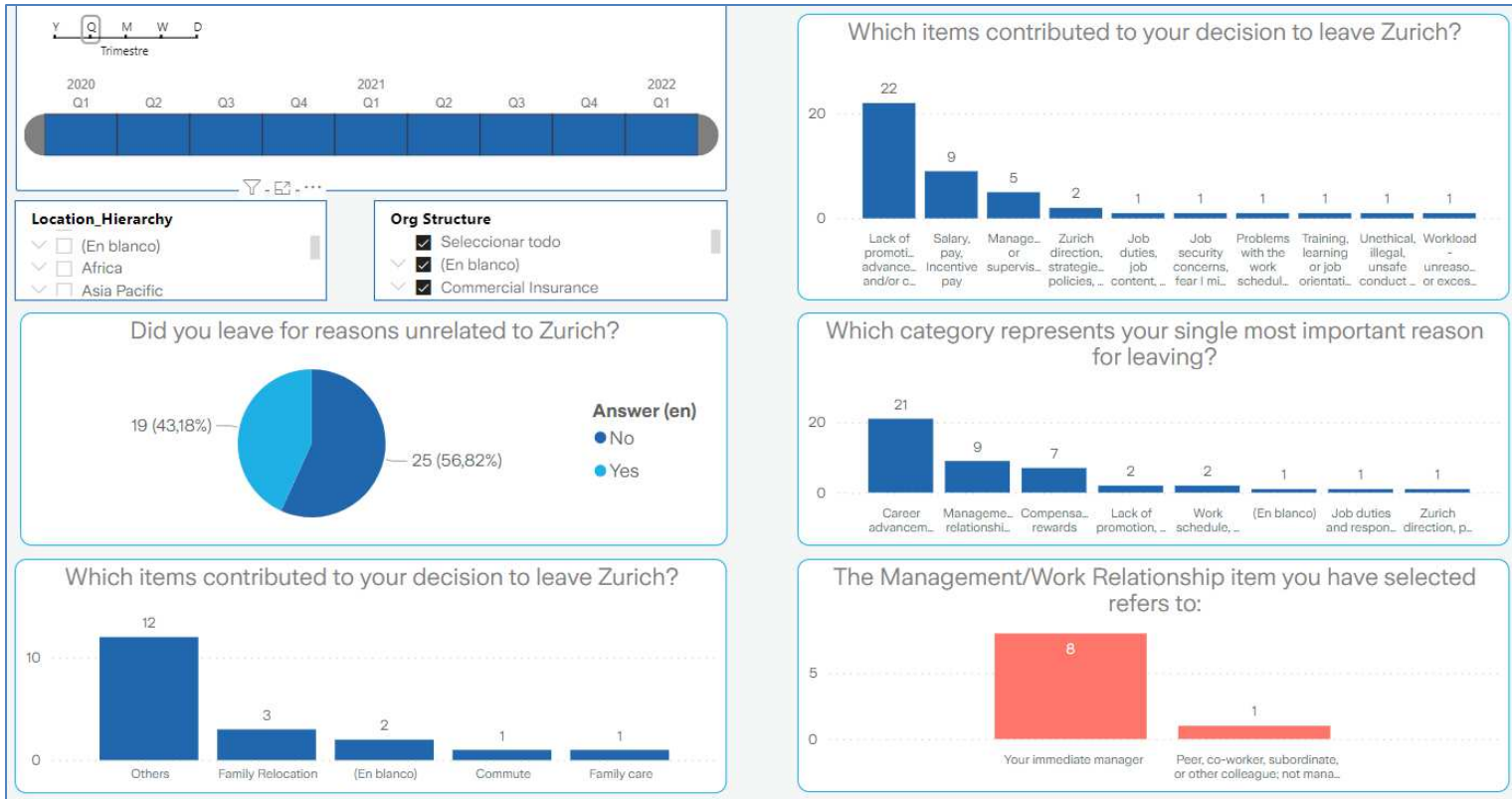


Figura 28 Dashboard de encuesta de salida (elaboración propia)

2.2.7 Análisis de Redes Organizacionales

Como se mencionó en el marco teórico, los análisis organizacionales permiten comprender informales que se generan entre los colaboradores, además de poder observar el nivel de colaboración y distribución del conocimiento a lo largo de la organización.

Para elaborar este tipo de análisis, se envía anualmente a los colaboradores una encuesta preguntando quién es la persona a la cual contacta para resolver un problema o despejar una consulta. De esta forma se puede identificar quienes son los referentes para cada una de las funciones, si las personas interactúan únicamente con miembros de su departamento o con personas de otras funciones.

Al identificar los principales referentes, es importante para los gerentes y HRBPs trabajar en estrategias que aseguren que el conocimiento que estos poseen se expanda a través de la organización ya que, si solo se centraliza en un grupo minoritario de colaborar y estos deciden irse de la organización, dicho conocimiento se perderá.

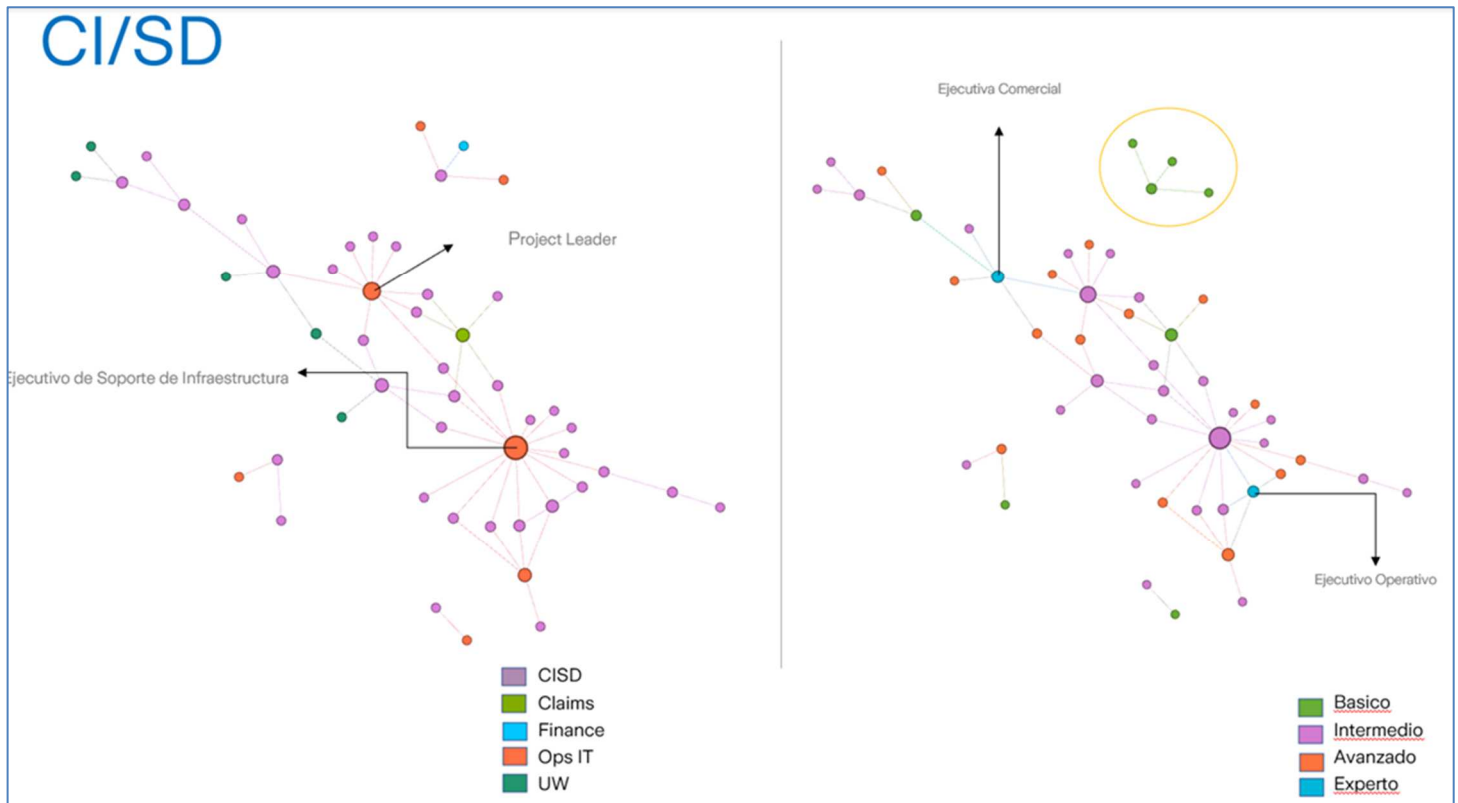


Figura 29 Análisis de redes de relaciones (elaboración propia)

Por ejemplo, como se puede observar en la Figura 29, al realizar el análisis de redes organizacionales con los miembros del departamento de Reclamos, podemos identificar que los principales referentes no son del área sino por el contrario corresponden a la función de Sistemas. Además, ninguno de ellos es un líder formal, por el contrario, desempeñan puestos como *Project Leader* y Ejecutivo de Infraestructura. También se puede observar que la interacción y la colaboración es principalmente entre los miembros del sector (predominio de bolas color lila). Además, es importante resaltar que hay algunos grupos aislados, que no interactúan con el resto. A estos se les debe prestar atención para comprender por qué el nivel de interacción con los demás no es frecuente y establecer planes para incorporarlos.

2.2.8 Consultoría

Si bien es crucial para los managers y profesionales de Recursos Humanos comprender el nivel actual y la evolución de *headcount* por departamento y/o función, es necesario, por otro lado, comprender o tener modelos que permitan conocer la necesidad de capital futuro en base a los planes estratégicos de cada negocio (crecimiento de clientes, expansión a nuevas geografías, lanzamiento de nuevos productos, M&A).

El entorno cambiante del mercado y las nuevas tecnologías emergentes crean la necesidad de que muchas organizaciones piensen en cuáles son las capacidades críticas que necesitarán mañana para seguir siendo relevantes en el mercado y sus industrias. Tomando esto como punto de partida, Zurich destina análisis de consultoría enfocados a la planificación estratégica de la fuerza laboral como respuesta a esta disrupción digital en curso. Sobre la base de los elementos tradicionales de la planificación de la fuerza laboral, como comprender la oferta y la demanda de la fuerza laboral y las habilidades y capacidades, y el diseño de la estructura, el equipo de *People Analytics* desarrolla análisis que permiten entender la evolución de la estructura futura.

Este tipo de análisis se realizan en función a las necesidades específicas de cada gerente de área y se trabajan en conjunto con los HRBPs de la respectiva función.

Dichos análisis persiguen tres objetivos principales:

- Identificar cuáles serán las capacidades requeridas en un futuro en base a la estrategia que el equipo perseguirá
- Evaluar el nivel de conocimiento sobre ciertas herramientas y/o procesos que poseen los miembros del equipo para identificar brechas de conocimiento y necesidad de formación y capacitación
- Comprender qué roles sufrirán grandes variaciones producto de la automatización y digitalización, así como qué posiciones existentes quedarán obsoletas debido a la incorporación de nuevas tecnologías.

Para llevar adelante el análisis, el equipo se reúne con el gerente del área en cuestión para comprender cuál es su estrategia de personal para los próximos cinco años, es decir, poder entender si proyecta crecimientos en el equipo, si requerirá de nuevas

capacidades o conocimientos, si busca crear posiciones no existentes en la estructura actual y si está en sus planes incorporar nuevas tecnologías o herramientas digitales que generen cambios o automatizaciones en las tareas que el equipo actualmente desempeña.

En base a la conversación, las estrategias compartidas y la información disponible sobre los roles y profesionales que actualmente conforman el equipo en cuestión; se analiza el nivel de automatización y cambios radicales que pueden producirse en los puestos de trabajo existentes. Para ello se utilizan ratios de automatización en base a las tareas realizadas, brindados por una consultora externa.

Por otro lado, se les solicita a los empleados del equipo realizar una evaluación personal sobre su nivel de conocimiento y manejo de ciertas herramientas asignándole un puntaje del 1 al 5.

Una vez recolectada, procesada y analizada toda la información se presenta un informe con los siguientes *insights*:

- Proyección sobre cantidad de empleados que serán necesarios en los próximos cinco años en base a la estrategia comercial. Con esta información los líderes de cada área pueden definir con la estructura que requerirá la función
- Nivel de digitalización y/o transformación de los puestos actuales. Esta información permite a los líderes anticipar futuros cambios en termino de puestos y tareas.
- Visualización de las competencias, habilidades y conocimientos actuales, así como detalle de los gaps técnicos que puedan existir para elaborar planes de capacitación
- Identificación de redes de expertos que atesoran el conocimiento. Este análisis es clave para entender si el conocimiento esta distribuido en todas las personas de la organización o solo en algunos pocos, como se expuso en el capítulo tres del marco teórico. También el análisis le permite a los líderes y gerentes las visualizar las redes de colaboración y optimizarlas en caso de ser necesario.

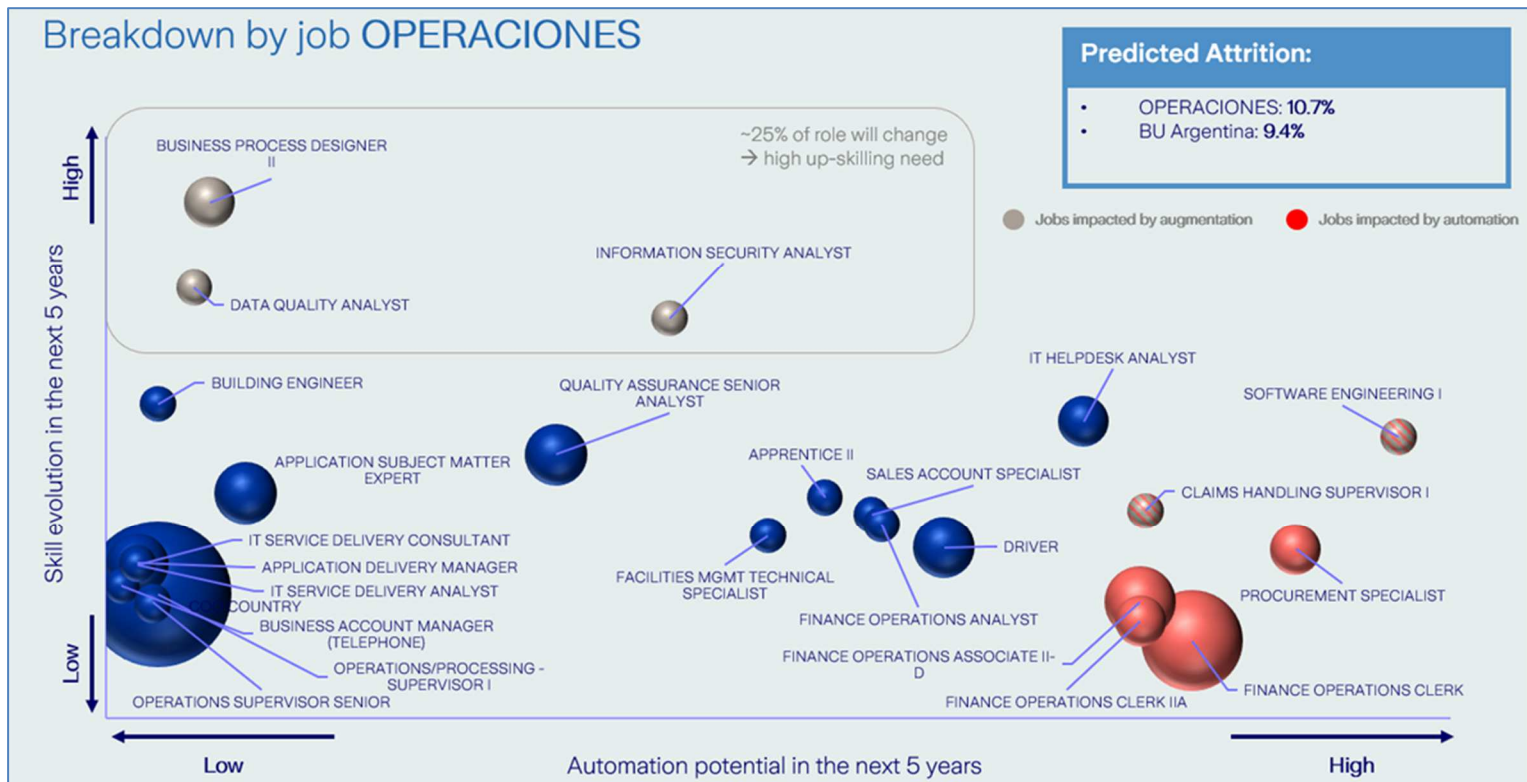


Figura 30 Ejemplo de análisis de planificación de fuerza laboral (elaboración propia)

Como se puede observar en la Figura 30, se ha analizado la función de Operaciones de Argentina donde la probabilidad promedio de los próximos cinco años es del 9,4% mientras que el de la función global es del 10%.

El gráfico de doble eje busca entender cuáles son los roles que sufrirán grandes cambios ya sea producto de la posible automatización debido a la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas digitales que reemplacen el trabajo humano (eje X) o debido a la potencial evolución que pueda sufrir el puesto (en inglés *augmentation*) por la incorporación de nuevas herramientas digitales que permitan eficientizar la manera de hacer el trabajo reduciendo tareas repetitivas, lo que permitirá al trabajador contar con mayor tiempo disponible para destinarlo a tareas que realmente aporten valor.

El tamaño de las bolas indica la probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto, es decir, aquellas color rojo son los puestos de trabajo que mayor probabilidad tienen de sufrir impactos por automatizaciones. Es decir, puesto como analista operativo de finanzas y especialista de contratos son roles con alta probabilidad de automatización debido a la

incorporación de nuevas tecnologías y herramientas digitales. Para este tipo de roles hay que empezar a planificar qué capacidad y conocimientos serán necesario desarrollar en las personas que actualmente los ejercen para que estén preparadas para cubrir otras posiciones en el futuro cuando las actuales desaparezcan.

En contraposición los roles relacionados al desarrollo de aplicaciones y consultoría de tecnología poseen baja probabilidad de cambio y/o automatización. Por último, como se puede observar en las bolas color gris, posiciones relacionadas a validación de datos poseen grandes probabilidades de evolución en un futuro para lo cual hay que asegurar que los profesionales cuenten con todos las habilidades futuras necesarias.

A partir de estos análisis, los gerentes de cada área utilizan estos datos para definir nuevos planes de carrera, redefinir la estructura del equipo, diseñar planes de capacitación y formación necesarios para anticiparse a las necesidades de conocimiento futuras, entre otras.

A lo largo de los ejemplos expuestos queda demostrado que Zurich ha realizado análisis acerca de su personal en todo su ciclo de vida en la compañía. Se apoya en gerentes de áreas, CEOs y personal de equipos globales y regionales para comprender con claridad las necesidades de analítica y datos, el impacto que tendrán estos estudios, la audiencia final y qué actividades se llevarán a cabo para que también puedan ser medidas y entender si se alcanzaron los resultados esperados o no. Esta estrategia esta alineada con lo planteado por Fitz-enz, Ferrer, Styr y Ktena que remarcan que para que *People Analytics* genere valor no debe únicamente centrarse en las necesidades de Recursos Humanos sino en las necesidad de la organización, para poder generar análisis, métricas y modelos de gestión que se traduzcan a planes de acción que contribuyan a la rentabilidad del negocio.

Los análisis que hay disponibles facilitan la toma de decisiones en las diversas etapas que atraviesa el empleado en la organización asegurando la incorporación del mejor talento, un ambiente de trabajo motivado en donde fluya la colaboración y se comparta el conocimiento a través de las distintas áreas y geografías, que haya constante formación y capacitación en base a las necesidades de aprendizaje, que los salarios

sean competitivos con los de mercado y sobre todo, que el ratio de rotación de personal sea el menor posible.

Conclusiones

Los desarrollos tecnológicos y la abundancia de la información impactan decisivamente en el planteo de nuevas formas de gestionar el talento. La incorporación de técnicas de *People Analytics* son de gran utilidad para la correcta gestión de las persona que componen las organizaciones.

El presente trabajo tuvo como objetivo principal identificar las principales contribuciones de *People Analytics* en las organizaciones. Además de buscar comprender el nivel de utilización de datos para sustentar las decisiones de Gestión de Talento como comprende los retos a la hora de implementar *People Analytics*.

Como respuesta a la pregunta central de investigación, el gran potencial de *People Analytics* para responder a las necesidades y preguntas de la organización, a través de la correcta recolección de datos junto a un adecuado análisis de éstos; y por supuesto, el uso inteligente de estos análisis para la toma de decisiones genera gran valor para las organizaciones al medir aspectos del comportamiento y la gestión de personas, para llevar a cabo iniciativas orientadas a mejorar resultados de la organización.

Como se desarrollo a lo largo del trabajo de investigación, el alcance y aplicación de *People Analytics* es amplio dependiendo cuál sea el objeto de estudio. Al conectar diferentes variables que afectan al talento, las posibilidades de análisis son infinitas incluyendo principalmente análisis y modelos relacionados con el rendimiento y productividad de las personas, modelos para atraer el mejor talento, predecir el índice de rotación, análisis de clima organizacional, las redes de trabajo, el nivel de motivación y la eficiencia en los procesos de Recursos Humanos, entre otros.

Si bien la aplicación de *People Analytics* en Argentina es muy incipiente, los resultados de la encuesta ponen en evidencia que muchas empresas argentinas carecen de un equipo de *People Analytics* que proporcione análisis y reportes acerca de la fuerza laboral. Aun más, los líderes y directivos confirman que no se les provee de información de su personal por parte del departamento de Recursos Humanos para tomar decisiones estratégicas sobre estos. Debido a ello, la mayoría de las decisiones respecto al personal se realizan sobre la base de suposiciones, subjetividad e intuición.

Los líderes con más años de experiencia liderando equipos y quienes ocupan puestos de mayor jerarquía son los que más utilizan datos para respaldar sus decisiones respecto a la Gestión del Talento. A pesar del gran valor que los líderes perciben que *People Analytics* podría brindar para apoyar las decisiones sobre Gestión, el uso de datos es poco frecuente en la diaria, por lo tanto, es largo el camino por recorrer para poder explotar al máximo los beneficios de gestionar en base a datos.

Los beneficios y contribuciones señalados por los profesionales de las empresas argentinas y los señalados en el caso Zurich están en línea con los observados por los autores en empresas americanas y europeas. En primer lugar, la aplicación de técnicas de *People Analytics* permite reducir la subjetividad de las decisiones acerca del personal. La gestión de Recursos Humanos ha carecido históricamente del uso de datos e indicadores para sustentar y articular algunos de sus procesos, iniciativas y decisiones, lo que ha dificultado que la función se convirtiese en socio estratégico del negocio y la dirección general.

En segundo lugar, permite generar mayor transparencia sobre las decisiones acerca del personal al poder sustentarlas en base a datos. Los datos ponen en evidencia aspectos claros sobre las personas que componen la organización. Entenderlos en detalle y comprender su impacto permiten tomar decisiones más asertivas.

En tercer lugar, si bien en Argentina no muchas organizaciones argentinas han alcanzado elevados niveles de madurez en lo que respecta a *People Analytics*, la creación de modelos y algoritmos que permiten predecir posibles escenarios futuros permite a los profesionales de Recursos Humanos y a líderes de equipos anticiparse a los hechos y lograr así una mejor planificación de su fuerza laboral.

Disponer y tratar adecuadamente los datos de las personas que componen la organización permiten eficientizar la toma de decisiones con la información más adecuada.

La aplicación de *People Analytics* requiere de varios factores para su éxito, entre ellos el objetivo que persigan los análisis de *People Analytics* deben estar alineados con los objetivos y prioridades del negocio y así poder ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas. Para que la

implementación de *People Analytics* sea exitosa es necesario emplear una visión enfocada en los resultados de negocio y no pensando únicamente en los procesos de Recursos Humanos de manera aislada.

Además, será de vital importancia contar con apoyo por parte de directivos y gerentes de las organizaciones, si estos son escépticos al uso de datos en lo que respecta al personal será imposible convencer al resto de la organización de su uso. Por último, las organizaciones deberán trabajar en centralizar la información disponible sobre su personal a través de la incorporación de HRIS o de bases de datos en la nube para facilitar el acceso a la misma y en identificar, conectar y depurar los datos disponibles. Si la información con la que se trabaje es incompleta, difícil de acceder o incorrecta, los análisis no tendrán valor alguno.

Bajo este paradigma, los profesionales de Recursos Humanos están sometidos a una gran presión por ser más analíticos, a pensar como lo hace el negocio y brindar respuestas. Para ello será necesario que incorporen habilidades y técnicas relacionadas al manejo de datos para poder brindar respuestas correctas.

Lo fundamental, en definitiva, es realizar una buena definición de las preguntas que la organización necesita responder, seleccionar fuentes adecuadas de información y definir/construir métricas e indicadores útiles para aportar evidencias y datos de interés para la gestión, la toma de decisiones y la mejora organizacional. *People Analytics* ha llegado para quedarse. Y como se ha expresado a lo largo de este trabajo de investigación, lo que es importante considerar es que *People Analytics* no viene a eliminar la forma actual de gestionar el talento, sino que viene a complementarla. Las contribuciones que aporta son tan importantes que hoy en día cualquier empresa debería plantearse lanzar cuanto antes iniciativas para implantar esta nueva forma de gestionar su Capital Humano.

Bibliografía

- A study into the current state of HR analytics and predictions. (2017). *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 9-11. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.utdt.edu/10.1108/HRMID-08-2017-0137>.
- Alicia, P. (Marzo de 2021). *Edenred*. Obtenido de Edenred: <https://blog.edenred.es/big-data-recursos-humanos/>
- Andrea, B. (12 de Febrero de 2021). *AIHR Academy to innovate HR*. Obtenido de AIHR Academy to innovate HR: https://www.aihr.com/blog/evidence-based-hr/?utm_campaign=blog&utm_term=hrt-evidence-based-hr&utm_content=196296853&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-69274051
- Bodenheimer, J. M. (2017). *HR Analytics Gestion de Personas, Datos y Decisiones*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Alfaomega.
- Buechsenschuss, R. (14 de Abril de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/data-driven-org-design-practice-ralf-buechsenschuss/?trackingId=c4vfpAcoQRDbwahM5CV5cA%3D%3D>
- Buechsenschuss, R. (14 de Abril de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/data-driven-org-design-practice-ralf-buechsenschuss/?trackingId=c4vfpAcoQRDbwahM5CV5cA%3D%3D>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, DF.: Mc Graw Hill.
- Deloitte. (2021). Obtenido de Deloitte insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/predictions-analytics.html>
- Estirado, S. (2020). *Claves de People Analytics para aportar valor al negocio*. Argentina: Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.
- Ferrar Jonathan y Green David. (2021). *Excellence in People Analytics: How to use workforce data to create business value*. Gran Bretaña: Kogan Page Limited.
- Ferrar, J. (23 de Octubre de 2020). *myhrfuture*. Obtenido de myhrfutur: <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/8/9/nine-dimensions-for-excellence-in-people-analytics>
- Foundation, S. (2016). *Use of Workforce Analytics for competitive advantage*. Obtenido de www.shrm.org
- Garcia, A. (2016). HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. *International Journal of Human Resource Management*, <https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>.
- Insight222. (Febrero de 2021). *MyHRFuture*. Obtenido de MyHRFuture: <https://www.myhrfuture.com/9-skills-of-the-future-hr-professional>
- Kavanagh, Michael J. and Johnson, Richard D. (2009). *Human Resources Information Systems*. Estados Unidos, California: Sage.
- López, M. (2018). Talent Analytics: Analítica aplicada a Recursos Humanos. <https://www.masterseosem.com/blog/talent-analytics-analitica-aplicada-a-recursos-humanos>.
- Marler, J. H. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*. 28(1), 3–26. <https://doi-org.ezproxy.utdt.edu/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- Medina, A. S. (28 de Enero de 2022). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Del-feeling-a-los-datos-en-RH-La-relevancia-del-People-Analytics-20220127-0083.html>
- Murray, S. (2008). StepStone Total Talent Report 2008. *The Economist Intelligent Unit*, 25-50.
- Myers, V. (12 de Julio de 2021). *HR-CSuits*. Obtenido de HR-CSuits: <https://hrsuite.com/predictive-modeling/>
- Pablo, H. (Mayo de 2021). *Instituto de Ingeniería del Conocimiento*. Obtenido de Instituto de Ingeniería del Conocimiento: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/que-es-analisis-redes-organizacionales/#:~:text=Redes%20organizacionales%20formales,-Las%20redes%20organizacionales&text=Son%20interacciones%20previstas%20por%20la,en%20un%20mismo%20departamento%2C%20etc>.

PCW. (2012). Delivering results Growth and value in a volatile world. *www.pcw.com*.

Perceptyx. (14 de Mayo de 2020). *Perceptyx*. Obtenido de Perceptyx:
<https://blog.perceptyx.com/workforce-analytics-model-predictive-prescriptive>

Rodriguez, J. L. (2019). *HR Analytics: el éxito no son los datos sino la confianza de tus empleados*. Argentina: HR Executive Networking.

Sarancho, J. M. (2011). *Talento Organizacional: un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago de Chile: RIL editores.

SHRM Foundation. (2016). Use of Workforce Analytics for competitive advantage. *www.shrm.org*.

Talent, L. (2020). *2020 Global Talent Trends*. Obtenido de LinkedIn:
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2020-report>

Talentia Finance & HR Solutions. (28 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.talentia-software.com/es/hris-que-son-y-sus-beneficios-en-la-gestion-de-rrhh/#:~:text=La%20mayor%20ventaja%20que%20un,as%C3%AD%20en%20tiempo%20y%20costes>.

Anexos

Encuesta a profesionales con gente a cargo

1. ¿Posee gente a cargo?
 - a. Si
 - b. No
2. Clasifique la empresa en la que trabaja actualmente según su ámbito de actuación
 - a. Local
 - b. Nacional
 - c. Multinacional
3. Clasifique la empresa en la que trabaja actualmente según su tamaño
 - a. Microempresa (1 a 100 empleados)
 - b. Pequeña (101 a 500 empleados)
 - c. Mediana (500 a 1000 empleados)
 - d. Grande (más de 1000 empleados)
4. Indique el sector al cual pertenece su empresa
5. ¿Cuántos años de experiencia posee teniendo gente a cargo?
 - a. Menos de 3
 - b. Entre 3 y 5
 - c. Entre 5 y 10
 - d. Mas de 10
6. ¿Qué rol de liderazgo desempeña en su actual puesto de trabajo?
 - a. *Coordinador/ Team Lead*
 - b. Supervisor
 - c. Gerente/Manager
7. ¿Existe en su organización un equipo específico dedicado a proveer datos/ reportes/ información acerca de la gestión de las personas?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿El departamento de Recursos Humanos le provee información acerca de su personal?
- Si
 - No
9. ¿Con qué frecuencia toma decisiones sobre las personas basándose en datos?
- Nunca
 - Pocas Veces
 - Algunas
 - Bastantes veces
 - Siempre

Para los que en la pregunta nueve seleccionaron la opción de nunca

10. ¿Cuál diría que es la razón por la cual no toma decisiones acerca de su personal basándose en datos?
- No tengo a disposición los datos que necesito
 - Prefiero tomar decisiones sobre las personas en base a mi intuición/sensaciones
 - Los datos disponibles no son correctos
 - Desconfió de la información disponible
 - Soy escéptico del valor que agregan los datos en las decisiones sobre el personal
11. ¿En qué ámbitos crees que contar con datos aportaría mayor valor en la gestión del talento? Seleccione como mínimo una opción.
- Para evaluar el desempeño y la productividad de los empleados (ejemplo: definición de promociones)
 - Para realizar evaluaciones salariales (ejemplo: otorgar aumentos)
 - Para llevar a cabo iniciativas para bajar la tasa de rotación
 - Diversidad e inclusión
 - Para reclutamiento y selección (ejemplo: seleccionar a un candidato)
 - Para comprender el clima laboral y motivación del equipo
 - Para definir estructuras organizacionales (headcount)

- h. Para definir planes de sucesión

Para los que no seleccionaron la opción nunca en la pregunta numero 9

10. Seleccione los TRES ámbitos principales en las que es más frecuente que utilice datos para la tomar decisiones

- a. Para evaluar el desempeño y la productividad de los empelados (ejemplo: definición de promociones)
- b. Para realizar evaluaciones salariales (ejemplo: otorgar aumentos)
- c. Para llevar a cabo iniciativas para bajar la tasa de rotación
- d. Diversidad e inclusión
- e. Para reclutamiento y selección (ejemplo: seleccionar a un candidato)
- f. Para comprender el clima laboral y motivación del equipo
- g. Para definir estructuras organizacionales (headcount)
- h. Para definir planes de sucesión

12. ¿Considera que los datos permiten tomar decisiones más eficientes sobre las personas y la gestión del talento?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Parcialmente en desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente de acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

13. ¿Considera que se le brinda/tiene a disposición toda la información necesaria sobre su personal para tomar decisiones de forma efectiva sobre la gestión del talento?

- a. Si
- b. No

14. ¿Cree que existe información sobre su personal que lo ayudaría en la toma de decisiones sobre la gestión del talento, pero hoy no cuenta con ella?

15. ¿Su organización utiliza el análisis de datos para conectar las actividades y procesos de Recursos Humanos con las estrategias de negocio?

- a. Si, función de Recursos Humanos trabaja en conjunto con el negocio y sus procesos están alineados con la estrategia organizacional

- b. No, la función de Recursos Humanos trabaja de manera aislada y no en base a la estrategia de negocio