

---

# *People analytics* y gestión del talento

---

PID\_00253260

Ignasi Buyreu Pasarisa

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---





# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. La era de la analítica de personas</b> .....	7
1.1. La ventaja de la analítica de personas .....	8
1.2. El mundo del trabajo ha cambiado .....	10
1.2.1. El talento: uno de los últimos diferenciadores competitivos .....	11
1.2.2. Recursos humanos: hacia la gestión del talento .....	12
1.2.3. Poniéndolo en práctica .....	13
<b>2. Cómo migrar de <i>business analytics</i> a <i>people analytics</i></b> .....	17
2.1. Similitudes entre marketing y gestión del talento .....	17
2.1.1. Enfrentando los desafíos actuales .....	17
2.1.2. De <i>business analytics</i> a <i>people analytics</i> siguiendo el camino analítico del marketing .....	18
2.2. <i>Business analytics</i> y <i>people analytics</i> .....	21
2.2.1. <i>Business analytics</i> se generaliza .....	21
2.2.2. ¿Qué es <i>people analytics</i> ? .....	23
2.3. El puente desde <i>business analytics</i> hasta <i>people analytics</i> .....	26
2.4. Construcción de un área de <i>people analytics</i> .....	28
2.4.1. Personas: la constitución del equipo .....	28
2.4.2. Proceso: el impacto en la analítica de personas a través del ciclo de IMPACTe .....	29
2.4.3. Tecnología: herramientas de gestión del talento .....	32
<b>3. Los siete pilares del éxito de <i>people analytics</i></b> .....	35
3.1. El reto de los datos y las herramientas .....	36
3.1.1. El reto del ciclo de vida del talento .....	36
3.1.2. El reto de los recursos analíticos cualificados .....	37
3.1.3. El reto del conocimiento predictivo .....	37
3.2. El modelo IMPACTe para <i>people analytics</i> .....	40
3.2.1. Pilar 1: analítica de la planificación de plantillas .....	41
3.2.2. Pilar 2: analítica del reclutamiento de personal .....	42
3.2.3. Pilar 3: analítica de la adquisición de talento .....	44
3.2.4. Pilar 4: analítica de la incorporación, encaje cultural y compromiso .....	45
3.2.5. Pilar 5: analítica de la evaluación y desarrollo del desempeño, y del valor del empleado a lo largo de su vida .....	47
3.2.6. Pilar 6: analítica de la rotación y retención de personal .....	49

3.2.7. Pilar 7: bienestar, salud y seguridad del empleado .....	50
<b>4. Big data y people analytics</b> .....	52
4.1. Qué es <i>big data</i> .....	52
4.1.1. <i>Big data</i> y <i>people analytics</i> .....	52
<b>Bibliografía</b> .....	55

## Introducción

El talento vuelve a estar presente en la medida en que las direcciones de las empresas tratan de aprovechar las oportunidades de la economía posterior a la recesión y, al mismo tiempo, mantener felices y comprometidos a sus trabajadores. A pesar de que muchos sectores industriales y ámbitos geográficos de esta economía global todavía se encuentran en situación de crisis, sigue habiendo una escasez de talento y muchas empresas todavía luchan por contratar y tener talento clave. Al mismo tiempo, los trabajadores más jóvenes continúan incorporándose al mercado de trabajo, mientras que los trabajadores de más edad se jubilan. Estos trabajadores más jóvenes tienen una expectativa diferente sobre el tipo de comunicación, desarrollo profesional, promoción, y lo que significa ser un empleado. Además, el mundo del trabajo ha cambiado y las redes sociales ofrecen nuevas formas de conectarse, participar y encontrar candidatos. Esto permite a los candidatos promover sus habilidades, al mismo tiempo que deja una gran cantidad de valiosos datos sobre ese talento que puede suponer una ventaja competitiva para los responsables de contratación.

Al mismo tiempo, los directivos presionan a sus departamentos de recursos humanos para que generen ideas y estrategias basadas en hechos, para aspectos críticos de gestión del talento, tales como: ¿contamos con la combinación adecuada de capacidades para lograr nuestros objetivos?, ¿podemos predecir quiénes serán los mejores trabajadores para el futuro?, ¿qué desarrollo debemos darles a estos líderes potenciales?, ¿cuán comprometidos están nuestros mejores trabajadores con nuestra estrategia?, ¿sabemos qué profesionales están en riesgo de irse?, ¿qué estamos haciendo para conservarlos?

La dinámica de las plantillas siempre ha sido compleja en tiempos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Sin embargo, lo que distingue al ciclo económico actual es que los responsables de capital humano y de contratación disponen ahora del análisis de *big data* para aprovechar la atracción, adquisición y desarrollo del talento más adecuado para la organización. La cantidad de datos disponibles sobre sus empleados y procesos de negocio está en pleno auge, y el *big data* ahora está por doquier, incluido el puesto de trabajo. La información en tiempo real sobre el nivel de compromiso (*engagement*), acciones, sentimientos, productividad, ubicación, calidad y aspiraciones de los empleados está en todas partes, lo que hace posible vincular el talento con los resultados empresariales de formas que antes eran casi imposibles.

Las implicaciones son importantes porque la gestión del talento en muchas empresas ha girado, tradicionalmente, en torno a las relaciones interpersonales o a la toma de decisiones basada en la experiencia pasada, en lugar de un análisis profundo. La analítica de personas brinda una oportunidad única para que los profesionales del capital humano y los responsables de contratación

se posicionen como socios estratégicos basados en hechos de la dirección, utilizando técnicas analíticamente probadas para atraer y retener a los mejores empleados, aquellos que aportan un mayor valor en sus empresas.

La analítica de personas es un nuevo territorio para la mayoría de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, con la aplicación de nuevas técnicas y nuevas ideas para la gestión del talento, es un campo que se está generalizando cada vez más. Las empresas líderes en sus sectores utilizan métodos cada vez más sofisticados para analizar datos de empleados y de negocio a fin de mejorar su ventaja competitiva. Los viejos enfoques del instinto y del «eso funcionó en el pasado» ya no son suficientes.

## 1. La era de la analítica de personas

Las empresas en nuestro contexto económico se encuentran en medio de una transformación profunda, fruto de la internacionalización de nuestra economía (y la de todas las economías del mundo) y una lucha de ámbito también global. Una lucha para adquirir un recurso menguante, un activo que es más valioso que el oro o el petróleo y más crítico que el capital financiero. Un recurso que se puede comprar, pero no poseer. Se encuentra en todos los países, pero es difícil de extraer. Los directivos y gerentes saben que, sin este recurso, están condenados a la mediocridad. Sin embargo, la mayoría de ellos siguen utilizando métodos obsoletos para medirlo y comprenderlo.

Ese recurso se llama de **trabajadores cualificados**. En el ámbito internacional, las empresas, tanto las grandes como las pequeñas o medianas, dedican una gran cantidad de recursos financieros y humanos a contratar trabajadores cualificados y mantenerlos satisfechos. Ya sea que se les llame empleados, trabajadores, personal, talento o capital humano, estas son las personas con los conocimientos, las habilidades, los hábitos de trabajo, la experiencia y las cualidades personales que impulsan a una organización a alcanzar sus objetivos.

Por definición, el mejor talento es poco común, aquel que toda organización desea tener identificado, ya sea que esté en un momento de alta demanda y contratación, o gestionando una reestructuración.

El mejor talento presta los servicios y crea los productos más innovadores, generando como resultado una mayor rentabilidad y las mayores eficiencias. Este es el talento que construye los mejores entornos de trabajo, satisface las necesidades de sus clientes y atrae a otros para unirse a la organización. Asimismo, es capaz de adaptarse a las cambiantes condiciones de la empresa. Por tanto, encontrar, gestionar y mantener a ese talento superior es clave para su futuro.

Se requiere mucho trabajo para mantener a los mejores profesionales en la plantilla. La dinámica subyacente de localizar, contratar y retener a todos los empleados (especialmente los mejores) exige un intercambio continuo entre el empleador y el empleado, y el análisis es imprescindible para comprender las dinámicas específicas de la organización. La estrategia de gestión del talento y la analítica de personas (*people analytics*) deben ir más allá de la plantilla actual para incluir aquellas personas en cada etapa del ciclo de empleo. Incluye entender a los empleados potenciales que trabajan en otras empresas, candidatos que podrían incorporarse a la empresa, empleados actuales y ex empleados

(*alumni*, incluyendo al personal pasivo o jubilados). Si el talento importase menos en la economía moderna, la búsqueda para encontrarlo sería menos urgente. Hoy, es la única vía a largo plazo para mayores ventajas competitivas.

### 1.1. La ventaja de la analítica de personas

En 2015, el grupo de consultoría Global Human Capital de Deloitte realizó una encuesta mundial entre más de 3.300 responsables de recursos humanos y directivos en 106 países. Se trata de un interesante documento y uno de los mayores estudios globales sobre el talento, el liderazgo y los desafíos de recursos humanos. Los resultados revelaron un buen número de retos para la gestión del capital humano, no menos de los cuales están relacionados con *people analytics*.

Por ejemplo, el número de responsables de recursos humanos y directivos que citaron el compromiso como «muy importante» aproximadamente se duplicó, del 26 % el año anterior al 50 % en 2015. Un 60 % de los responsables de recursos humanos y empresas encuestadas declaró no tener un programa adecuado para medir y mejorar el compromiso, lo que indica una falta de preparación para abordar este problema. Solo el 12 % de los responsables de recursos humanos y directivos tienen un programa para definir y construir una cultura sólida, mientras que solo el 7 % se calificó a sí mismo como excelente para medir, conducir y mejorar el compromiso y la retención.

Según Deloitte, las organizaciones también pierden las oportunidades de crecimiento que presenta el análisis. El informe de Deloitte reveló que el análisis es una de las áreas donde las organizaciones enfrentan una brecha de capacidad significativa. El 75 % de los encuestados mencionó el análisis de talento como un tema importante, pero solo el 8 % cree que su organización es «sólida» en esta área (casi exactamente la misma que en 2014).

Jason Geller, directivo de Deloitte Consulting LLP y director general nacional de la práctica de capital humano de la compañía, dijo:

«Recursos humanos y *people analytics* tienen el potencial de transformar la manera en que contratamos, desarrollamos y administramos a nuestra gente.»

Jason Geller

Las principales organizaciones ya están utilizando el análisis de talento para comprender qué motiva a los empleados y qué los hace quedarse o irse. Estas ideas ayudan a impulsar el rendimiento de las inversiones en personas, con enormes consecuencias para el negocio en general.

Poco a poco está quedando claro que en el actual clima de negocios despiadado donde el empleado está ganando poder, no poder aprovechar *people analytics* de manera efectiva en las empresas puede significar la diferencia entre una muerte lenta y próspera.



Las empresas se están volviendo más inteligentes sobre el uso de *people analytics* para adquirir, avanzar y retener a los mejores profesionales y, en ese proceso, mejorar el rendimiento de la inversión en capital humano. Algunas de las conclusiones a las que llegan las empresas a veces son contradictorias.

Por ejemplo, de acuerdo con un artículo del *Wall Street Journal*, al buscar trabajadores para atender a sus centros de llamadas, Xerox Corporation solía prestar mucha atención a los solicitantes que ya habían hecho el trabajo anteriormente y tenían mucha experiencia. Luego, un algoritmo de análisis le dijo a Xerox que la experiencia no tiene importancia cuando se busca un mejor desempeño. El algoritmo dijo que lo que importa en un buen trabajador de *call center* (uno que no abandone antes de que la compañía pueda recuperar su inversión de unos 5.000 euros en formación) es su personalidad. Los datos mostraron que los individuos creativos tienden a quedarse durante los necesarios seis meses, mientras que las personas curiosas a menudo no lo hacen. Después de un ensayo de seis meses, que redujo la rotación en un 20 %, Xerox deja ahora todas las contrataciones de sus más de 48.000 puestos de trabajo de *call center* a un software analítico que pregunta a los candidatos que elijan entre frases como: «Realizo más preguntas que la mayoría de la gente» y «La gente tiende a creer lo que les digo».

El ejemplo de Xerox es una breve ilustración de los conocimientos que se pueden obtener a través del aprovechamiento del *big data* en una práctica eficaz de *people analytics*.

Como *people analytics* evoluciona rápidamente y, a menudo, se interpreta de maneras diferentes, es importante describir lo que queremos decir con el término para el propósito de este material docente.

Definimos *people analytics* como la integración de fuentes de datos dispares desde dentro y fuera de la empresa, que se requieren para responder y actuar en respuesta a cuestiones prospectivas relacionadas con los activos de capital humano de una organización.

La analítica de personas se aleja de una mentalidad de informes y *dashboards* aislados dentro del departamento de recursos humanos hacia una integración de información heterogénea relacionada con las personas en toda la organización, en línea con los objetivos empresariales formulados.

A pesar de que la analítica de personas es un campo relativamente nuevo, tiene un alto potencial de gran impacto organizacional, mucho más allá de la función de informes de recursos humanos más tradicional e históricamente aislada.

Hay varios componentes clave que vale la pena mencionar en nuestra definición de *people analytics* que pueden diferir de las definiciones más tradicionales de informes o análisis de recursos humanos.

1) Desde nuestro punto de vista, un *people analytics* efectivo debe basarse en las preguntas clave del negocio. La cantidad de datos disponibles para las empresas es abrumadora y crece a un ritmo exponencial, y es fácil sucumbir a la

parálisis del análisis o derivar hacia las curiosidades intelectuales. Por lo tanto, las organizaciones deben articular y priorizar las preguntas clave que desean que *people analytics* responda.

2) Creemos que *people analytics* tiene el mayor impacto en la organización cuando mira hacia el futuro (no hacia atrás). En otras palabras, es más útil cuando es predictivo y proporciona una visión del futuro con respecto a los posibles resultados de negocio.

3) Para nosotros, la nueva era de *people analytics* requiere la integración y síntesis de diversas disciplinas de la información en toda la organización, como el análisis del clima laboral, pautas de comportamiento de los empleados, analítica web, informes por unidades de negocio, información sobre la competencia, análisis económico y del mercado de trabajo y fuentes de datos externas, entre otros, para que sean efectivos. Recordando la definición, cualquier analítica de personas que sea efectiva debe basarse en cuestiones y objetivos de negocio relevantes, que no se preocupan por la estructura organizativa, por si algunos de los datos de personas se encuentran en el área de finanzas, y otros en los sistemas de recursos humanos, y algunos más se almacenan en el departamento de sistemas de la información. Esas cuestiones de negocio solo exigen respuestas, y cualquiera que sea la organización que las pueda responder consistentemente con rapidez y precisión obtendrá una ventaja competitiva.

Entonces, ¿cómo liberar el poder de *people analytics* para abordar los retos de negocio más críticos para la organización, al tiempo que se superan las dificultades típicas dentro de la empresa? Si pudiéramos encontrar un brillante científico de los datos (*data scientist*), experto en modelos, métodos y herramientas avanzadas de análisis de datos, y atraerlo a nuestra organización, todo iría bien y nuestra empresa podría hacer cosas brillantes con los datos de su personal. Ese genio podría ayudarnos a identificar eficazmente a nuestros empleados en riesgo, aprender a aumentar la productividad de nuestros empleados, reducir la rotación, predecir qué hará que los nuevos empleados tengan éxito en su puesto de trabajo y aumentar el retorno de la inversión en talento de nuestra organización en un más de un 30 %, ¿verdad?

Pues no. Ciertamente, el personal inteligente y conocedor es fundamental para hacer un buen uso de los datos, pero eso no es suficiente. Existen algunos retos más que las empresas necesitan conocer antes de poder aprovechar la analítica de personas de la manera más efectiva.

## **1.2. El mundo del trabajo ha cambiado**

Hay muchos factores que están preparando el escenario para que *people analytics* crezca en importancia. Vemos el mercado laboral y las fuerzas sociales que conducen al nuevo enfoque en *people analytics*. Algunos de estos han ocurrido gradualmente a lo largo de décadas, y algunos son fenómenos más recién-

tes. Sin embargo, todos se están uniendo para hacer que *people analytics* sea una capacidad necesaria para cualquier organización que quiera seguir siendo competitiva en el futuro.

Por lo tanto, las empresas de mentalidad optimista están tratando ansiosamente de ser inteligentes para mantenerse a la vanguardia de las tendencias de negocios, así como para captar parte del crecimiento económico.

Con esto como telón de fondo, consideremos algunas de las otras fuerzas que están cambiando el mundo del trabajo y allanando el camino para el aumento de personas analíticas:

- Impacto de la tecnología digital en el mercado de trabajo.
- Disminución de la permanencia y lealtad de los empleados.
- Influencia de los *millennials*.
- Globalización de la fuerza laboral.
- Necesidad de los empleadores de siempre atraer talento.
- Mayor competencia por el talento.
- Recursos humanos está bajo presión.
- Brecha de competencias en el mercado laboral.
- El talento es uno de los últimos diferenciadores competitivos.
- Los recursos humanos evolucionan hacia la gestión del talento.

Veamos a continuación con más detalle dos de estas mayores tendencias.

### **1.2.1. El talento: uno de los últimos diferenciadores competitivos**

En el desarrollo de nuevas economías, los diferenciadores competitivos de reserva a menudo se han desvanecido. Por ejemplo, el capital se forma mucho más libremente que en el pasado, los nuevos productos se copian rápidamente, la ubicación importa menos a medida que los entornos de trabajo se descentralizan y las relaciones del canal de distribución no pueden evitar que los competidores entren a través de los canales en línea. Estos cambios estructurales no significan que estas cosas ya no sean importantes, sino que su importancia relativa está disminuyendo.

El talento crea la gran mayoría del valor en las empresas del mundo desarrollado, y quienes calculan los activos intangibles de las organizaciones (por ejemplo, *know-how*, patentes, marcas, ideas y procesos) colocan los productos de la capacidad intelectual de los empleados en el 80 % del valor de una empresa.

La globalización juega un papel importante a medida que las empresas de las economías más desarrolladas ceden la fabricación y los servicios de bajo costo a las economías emergentes. Su supervivencia depende de los productos del

talento de alto nivel, mientras que los productos y servicios ricos en información, la innovación empresarial, las nuevas tecnologías sofisticadas, una mejor gestión y soluciones más creativas impulsan las economías establecidas.

Este cambio permanente ha incrementado el valor del talento porque el talento es el último factor restante que genera beneficios consistentemente. Las empresas defienden la innovación, pero es el talento el que innova. Un gran minorista revoluciona la gestión de la cadena de suministro y luego descubre que los gerentes de nivel medio de la tienda son los ejes principales que determinan si el consumidor adquiere toda la mercancía entregada eficientemente.

Esto, junto con la escasez de competencias críticas en el mercado laboral, significa que *people analytics* es más importante que nunca para conseguir ventaja sobre los competidores en la guerra del talento.

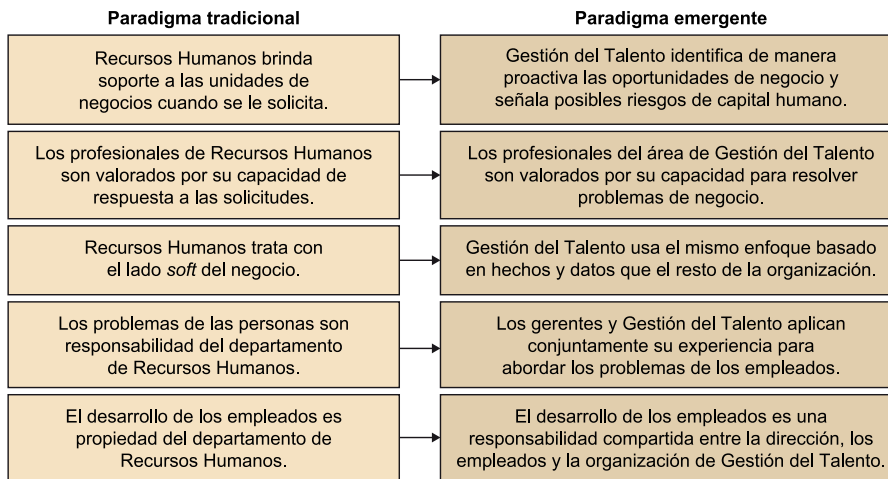
### **1.2.2. Recursos humanos: hacia la gestión del talento**

La gestión del capital humano o del talento está evolucionando de forma muy parecida a como la función financiera se convirtió en una ciencia de decisión, separada de la práctica contable, o la evolución del marketing como una ciencia de decisiones separada de las ventas. Los ejecutivos que se centran en la gestión del talento deben ahora trabajar codo con codo con la dirección general y demás directivos para identificar las formas en que el talento se puede utilizar para crear nuevos productos y servicios y para inspirar nuevas estrategias.

*People analytics* se convierte en un habilitador clave de esta evolución; ayuda a comprender el sentimiento del trabajador, a predecir factores que conducen a una plantilla comprometida y productiva, y ayuda a descubrir oportunidades ocultas para que los programas relacionados con el talento contribuyan a la cuenta de resultados de la empresa.

La figura 1 enumera algunas de las formas en que los recursos humanos evolucionan de un departamento basado en procesos a un socio estratégico.

Figura 1. Paradigma tradicional frente a paradigma emergente



### 1.2.3. Poniéndolo en práctica

Para ilustrar algunos de los desafíos del éxito de *people analytics*, tomemos el caso de una empresa que participó en la investigación previa a la preparación de este material. Por respeto a la compañía, no la nombraremos. Sin embargo, digamos que es una empresa de medios de comunicación bastante conocida.

Esta compañía expresó cierta angustia por las analíticas, los entrevistados se dieron cuenta, hace unos años, de que sus datos no estructurados procedentes de las encuestas de clima laboral de los empleados eran un recurso sin explotar para ayudar a mejorar sus estrategias de personas y de negocio. Por lo tanto, buscaron a alguien con las titulaciones y la experiencia necesarias para dirigir el trabajo con sus datos y ayudarlos a liberar todo su potencial. Buscaron durante siete meses (los profesionales de análisis de datos tienen una gran demanda) y finalmente encontraron a alguien con una licenciatura en estadística, experiencia en informática, excelentes referencias y una sólida trayectoria de ayudar a marcas conocidas a analizar sus datos. Lo contrataron y pusieron a cuatro analistas de recursos humanos ya existentes en la empresa bajo su responsabilidad. Todos se mostraron muy optimistas con el nuevo empleado, e inmediatamente le pusieron a trabajar en el análisis de los datos de empleados de larga duración frente a los nuevos en la organización, con el fin de comprender cómo enfocarse mejor en nuevos talentos potenciales para generar un compromiso a largo plazo y un sólido rendimiento de su inversión en reclutamiento.

Dijeron que las cosas empezaron bien al principio. El equipo se mostró optimista y lleno de energía con el nuevo miembro del equipo. Sin embargo, los problemas comenzaron a crecer gradualmente. En primer lugar, el equipo de *people analytics* trabajó durante varias semanas sin conseguir completar más que algunos pequeños análisis, y luego, cuando por fin se entregó algo, por lo general había muchos datos en bruto y un gráfico o dos que eran difíciles de entender para la gente del negocio. En segundo lugar, el nuevo equipo proporcionaba, de vez en cuando, estadísticas que entraban en conflicto con las

de otros equipos de la empresa, o lo que había sido el entendimiento común de la compañía en el pasado, generando animadversión entre departamentos y una avalancha de datos contradictorios que a menudo llevaba semanas desenredar. Luego, parecía que los analistas saldrían con nuevos números, diferentes a los de análisis que habían proporcionado solo unos meses antes, lo que frustraba al negocio profundamente.

La compañía atribuyó estos desafíos a la dificultad de realizar *people analytics* y tendió a culpar al equipo de análisis por estos problemas. Sin embargo, es muy probable que la dinámica organizativa general dentro de la empresa pudiera haber sido la causa de sus dificultades con la analítica de personas.

Primero, se les consultó qué nivel directivo de la compañía había patrocinado la contratación y la constitución de ese equipo de *people analytics*. Al parecer, una directora corporativa de recursos humanos de larga experiencia autorizó esta iniciativa, y todos tenían gran confianza en que ella sabría hacer el mejor uso de estos recursos analíticos. Cuando se hizo un seguimiento sobre si el resto de la alta dirección también estaba a favor de crear ese equipo, resultó que nadie más que otra persona había sido consultada. Esto ilustra el primer desafío interno que *people analytics* debe superar: **una esponsorización ejecutiva débil.**

A menos que toda la dirección de la empresa conozca, apoye y crea en la misión de la analítica de personas a largo plazo, es muy probable que surjan dificultades para prosperar y finalmente fracase debido a cambios en las prioridades de la empresa, a la política dentro de la compañía y a la falta de una clara responsabilidad corporativa.

En segundo lugar, se indagó a qué proceso se había sometido la compañía para garantizar que sus objetivos empresariales estuvieran en línea con los objetivos de este nuevo equipo de análisis. Se descubrió que, realmente, no se comunicaron los objetivos corporativos al nuevo responsable de análisis de datos ni a su equipo, ya que pensaban que el equipo simplemente necesitaba analizar datos, sin preocuparse por las prioridades de la empresa. Esto ilustra el segundo desafío interno que una función de *people analytics* debe superar: **la falta de comunicación y alineamiento entre las prioridades de *people analytics* y las prioridades de la compañía.**

En tercer lugar, se hizo notar que seguramente se requerían sistemas y recursos tecnológicos para ayudar al equipo de *people analytics* a hacer su trabajo, por lo que se investigó cómo el equipo de analistas trabajaba con el equipo de tecnología que debía respaldar dichas iniciativas de análisis. Por ejemplo, ¿reportaban los recursos de tecnología al nuevo equipo de análisis? ¿Había otra línea directa de responsabilidad? La respuesta fue que no se había establecido ningún acuerdo formal, sino que se había confiado en que el nuevo responsa-

ble de *people analytics* establecería los puentes para trabajar con todos los departamentos. Esto ilustra el tercer desafío interno que debe superar la práctica de *people analytics*: **el débil alineamiento y responsabilidad por parte de la función de soporte tecnológico.**

En cuarto lugar, la cuestión era si había alguna función de calidad de datos o de gobernanza dentro de la empresa para garantizar que las definiciones estuvieran estandarizadas y los datos fueran precisos. No era así, sino que la responsabilidad de los datos y análisis distribuidos recaía únicamente en el equipo de analíticas. Esto nos lleva al cuarto desafío interno: **la falta de una gobernanza formal de datos.** Es necesario que, tanto desde las funciones de negocio como desde el área de tecnología, se dediquen recursos y esfuerzos para garantizar que los datos publicados, procedentes de varios sistemas, sean precisos y confiables, y esto no puede dejarse en manos de los analistas porque ellos son los últimos en la cadena de distribución de datos.

Por último, se consultó sobre cómo se coordinaban las actividades del nuevo equipo de *people analytics* con el resto de actividades relacionadas con la analítica de personas a lo largo de toda la empresa, desde departamentos como finanzas y estrategia hasta unidades de negocio internacionales. La respuesta fue que, en realidad, no se comunicaban entre ellos formalmente, y que desde el principio no pensaron que fuera necesario, porque esos equipos estaban trabajando en múltiples tareas analíticas. Esto ilustra el quinto desafío interno: **la débil alineación de los recursos existentes de *people analytics* dentro de una organización.**

Para reducir la probabilidad de duplicación de esfuerzos y datos contradictorios, así como para garantizar que la empresa aproveche el conocimiento colectivo de los recursos analíticos de la manera más efectiva, debe haber algún tipo de alineación formal entre los equipos de analítica de personas en toda la compañía.

Si debe existir una dependencia jerárquica de un único responsable, o simplemente una comunicación y coordinación formal, dependerá de la cultura corporativa, y ambas opciones pueden ser válidas dependiendo de las circunstancias.

Estos son solo algunos de los desafíos internos que una función de *people analytics* debe superar para ser rápida, perspicaz y predictiva, llegar a convertirse en relevante para el negocio, tener una orientación clara hacia la acción y formar parte de la cultura corporativa.

Dado que las presiones económicas permanecen en muchas partes de la economía global, que la guerra por el talento es más intensa que nunca, que la lealtad de los empleados ha desaparecido, y que los nuevos medios y las tec-

nologías digitales están en aumento, no es sorprendente que el uso de *people analytics* esté ganando una nueva prominencia. Estos son los desafíos para la disciplina *people analytics*, el desafío para ayudar a las organizaciones a prosperar. Está claro que el *people analytics* efectivo se ve como una forma de abordar estos desafíos clave de talento y que *people analytics* es una gran promesa para ayudar a las organizaciones a comprender lo que sus empleados quieren de ellos, cómo adquirir nuevos y lo que conducirá a un empleado comprometido. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen dificultades para comprender qué pueden decirles estos datos o cómo pueden utilizarlos.

Las organizaciones están en una guerra continua: una guerra por el talento. Todos los que trabajan en capital humano lo saben, los directivos lo saben, los gerentes de línea lo saben y los empleados con más talento lo saben. Con muy poco esfuerzo, cada vez menor, los empleados talentosos pueden dejarlo para siempre. El tiempo y dinero invertidos en su formación, brindándoles oportunidades de experiencia y desarrollo, estableciendo relaciones clave dentro de la organización, desaparecerán tan pronto como esas personas dejen la compañía. En este caso, *people analytics* puede ayudar a que la estrategia de gestión del talento contribuya positivamente a los resultados empresariales y no al contrario.



## 2. Cómo migrar de *business analytics* a *people analytics*

Al igual que muchas otras disciplinas, *people analytics*, también llamado *talent analytics*, simplemente se basa en los principios del análisis de datos tradicional, algo que todos hemos abordado en algún nivel, ya sea negociando el precio al comprar una casa o al considerar una oferta de trabajo.

De hecho, el análisis forma la base de nuestro proceso de razonamiento lógico: nos ayuda a sopesar nuestras opciones y tener en cuenta factores como el costo, el trayecto, la felicidad y la conveniencia.

En este apartado abordaremos las similitudes entre el marketing y la gestión del talento, el significado del análisis predictivo y *big data* para recursos humanos y las empresas de selección de personal, la correspondencia entre *business analytics* y *people analytics* (y cómo unirlos) y algunas recomendaciones para la construcción de un área de *people analytics*.

### 2.1. Similitudes entre marketing y gestión del talento

En muchas organizaciones, recursos humanos, el llamado grupo intuitivo y basado en la experiencia, todavía comparte los mismos desafíos que el departamento de marketing. A menudo, el departamento de recursos humanos se siente incomprendido y se le pide constantemente que se base más en datos y se convierta en una función comercial estratégica en el comité de dirección.

#### 2.1.1. Enfrentando los desafíos actuales

El desafío más común que se repite consistentemente durante la última década, por parte de los directivos, con respecto a *people analytics* es que se encuentran inundados con datos procedentes de una gran variedad de fuentes y se ven obstaculizados por herramientas y sistemas desconectados. Están buscando las mejores prácticas analíticas para crear procesos innovadores de gestión del ciclo de vida del talento y optimizar sus equipos de recursos humanos.

Cabe pensar que los recursos humanos sufrirán una profunda transformación con el análisis *big data*, y lo más probable es que la revolución analítica que invadió la función de marketing a fines de la década de 1990 (con el inicio de los servicios de la web) llegue a recursos humanos. Entonces, ¿cómo pueden prepararse esos equipos para el futuro?

Una de las mejores formas de abordar la migración desde *business analytics* a *people analytics* está utilizando las lecciones que aprendimos cuando la industria de marketing adoptó análisis. ¿Por qué? Esto se debe a que los recursos humanos y el marketing tienen importantes denominadores comunes, y ambos solían ser funciones y centros de coste no basados en datos para la mayoría de las organizaciones.

Al revisar cómo el marketing mejoró su función y práctica a lo largo del tiempo, podemos derivar las mejores prácticas para el campo de recursos humanos.

### **2.1.2. De *business analytics* a *people analytics* siguiendo el camino analítico del marketing**

Antes de 1990, cuando comenzó el uso del análisis en el marketing, este era básicamente una disciplina de creatividad, arte, instinto y experiencia. En busca de convertirse en un socio comercial estratégico y más responsable en un mercado competitivo en crecimiento, el área experimentó un gran cambio al integrar el análisis en sus prácticas de negocio. Al buscar estratégicamente atraer, segmentar, adquirir, retener y recompensar a los clientes, el marketing se abrió a la analítica para comprender completamente su base de clientes, objetivos demográficos, las evaluaciones de 360 grados de sus diferentes clientes y del mercado, y para optimizar toda la gestión del ciclo de vida de cliente (*customer life cycle management*) y la gestión de las relaciones con los clientes (*customer relationship management* o CRM). En ese momento nació la analítica del marketing.

El análisis del marketing marcó el comienzo de una nueva era. Los viejos tiempos de disparar a ciegas para conseguir y retener clientes se volvieron obsoletos rápidamente. Las empresas de alto rendimiento gradualmente comenzaron a poner fin a esas viejas prácticas impulsadas por el instinto y comenzaron a utilizar el análisis. Para la mayoría de las empresas exitosas, el marketing coexiste con la analítica del marketing, y aprovecha constantemente el poder de la inteligencia de datos (*business intelligence*), que les permite alcanzar un equilibrio entre un arte disciplinado (experiencia, juicio e instinto) y una ciencia (*business intelligence*).

Los equipos de gestión del talento y de recursos humanos pueden aprender mucho de sus colegas de marketing, al incluir o crear un programa de analítica de personas para adoptar de forma proactiva la revolución de los análisis. De manera similar a los expertos en marketing tradicionales, los profesionales de recursos humanos generalmente no son conocidos por ser unos «genios de los datos». El área de recursos humanos también se ha basado tradicionalmente en la intuición, los juicios, los instintos y la experiencia. Aunque algunos responsables todavía pueden depender de mediciones aisladas de los cuadros de

mando o *dashboards* de recursos humanos para tomar decisiones importantes, el campo no es históricamente conocido por usar el análisis predictivo como una parte sistemática de la ecuación de toma de decisiones.

El Dr. Jac Fitz-enz señala acertadamente que:

«... los responsables de recursos humanos no han hecho un buen trabajo demostrando a la dirección cómo conseguir una alta tasa de retorno de la inversión en personas. Además de eso, hay un problema serio de percepción que la función de recursos humanos debe arreglar también».

Dr. Jac Fitz-enz (2002)

En el actual mercado de talento tan competitivo y conectado globalmente, la función de recursos humanos se enfrenta a desafíos desde múltiples frentes, y algunos responsables de recursos humanos suelen confesar que, a veces, sus departamentos se perciben como: centros de coste; receptores de peticiones; poco útiles; desconectados de la realidad empresarial; tácticos, no estratégicos; y centrados principalmente en aspectos legales y administrativos.

Echemos un vistazo más de cerca a algunos de estos retos, para poder comenzar a abordarlos y mejorarlos.

### 1) Reto de la percepción

En algunas organizaciones, los recursos humanos se perciben como un centro de coste, inútil, tomador de pedidos y desconectado de la realidad empresarial. ¿Pero por qué? Como señala el Dr. Fitz-enz:

«Deberíamos plantearnos esta gran pregunta: ¿por qué las direcciones generales no reconocen una inversión en las personas como lo hacen con otras áreas de función?»

La respuesta es doble:

**a)** A menudo, la alta dirección puede realizar una inversión en un ámbito no humano, como la producción de ventas y las tecnologías, con la certidumbre de que se producirá un rendimiento razonable de la inversión. Lamentablemente, este no suele ser el caso en el ámbito de las personas. La gestión del talento en general, y la selección de personal en particular, tienen altos niveles de variabilidad, lo que puede hacer que dichas inversiones sean difíciles de evaluar sin los datos y el análisis adecuados.

**b)** Como decíamos antes, los responsables de recursos humanos no han conseguido evidenciar el retorno de las inversiones en personas. Las analíticas pueden usarse para demostrar el valor de estas inversiones, e ilustrar las implicaciones para la cuenta de resultados de la organización, por ejemplo, cómo una rotación del 2 % impactaría en las ventas y la rentabilidad.

Incluso hubo un artículo en *Forbes* que afirmaba que las empresas deberían despedir a sus departamentos de recursos humanos. En él, un grupo de investigadores de economía realizó un estudio sobre 2.500 currículums, con o sin fotos del candidato, y descubrió que ser mejor parecida (en el caso de las mujeres) no ayudaba a una candidata a encontrar un trabajo. Según el artículo, las mujeres consideradas «atractivas» tenían mayor dificultad para conseguir un trabajo, porque el 93 % del personal de recursos humanos que decidía si llamar a alguien para una entrevista era mujer.

## 2) Desafío estratégico

Recursos humanos debe convertirse en un socio más estratégico del negocio, proponiendo de manera proactiva recomendaciones que estén directamente vinculadas para abordar los desafíos y objetivos empresariales centrales.

## 3) Desafío de rendimiento

El desafío es aprovechar el análisis de datos para dominar la gestión del ciclo de vida del talento, cerrar la brecha de competencias globales y atraer y retener mejores profesionales, así como captar la atención del mercado del milenio para asegurar la sucesión. Planificación a medida que los *baby boomers* avanzan hacia la jubilación.

Los directivos quieren aprovechar el poder de la analítica avanzada y la inteligencia de datos para tomar decisiones más informadas. Están buscando aprovechar el poder de las analíticas de *big data* para mejorar el rendimiento en sus prácticas empresariales y abordar los desafíos principales del negocio y las preguntas centrales de gestión del talento, tales como:

- ¿Cómo atraer a las mejores personas?
- ¿Cómo seleccionar a las mejores personas?
- ¿Cómo adquirir a las mejores personas?
- ¿Cómo involucrar y desarrollar a las personas adecuadas?
- ¿Cómo recompensar a las mejores personas?
- ¿Cómo retener a las personas adecuadas?

Estas cuestiones son similares a las que la industria del marketing debió resolver mediante la implementación de *business analytics* y modelos predictivos en sus prácticas.

En este punto, podemos preguntarnos cómo los recursos humanos pueden aprovechar el marketing para someterse a su propia revolución analítica. Para administrar el capital humano para el futuro, necesita métricas de recursos humanos que sean intrínsecamente clientes de cualquier estrategia de análisis de marketing con la palabra talento o empleado. Esto nos proporcionará una migración básica de análisis de marketing a *people analytics* (analítica de per-

sonas o analítica del talento), como se ve en la tabla 1. Esto es posible porque el denominador común entre el marketing y la gestión del capital humano es el **comportamiento humano**.

Tabla 1. De Marketing Analytics a People Analytics

Marketing	Capital humano y RRHH (People Analytics)
Gestión del ciclo de vida de cliente.	Gestión del ciclo de vida del talento.
Gestión de las relaciones con los clientes (CRM).	Gestión de las relaciones con el talento (TRM).
Evaluación de 360 grados de cliente.	Evaluación de 360 grados del talento.

En las últimas décadas, recursos humanos ha invertido fuertemente en herramientas y tecnologías. Sin embargo, el momento actual parece el más adecuado para ir más allá de los paneles o *dashboards*, cuadros de mando y métricas de recursos humanos aisladas, para adoptar la **analítica de negocio** o *business analytics* para obtener un verdadero valor para la organización.

## 2.2. *Business analytics* y *people analytics*

Los siguientes apartados describen cómo *people analytics* puede usar los caminos y el impacto general del *business analytics* para abordar los desafíos de la gestión del capital humano.

### 2.2.1. *Business analytics* se generaliza

El *business analytics* avanzado comienza con una meta o pregunta de negocio, integra fuentes de datos dispares, crea predicciones para el futuro y conduce a acciones estratégicas con resultados mensurables.

Está potenciado por el modelado predictivo, que ha ayudado a los equipos de marketing a atraer, adquirir, participar, crecer, retener y recompensar a sus clientes más valiosos. Objetivos que son muy similares a los de los departamentos de recursos humanos, que buscan maximizar sus ciclos de gestión del talento y que requerirán que recursos humanos piense como un profesional del marketing.

Dependiendo de su nivel de madurez analítica y sus objetivos empresariales prioritarios, las empresas han adoptado los análisis para crear valor comercial en diferentes etapas. El análisis predictivo se está convirtiendo en un diferenciador dominante y competitivo en diferentes sectores y funciones de negocio:

- Amazon usa análisis para recomendar qué libro comprar, y el 30 % de sus ventas se genera a partir de estas recomendaciones.
- Netflix aprovecha los análisis para recomendar qué película es más probable que veas y te guste. Y más del 70 % de las opciones de películas de Netflix surgen de sus recomendaciones en línea.
- Las empresas están utilizando el análisis de sentimiento de las publicaciones de Facebook y Twitter para determinar y predecir el volumen de ventas y el valor de marca.
- Una importante cadena de grandes almacenes puede predecir la etapa del embarazo de una mujer en función de los productos que compra, simplemente combinando los datos de su tarjeta de fidelidad con la información de las redes sociales. Por lo tanto, detecta y aprovecha los patrones de compra cambiantes. Esto le permite a la compañía dirigirse a mujeres embarazadas con promociones para productos relacionados con bebés. La compañía también aumentó los ingresos del 15 al 20 % al segmentar sus mensajes.
- Google pudo predecir la epidemia de gripe de 2009 dos semanas antes que los centros para el control de enfermedades, simplemente aprovechando las tendencias de búsqueda en línea (por ejemplo, relacionadas con los síntomas).
- El auto sin conductor de Google está analizando una gran cantidad de datos de sensores y cámaras en tiempo real para mantenerse a salvo en la carretera.
- La información del GPS en nuestros teléfonos está analizando cómo de rápido se está moviendo el dispositivo, que se usa para proporcionar actualizaciones de tráfico en vivo.
- Los partidos políticos están utilizando análisis de redes sociales para determinar dónde deben hacer una campaña más agresiva para ganar votos.
- Los hospitales pediátricos están aplicando el análisis de datos a secuencias reales de los latidos del corazón de un bebé para identificar patrones; según el análisis, el sistema puede detectar infecciones 24 horas antes de que el bebé comience a mostrar síntomas, lo que permite una intervención y tratamiento anticipado.
- Artistas como Lady Gaga están utilizando datos sobre las preferencias y secuencias de sus seguidores para confeccionar las listas de reproducción para sus actuaciones en vivo.

Está claro que el análisis se está utilizando en casi todos los aspectos de nuestras vidas y en una multitud de sectores industriales. Entonces, ¿cómo lo aplicamos en recursos humanos para ayudar a resolver los desafíos actuales?

### 2.2.2. ¿Qué es *people analytics*?

*People analytics* comienza con una cuestión u objetivo empresarial de gestión del talento, y luego integra fuentes de datos dispares para crear predicciones para el futuro, que luego se pueden utilizar para delinear las acciones de las empresas con resultados cuantificables.

Echemos un vistazo más de cerca a los principales componentes de *people analytics*.

#### 1) Aspectos de negocio de la gestión del talento

Una buena cuestión u objetivo sobre la gestión del talento, en términos de negocio, estará directamente relacionada con la planificación de plantillas, el reclutamiento y la adquisición de talento, su incorporación y compromiso, la gestión del desempeño, la rotación y retención del personal, la seguridad y salud de los empleados. Por ejemplo:

- ¿Qué competencias necesita la organización para alcanzar sus objetivos empresariales?
- ¿Qué talento debe desarrollar, recompensar y promover la organización?
- ¿Dónde debe buscar la empresa el mejor talento?
- ¿Qué tipo de empleado atraer?
- ¿A quién contratar?
- ¿A quién involucrar?
- ¿A quién retener?

#### 2) Integra fuentes de datos dispersas

Ahora que tenemos formulada una cuestión sobre gestión del talento en términos empresariales, ¿cómo hacemos para integrar fuentes de datos dispares? Por lo general, las fuentes de datos se pueden dividir en tres categorías: datos de personas, datos de la empresa y datos del mercado de trabajo.

- Los **datos de personas** incluyen aspectos tales como gastos generales, costes del departamento de recursos humanos, estructuras organizacionales, liderazgo, capacidad de control del talento, costes de reclutamiento, calidad de contratación, desempeño y compromiso de los empleados, compensación y beneficios, productividad de los empleados, desarrollo profesional, planificación de la sucesión, liderazgo, rotación de empleados, diversidad, evaluación del desempeño histórico, resultados de pruebas de

selección de candidatos, huella de la red social (según el rol), bienestar del personal y bienestar general. Además, los datos disponibles públicamente de las redes sociales, la contribución de participación del perfil de los medios sociales del candidato y el contenido de los sitios de nicho brindan un conjunto complementario de datos sobre el talento.

- Los **datos de la compañía** incluyen aspectos tales como rendimiento de ventas, ingresos asociados, bases de clientes (clientes nuevos, existentes y *winback*), tamaño promedio de pedidos, crecimiento de la cartera de acciones, diversidad de productos, lealtad, deserción, puntaje neto del promotor, ventas, tráfico y conversión, y el precio de las acciones (para empresas públicas).
- Los **datos del mercado de trabajo** incluyen datos de organismos como el Instituto Nacional de Estadística, que trimestralmente se encarga de publicar la Encuesta de Población Activa con una gran variedad de datos de la fuerza de trabajo y de las personas ajenas al mercado laboral. Todos estos datos se pueden desglosar por industria, tamaño de la empresa, ocupación, estado y ciudad.

Al identificar estos flujos de datos diferentes y vincularlos a una cuestión sobre gestión del talento, se aprecia cuáles son los datos básicos (*data points*) para crear un plan de acción.

### 3) Proporciona predicciones empresariales procesables y medibles

La generación de predicciones empresariales que conduzcan a acciones estratégicas y objetivos medibles para el futuro requiere el uso de modelos predictivos para anticipar lo que sucederá con el personal, y permitir la implementación de planes proactivos, abordando cuestiones como:

- ¿A quién atraer?
- ¿A quién contratar?
- ¿A quién desarrollar y promover?
- ¿Y a quién retener?

Si bien estas preguntas son fundamentales para cualquier organización de alto rendimiento, deben traducirse en acciones medibles que puedan presentarse como un caso de negocios. Esto significa que se deben conectar estos datos de talento con otros datos del negocio. Por ejemplo, cabe considerar:

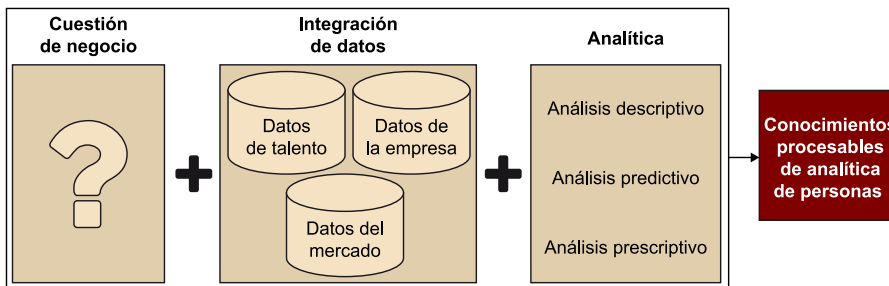
- ¿Qué impacto tendrá la retención proactiva de los mejores empleados en el valor para el cliente?
- ¿Quiénes son los mejores empleados para adquirir o promover con el fin de impulsar la satisfacción del cliente y la lealtad?



- ¿Cómo afecta el bienestar de los empleados a la productividad, el valor de un cliente a lo largo de toda su vida, las ventas y su fidelización?

Todo el proceso de creación de perspectivas procesables con *people analytics* se resume en la figura 2, donde comienza con su cuestión de negocio de gestión del talento, y luego integra datos y utiliza análisis para obtener información procesable.

Figura 2. Proceso de *people analytics*



#### 4) Qué significa la analítica predictiva para las empresas de reclutamiento y selección de personal

Tradicionalmente, el análisis predictivo ha ayudado a las empresas a abordar las cuestiones de negocio básicas de quién, cuándo y por qué. Sin embargo, cuando se aplica al reclutamiento y selección de personal, el análisis predictivo puede ayudar a anticipar y optimizar lo siguiente:

- **Adquisición de talento:** ayuda a identificar quiénes son los mejores profesionales y cuándo debe contactarse con ellos. ¿Por qué esta solicitud u oportunidad de trabajo es atractiva para este segmento de talento?
- **Planificación del flujo de talento (*talent pipeline*):** el análisis predictivo puede optimizar una canalización de talento aprovechando los datos macroeconómicos y de talento para determinar los factores clave que pueden conducir a una mejor asignación de recursos (por ejemplo, identificar las mejores ubicaciones para invertir en campañas de reclutamiento de determinados conjuntos de habilidades).
- **Optimización de la respuesta de trabajo:** durante el proceso de reclutamiento, el análisis predictivo ayuda a las organizaciones a optimizar sus respuestas a la publicación de puestos. El análisis de datos puede proporcionar a las empresas recomendaciones personalizadas y mejores prácticas adaptadas para ayudarlas a lograr mejores respuestas a sus ofertas de trabajo basadas en factores como la duración, la ubicación, la ocupación y la industria.
- **Adquisición de clientes:** la base de datos de personas de una empresa de selección de personal supone su mayor ventaja competitiva y exclusiva,

así como su herramienta de ventas. Por lo tanto, con el poder del análisis predictivo para aprovechar el *big data* de una empresa de selección y proporcionar información valiosa sobre el talento disponible, la empresa tiene la capacidad de orientar sus futuras propuestas comerciales en línea con el talento disponible.

### 5) Qué significa *big data* para las empresas de reclutamiento y selección de personal

Para procesar, gestionar y optimizar el crecimiento exponencial de los currículos y otros datos de talento procedentes de múltiples fuentes, las empresas de selección de personal deben aprovechar la tecnología de inteligencia de *big data* para comprender y maximizar al máximo sus métricas de contratación. Los beneficios de realizar este tipo de análisis de inmersión profunda incluyen:

- **Mejor conocimiento del costo por ubicación:** esto puede mejorar la productividad del reclutador al aprovechar la potencia de la tecnología.
- **Análisis de la calidad del candidato:** esto puede ayudar a los reclutadores a encontrar, de manera más eficiente, un rango más amplio de candidatos de lo que encontrarían al usar los métodos de búsqueda tradicionales.
- **Mejora del tiempo de llenado, así como también la proporción de relleno:** esto puede reducir el tiempo de búsqueda y proporcionar una clasificación precisa de candidatos que conduzca a emparejar el talento adecuado con la oferta de trabajo adecuada.

El análisis de reclutamiento predictivo y las herramientas de inteligencia de *big data* están cambiando la forma en que las organizaciones ven, analizan y aprovechan sus datos de talento. El análisis predictivo permite a los equipos de reclutamiento y selección crear valor económico a partir de sus datos de personas, ayudándolos a ser más competitivos y, en última instancia, más exitosos.

### 2.3. El puente desde *business analytics* hasta *people analytics*

Seguimos con el concepto de **analítica avanzada** y sus diversas perspectivas asociadas, que incluyen:

- **Información:** comprender lo que sucedió en el pasado.
- **Conocimiento:** comprender lo que está sucediendo ahora y por qué.
- **Inteligencia:** anticipando lo que sucederá en el futuro.
- **Información procesable:** prescribiendo lo que debemos hacer en función de nuestras predicciones y pronósticos.

Armados con este conocimiento, podemos comenzar a construir conexiones entre nuestro análisis de datos y nuestros conocimientos a través de lo que podríamos denominar el **punto de conocimientos procesables**.

Anteriormente, discutimos que la migración de *business analytics* a la analítica de personas ocurre simplemente al sustituir la palabra «cliente» por la palabra «empleado». Teniendo esto en cuenta, la tabla 2 nos ayudará a distinguir la **analítica de informes** de la **analítica predictiva**, traduciendo las cuestiones de negocio en una cuestión de analítica de personas. Por ejemplo, una cuestión de marketing sobre la retención proactiva de clientes podría traducirse en retención proactiva del personal y aprovechar técnicas de análisis similares.

Tabla 2. Tabla comparativa

<b>Cuestión analítica</b>	<b>Soluciones analíticas de negocio</b>	<b>Soluciones analíticas de personas / talento</b>
¿Qué ha pasado?	Dashboards e informes de clientes	Dashboards e informes de talento
	Scorecard e indicadores KPI de clientes	Scorecard e indicadores KPI de talento
	Cubos de datos	Cubos de datos de capital humano
	Disparadores ( <i>triggers</i> ) y alertas	Disparadores ( <i>triggers</i> ) y alertas
¿Qué está pasando y por qué?	Segmentación de clientes	Segmentación del talento
	Perfil de clientes	Análisis del perfil del talento para rotación y retención
	Investigación de mercado	Investigación de las condiciones del mercado de trabajo
	Encuesta de satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción del empleado
	Análisis de la voz del cliente (VoC)	Análisis de la voz del candidato Análisis de la voz del empleado
	Inteligencia competitiva	Inteligencia competitiva: ¿quién está contratando?, ¿dónde y cuándo?
	Analítica de medios de comunicación social	Analítica de medios sociales de candidatos
	Análisis de texto	Análisis de texto
	Análisis móvil	Análisis móvil de candidatos
	Análisis de grafo social	Análisis de grafo social de candidatos y empleados
¿Qué pasará?	<b>Modelos predictivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos predictivos de clientes y potenciales</li> <li>Captación de clientes</li> <li><i>Targeting</i> y selección de clientes</li> <li>Retención de clientes</li> <li>Programa de recompensa y lealtad de clientes</li> <li><i>Upgrade</i> de clientes</li> <li>Rotación voluntaria de clientes</li> <li>Rotación involuntaria de clientes (p.e. terminación debida a morosidad)</li> </ul>	<b>Modelos predictivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos predictivos del talento y candidatos</li> <li>Adquisición de talento</li> <li><i>Targeting</i> y selección del talento</li> <li>Retención del talento</li> <li>Programa de recompensa y lealtad del talento</li> <li>Promoción del talento</li> <li>Rotación voluntaria del talento</li> <li>Rotación involuntaria del talento (p.e. terminación debida a mal desempeño)</li> </ul>

Cuestión analítica	Soluciones analíticas de negocio	Soluciones analíticas de personas / talento
	<b>Previsiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronosticar oportunidades de mercado</li> <li>• Previsión del número de nuevos clientes</li> <li>• Previsión del número de clientes existentes</li> <li>• Previsión del número de clientes perdidos</li> <li>• Previsión de la rotación de clientes por área</li> <li>• Previsión de resultados</li> </ul>	<b>Previsiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronosticar oportunidades de mercado</li> <li>• Previsión del número de nuevos empleados</li> <li>• Previsión del número de empleados existentes</li> <li>• Previsión del número de empleados perdidos</li> <li>• Previsión de la rotación de empleados por área</li> <li>• Previsión de resultados</li> </ul>
	<b>Optimización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de la gestión del ciclo de vida de clientes</li> <li>• Optimización de la gestión de las relaciones con clientes (CRM)</li> </ul>	<b>Optimización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de la gestión del ciclo de vida del talento</li> <li>• Optimización de la gestión de las relaciones con candidatos (TRM)</li> </ul>

## 2.4. Construcción de un área de *people analytics*

Crear un área de *people analytics* requiere inversiones en personas, procesos y tecnología.

### 2.4.1. Personas: la constitución del equipo

La escasez general de mano de obra de científicos de los datos (*data scientists*) prevaleciente en otras áreas es aún más aguda en el campo de la gestión del talento y los recursos humanos. De la misma forma que se necesita un equipo para resolver la escasez de *data scientists*, se necesita un equipo para construir un área de *people analytics*.

Entonces, ¿cómo lo hacemos? Además de utilizar recursos analíticos, herramientas y tecnologías existentes para minimizar su costo, la construcción de un equipo multidisciplinario de personas con una variedad de antecedentes le permitirá ver sus datos desde diferentes perspectivas y obtener aún mayores conocimientos de la misma. Un equipo con capacidades diversas podría incluir:

- **Especialistas técnicos** que trabajarán en estrecha colaboración con los equipos del área de sistemas de la información para garantizar la colaboración y el soporte necesarios para recopilar datos de múltiples fuentes e integrarlos, estandarizarlos y gobernarlos, de modo que puedan utilizarse para comprender la naturaleza del talento. Esto a menudo se puede lograr mediante el uso de ciertas características y paneles de informes.
- **Estadísticos, *data scientists* y especialistas en *business intelligence*** que puedan elevar el conocimiento del ciclo de vida del talento y obtener una mejor comprensión de lo que está sucediendo y por qué. Estos profesionales ofrecerán una visión diferente sobre los desafíos y las posibles formas de abordarlos, y son prácticos con los análisis numéricos. Además, podrán

aprovechar los modelos predictivos para anticiparse a las necesidades de planificación de la plantilla, como identificar a los empleados de alto rendimiento que corren el riesgo de irse, los candidatos que tienen más probabilidades de ser exitosos una vez contratados o, por ejemplo, la cantidad de lesiones que pueden ocurrir en industrias mineras y de la construcción. Estas personas están investigando los hechos y deberían ayudar a crear ideas accionables a partir de sus datos, y, si tiene suficientes fondos, también podría incluir **demógrafos** y **econometristas** para obtener información adicional.

- **Analistas de negocios** que poseen capacidad narrativa y una gran perspicacia para la presentación visual de datos. Este grupo servirá como enlace entre el equipo de *people analytics* y el resto del negocio. Después de todo, se trata de utilizar puntos de datos duros para dibujar una imagen de cuán eficiente y rentable puede ser la organización, lo que ayudará a persuadir a la alta dirección.

#### **2.4.2. Proceso: el impacto en la analítica de personas a través del ciclo de IMPACTe**

El objetivo principal de cada organización es crear un impacto, también desde el punto de vista comercial. Para hacer esto, debe asegurarse de contar con los recursos adecuados para extraer sus análisis de recursos humanos.

En el año 2012, Josh Bersin (Bersin por Deloitte), uno de los principales pensadores en análisis de recursos humanos, creó el **modelo de madurez analítica de recursos humanos** para explicar los diferentes niveles de adopción de análisis de recursos humanos. Él define estas etapas sobre la base de cuatro niveles de madurez:

1) **Informes operacionales reactivos.** Refleja las empresas en las que el análisis de recursos humanos se centra principalmente en informes operativos *ad hoc*. Este nivel es reactivo a las demandas del negocio, se caracteriza por el aislamiento de datos y la dificultad de análisis.

2) **Informes proactivos avanzados.** Incluye las empresas en las que el análisis de recursos humanos se centra en los informes operativos para una toma de decisiones basada en la evaluación comparativa (*benchmarking*).

3) **Análisis estratégico.** Comprende las empresas en las que el análisis de recursos humanos se centra en el análisis estadístico, el desarrollo de modelos de personas y el análisis de dimensiones para comprender la causa y la entrega de conocimientos procesables.

**4) Análisis predictivo.** Refleja el desarrollo de escenarios de modelo predictivo para la planificación, el análisis y la mitigación de riesgos, y la integración con la planificación estratégica.

Con el modelo de madurez analítica de recursos humanos de Bersin en mente, exploremos el **ciclo de IMPACTe** que nos ayudará a navegar rápidamente a través de las cuatro etapas mencionadas anteriormente para crear un alto impacto en el negocio.

### **Centrándose en el IMPACTe**

Los desafíos de datos que afrontan los directivos y gerentes pueden abordarse aprovechando la analítica de datos, y el mismo enfoque y metodología utilizados en las funciones de negocio tradicionales puede aplicarse a la gestión del ciclo de vida del talento. De hecho, existen factores críticos de éxito que las organizaciones que aprovechan el análisis de datos de talento están utilizando para generar mejores resultados empresariales.

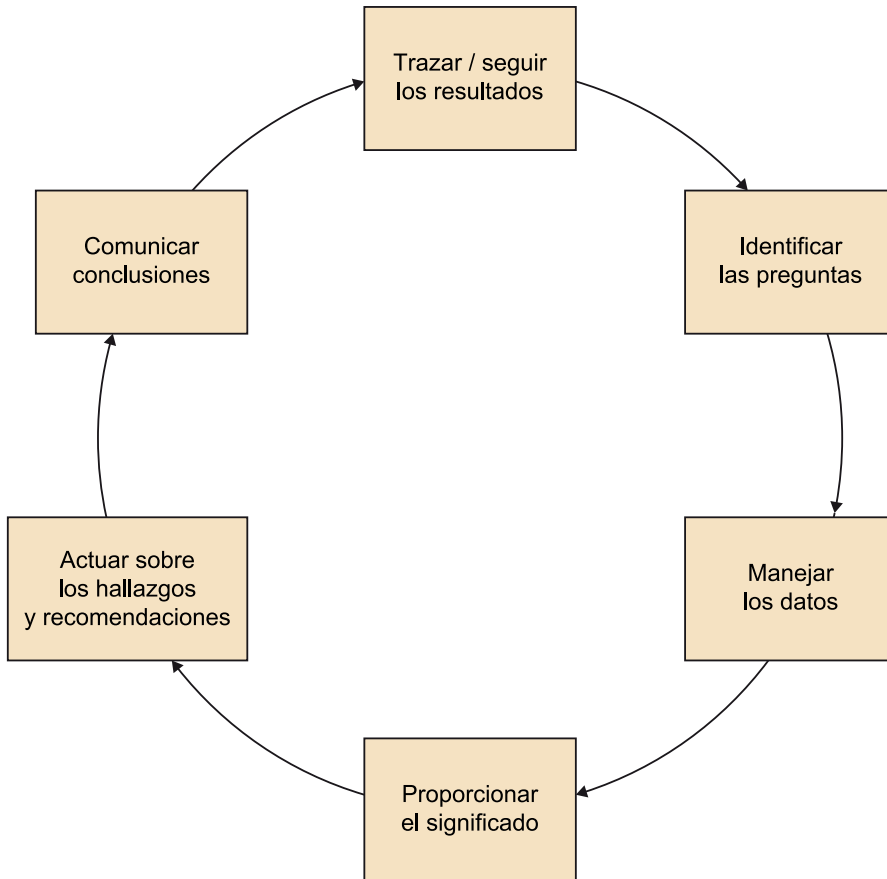
Entonces, ¿cómo lo hacen estas compañías? Se centran en un marco de trabajo para crear ideas procesables que les permita actuar en cada etapa del ciclo de gestión del talento. Si bien los datos son un componente necesario de todas las empresas, por sí solos no son suficientes para la creación de valor en la empresa. Para esto, se requieren ideas prácticas y viables.

Un sentimiento permanente entre los directivos es que sus organizaciones se están ahogando en datos, pero carecen de entendimiento y enseñanzas prácticas de esos datos. A fin de cubrir esta necesidad, el ciclo de IMPACTe de la figura 3 propone un marco de trabajo para ayudar a los analistas de datos en su objetivo de ser socios de negocio, en vez de estrictos proveedores de datos.

#### **People analytics**

Empresas como Microsoft, Google, Amazon, IBM, Deloitte y PageGroup han invertido en *people analytics* para optimizar su capital humano y mejorar el rendimiento comercial, y algunos incluso han ganado reconocimiento mundial por ser un *best place to work*.

Figura 3. Ciclo de IMPACTe



No siempre es una tarea fácil lograr que sus analistas saquen la información y se concentren en el negocio. De hecho, es un tanto de arte y una ciencia. El marco de IMPACTe se compone de los siguientes pasos:

1) **Identificar las preguntas:** de una manera no intrusiva, ayudar a los socios de negocio a identificar las preguntas críticas en términos empresariales, que requieren ayuda para responderse, y establecer una expectativa clara del tiempo y el trabajo necesarios para obtener las respuestas.

2) **Manejar los datos:** este es el trabajo ideal del analista. Reunir, analizar y sintetizar toda la información disponible que ayudará a responder la pregunta crítica del negocio. Crear presentaciones visuales simples y claras (cuadros, gráficos, tablas, entornos interactivos, etc.) de esos datos que sean fáciles de comprender.

3) **Proporcionar el significado:** articular interpretaciones claras y concisas de los datos y elementos visuales, en el contexto de las preguntas críticas de negocio que se identificaron.

4) **Actuar sobre los hallazgos y recomendaciones:** proporcionar recomendaciones reflexivas basadas en la interpretación de los datos. Incluso si estos no son precisos, es más fácil reaccionar a una sugerencia que generarla. En la

medida de lo posible, asociar las recomendaciones a mejoras cuantitativas y económicas de parámetros de negocio (por ejemplo, mejora en los ingresos, o ahorros de costes).

**5) Comunicar conclusiones:** centrarse en una estrategia de comunicación completa que transmita los mensajes a todos los niveles de la organización, ya sea mediante una herramienta interactiva, un video, en desayunos de trabajo, o con un simple resumen ejecutivo que se pueda circular.

**6) Trazar/seguir los resultados:** configurar una forma de rastrear el impacto de las conclusiones. Realizar un seguimiento con los socios de negocio sobre los resultados de cualquier acción. Qué se hizo, cuál fue el impacto y cuáles son las nuevas preguntas críticas que necesitan de apoyo como consecuencia.

El ciclo de IMPACTe puede facilitar las discusiones sobre algunas decisiones clave de gestión del talento, que incluyen:

- ¿Qué tipo de talento atraer y a quién seleccionar?
- ¿Con qué empleados involucrarse y desarrollarse?
- ¿Qué empleados recompensar y promover, y con quién terminar?
- ¿Cómo se puede reducir el costo de una mala contratación?
- ¿Cómo se puede gestionar mejor a las personas?
- ¿Qué impulsa el rendimiento y la retención?
- ¿Cómo ayudar a los empleados con la mejora del rendimiento?
- ¿Cómo aumentar el compromiso, la satisfacción, la lealtad y el valor de por vida de los empleados?
- ¿Cómo mejorar la planificación de la sucesión, el liderazgo y la gestión global del ciclo de vida del talento?

### **2.4.3. Tecnología: herramientas de gestión del talento**

En las últimas cuatro décadas, recursos humanos ha pasado de las computadoras *mainframe* y los sistemas manuales de nómina a la tecnología basada en la nube, el software como servicio (SaaS) y las soluciones cliente-servidor. De hecho, la aparición de los sistemas de gestión del talento ha permitido a las empresas capturar, almacenar y gestionar una variedad de datos de empleados y recursos humanos, incluidos datos de redes sociales y huellas digitales de talento. A medida que aumenta la cantidad de datos, vemos que la cantidad de empresas de tecnología de recursos humanos que crean estas soluciones también aumenta.

Pero, debido a que este es un viaje, siempre es mejor empezar poco a poco y dominar primero la información de capital humano a su disposición. Como mencionamos, el análisis es bastante nuevo en recursos humanos, por lo que el aprovechamiento de expertos en el campo de la tecnología de análisis tradicional puede contribuir a diseñar el mejor enfoque para la organización.



De acuerdo con la encuesta de tendencias de recursos humanos realizada en 2014 por el Information Services Group, existen tres beneficios principales que las empresas esperan obtener de sus inversiones en recursos humanos:

- 1) Una experiencia mejorada de usuario y candidato.
- 2) Acceso a innovación continua y mejores prácticas para apoyar el negocio.
- 3) Mayor velocidad de implementación para mejorar el valor de la tecnología para la organización.

Al invertir en herramientas de gestión del talento y seleccionar proveedores de servicios, hay algunas consideraciones básicas a tener en cuenta:

- ¿Garantiza la seguridad de los datos y la privacidad de los datos?
- ¿Se integra con los sistemas existentes, tanto de recursos humanos como su tecnología de información general?
- ¿Es personalizable (puede alinearse con los sistemas y procesos internos)?
- ¿Permite informes y análisis sobre el ciclo de vida del empleado?
- ¿Es una solución SaaS basada en la nube?
- ¿Es flexible, con plataformas móviles y sociales que tienen la capacidad de manejar *big data*?
- ¿Existe una herramienta de colaboración social?
- ¿Tiene una interfaz intuitiva y fácil de usar?
- ¿Es un sistema escalable?

Por último, algunas de las mejores prácticas a tener en cuenta en la construcción de un área de *people analytics* incluyen:

- 1) Obtener el apoyo del equipo de dirección.
- 2) Vincular los objetivos, estrategia y actividades de la analítica de personas con los objetivos empresariales.
- 3) Empezar pequeño, pero soñar en grande.
- 4) Seguir un enfoque «paso a paso», por etapas.
- 5) No permitir que lo perfecto sea enemigo de lo bueno con los datos. A menudo, los datos de talento pueden estar muy desordenados y no absolutamente precisos al principio. Según cual sea el nivel de calidad de los datos, su agregación e integración pueden ser complicadas. En todo caso, es preferible empezar con lo que esté disponible y mejorar posteriormente.
- 6) Obtener algunas victorias rápidas y mensurables para construir el impulso y crear conciencia.

- 7) Aprovechar las herramientas y los recursos existentes en la medida de lo posible, antes de solicitar grandes inversiones en nuevas herramientas y software.
- 8) Empezar abordando pequeñas cuestiones y volúmenes de datos limitados.
- 9) Aplicar lo aprendido y concentrarse en construir y desarrollar competencias.
- 10) No perderse en un mar de datos, dejando que la cuestión de negocio lidere los requerimientos de datos.
- 11) Adoptar un enfoque de colaboración con el área de tecnologías de la información, finanzas y otros departamentos dentro de la organización. La analítica de datos debería ser asunto general.
- 12) Prepararse proactivamente para la gestión del cambio, la capacitación y las pruebas de usuario final para garantizar una buena implementación.
- 13) Crear un área de intercambio de *people analytics*, donde profesionales de varios departamentos de la organización puedan compartir sus mejores prácticas y experiencias. Estas personas podrían ayudar a promover la adopción al ofrecer decisiones basadas en hechos y enfoques basados en datos a lo largo de toda la organización.

### 3. Los siete pilares del éxito de *people analytics*

Algunas empresas líderes han estado aplicando la misma evaluación crítica y disciplina rigurosa a la gestión de la plantilla que a otros aspectos de su negocio, y están aprovechando *people analytics* para obtener información y optimizar los resultados.

Invertir el tiempo en realizar la debida diligencia con análisis de datos no solo ahorrará tiempo y dinero a las organizaciones, sino que también dará como resultado una plantilla más satisfecha que impulsará el rendimiento comercial y ayudará a crear y mantener una ventaja competitiva.

En este apartado, echaremos un vistazo a los pilares básicos necesarios para construir un modelo de *people analytics*, el marco de trabajo que ayudará a la empresa a llevar con éxito la gestión del ciclo de vida del talento y los datos del talento, y rápidamente poner la analítica de personas al servicio de la empresa, produciendo un retorno de la inversión positivo.

Antes de profundizar en el modelo de *people analytics*, estos son algunos antecedentes sobre el origen de este marco de trabajo basado en los principales retos de los directivos, responsables, jefes de proyecto, analistas de sistemas de información, consultores y emprendedores:

- **Silos y datos y herramientas desconectados:** la mayor parte de profesionales que deben tomar decisiones informadas deben tratar con enormes cantidades de datos aislados en silos internos y externos, y diferentes herramientas que no se comunican entre sí.
- **Falta de optimización:** aunque existen datos, existe una necesidad apremiante de eliminar la información correcta para optimizar las etapas del ciclo de la gestión del talento.
- **Experiencia en análisis:** más allá de los informes, la mayoría de las empresas no cuentan con los recursos calificados necesarios para crear y traducir la historia de datos en resultados empresariales.
- **Información predictiva:** existe una falta de conocimiento, a pesar del diluvio de datos, cuando se trata de determinar tendencias que pueden anticipar el comportamiento laboral futuro y las necesidades de la organización.

### 3.1. El reto de los datos y las herramientas

El mayor reto que se suele escuchar con respecto a este tema es: «Tenemos muchísimos datos y herramientas desconectados». Los responsables de recursos humanos están inundados con una gran cantidad de datos que residen en múltiples silos, y herramientas y sistemas que no se comunican entre sí y generan innumerables informes. Estos equipos no están entendiendo lo suficiente de esos datos, y están buscando análisis accionables a partir de la gran cantidad de datos para que puedan optimizar su gestión del ciclo de vida del talento para impulsar un mejor rendimiento comercial. Les gustaría ser más proactivos al aprovechar el análisis predictivo para anticipar el comportamiento del talento.

También sienten la presión de la ola *big data*, que ha aumentado la complejidad de la inteligencia que necesitan destilar. La afluencia de información les ha hecho sentirse confundidos, perplejos, perdidos, inseguros, confusos, desorientados y atemorizados. Sin embargo, todos están convencidos de que hay un valor y una inteligencia sin explotar para capturar a partir de esos datos. Creen que en esta nueva era de revolución de la inteligencia de datos, el antiguo enfoque de «primero disparar y luego apuntar» o «buscar un problema para nuestra solución» está desactualizado y les preocupa que la simple suma de experiencia más intuición ya no funcione.

La mayoría realmente cree que los equipos de recursos humanos y la función de gestión del capital humano sufrirán un cambio tremendo gracias al análisis de *big data*. Creen que una revolución analítica similar a la que invadió el marketing a fines de la década de 1990 está llegando al talento –el mundo de la gestión/capital humano–, y necesitan estar listos para abrazar la revolución para evitar quedarse atrás y tener que ponerse al día, unirse a los rezagados, o simplemente cerrar el negocio, y la inteligencia de datos será un factor clave de su optimización del ciclo de gestión del talento.

#### 3.1.1. El reto del ciclo de vida del talento

Otro de los desafíos tiene que ver con el deseo de optimizar el ciclo de vida del talento mediante el análisis *big data* para una mayor contribución desde recursos humanos. Las siguientes son las siete etapas de gestión del talento que se consideran fundamentales cuando se trata de crear valor aprovechando el poder del análisis *big data* a partir de los datos sobre el talento:

- 1) Planificación de plantillas
- 2) Reclutamiento de personal
- 3) Adquisición de talento

- 4) Incorporación, encaje cultural y compromiso
- 5) Evaluación y desarrollo del desempeño, y del valor del empleado a lo largo de su vida
- 6) Rotación y retención de personal
- 7) Bienestar, seguridad y salud de los empleados

### 3.1.2. El reto de los recursos analíticos cualificados

Los equipos de recursos humanos no son conocidos por ser personas impulsadas por el análisis o el procesamiento de datos. Un tercer desafío expresado por la dirección se refiere a la falta de recursos y competencias para aprovechar las diferentes fuentes de datos que tienen.

En general, estos profesionales carecen del conjunto de competencias necesarias para crear valor para la empresa a partir de su vasta cantidad de datos, o las competencias para visualizar y narrar la historia de los datos hablando el lenguaje del negocio. Mientras que en unos casos carecen de los recursos analíticos necesarios que les permitirían ir más allá de los informes tradicionales, en otros tratan de capturar los indicadores clave de desempeño más adecuados. Por lo tanto, están buscando recursos que les ayuden a generar conocimientos predictivos e impulsar el rendimiento de la empresa, pero no saben cómo ni por dónde empezar.

### 3.1.3. El reto del conocimiento predictivo

Otra aspiración desde el punto de vista directivo tiene que ver con la falta de los conocimientos necesarios para crear valor y obtener una mejor comprensión de los datos de talento y de capital humano. La gran mayoría de directivos desearía poder predecir tendencias y patrones de comportamiento de su plantilla aprovechando el análisis predictivo en cada etapa del ciclo de vida del talento. Todos están de acuerdo en que las etapas antes mencionadas son invaluableles y están buscando recursos y soluciones para acceder al potencial de oportunidad sin explotar de los conocimientos del talento a la hora de impulsar el rendimiento del negocio.

Mientras que algunos equipos se encuentran en un estadio inicial, otros todavía están tratando de ir más allá de los informes *ad hoc* y las herramientas aisladas. Desean información predictiva y herramientas fáciles de usar que les permitan abordar cuestiones relacionadas con la gestión de personas, tales como:

- ¿Qué personal necesitarían contratar en los próximos 6, 9, 24 y 60 meses?
- ¿Dónde, cuándo y cómo deben reclutar nuevos candidatos?
- ¿Qué canales de reclutamiento de personal se debilitarán en el futuro?

- ¿Cómo deben encontrar candidatos: solo en línea o no? ¿Y en las redes sociales?
- ¿Cómo pueden medir la experiencia del candidato?
- ¿La experiencia del candidato afecta a su lealtad?
- ¿La experiencia del candidato impacta en el desempeño?
- ¿El desempeño de la entrevista del candidato indica el desempeño en el trabajo?
- ¿A quién deberían contratar aprovechando los análisis?
- ¿Quiénes son los de alto rendimiento en riesgo de irse y por qué?
- ¿Cómo deberían comprometerse con su talento?
- ¿Cómo se mide la calidad de un nuevo empleado?
- ¿Cuál es el impacto del compromiso de los empleados en la rotación?
- ¿Cuál es el impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del cliente y el desempeño del negocio?
- ¿Cuál debería ser el valor del programa de referencia?
- ¿Las empresas deberían contratar más *millennials*? De ser así, ¿cuál es la mejor forma de atraerlos?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio de un nuevo empleado? ¿Cuál es el valor de la vida del talento?
- ¿Deberían mantener solo a los de alto rendimiento en su equipo?
- ¿Cómo pueden mantener, proteger e involucrar a los artistas de alto rendimiento?
- ¿Cuál es el equipo soñado para extraer datos de talento?
- ¿Cuál es la combinación correcta de talento para lograr los objetivos empresariales?
- ¿Aumentó o disminuyó la calidad de la contratación en la empresa?
- ¿Cómo medir las contribuciones de los nuevos empleados: ¿han ayudado a aumentar los ingresos y la rentabilidad de la empresa?
- ¿Quiénes son los mejores profesionales que deberían ser retenidos?
- ¿Cómo puede una empresa predecir y reducir el volumen de negocios voluntario?
- ¿Cómo se calcula el valor de un empleado a lo largo de toda su vida?
- ¿Cuál es el costo de una mala contratación?
- ¿Quiénes son los empleados con mayor probabilidad de lesionarse?
- ¿Cuál es el impacto del bienestar, la salud y la seguridad en el rendimiento del talento?
- ¿Cuál es el impacto del bienestar, la salud y la seguridad en el rendimiento final de una empresa?

Para responder a estas cuestiones de la gestión de capital humano, debe afrontarse el reto de los datos y las etapas de la gestión del talento desde el *business analytics*. Los mismos enfoque y metodología utilizados en la analítica de datos tradicional puede aplicarse a la gestión del ciclo de vida del talento y, de hecho, existen factores críticos de éxito entre las empresas que están aprovechando el análisis de datos del talento y las que no.

Por tanto, el análisis predictivo se puede aplicar a toda la información de gestión del ciclo de vida del talento para ayudar a generar valor comercial para las organizaciones que aprovechan el ciclo IMPACTe.

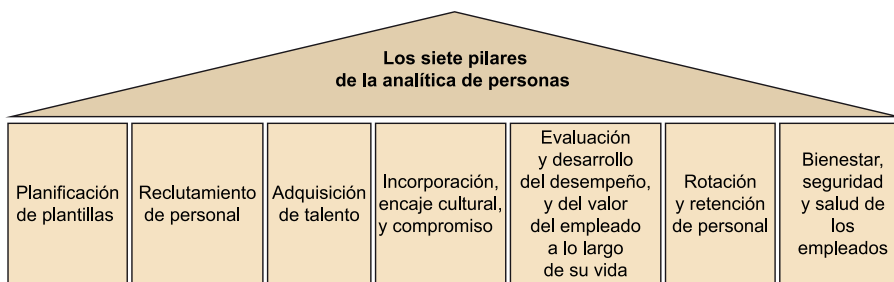
### Capital humano

Algunas compañías líderes en sus sectores invirtieron en *people analytics* para optimizar su capital humano a fin de crear valor comercial e impulsar el desempeño, y algunas de ellas incluso han sido nombradas como *best place to work* diversas veces.

La aplicación del modelo IMPACTe a las siete etapas del proceso de gestión del ciclo de vida del talento, con el objetivo de crear valor para la empresa, es lo que denominamos **los siete pilares de la analítica de personas**, que supone un marco de trabajo para la analítica de personas que se describe a continuación y se puede utilizar para obtener información útil de los datos de personas a la hora de predecir y optimizar los resultados.

El modelo de la figura 4 es una guía esencial para ayudar a los responsables de reclutamiento y selección de personal, gerentes de recursos humanos, socios de negocio o gestores de personas a ser competitivos usando *people analytics*. Podría ser muy útil para las organizaciones que han expresado interés en aprovechar sus datos de talento aprovechando los análisis en todo el ciclo de gestión del talento para obtener mejores resultados.

Figura 4. Guía para ser competitivos usando *people analytics*



Este modelo puede servir de guía tanto para los técnicos como para los usuarios finales de *people analytics*. Ha sido diseñado para abordar desafíos en clave ejecutiva, ofreciendo orientación práctica para los responsables de recursos humanos, de reclutamiento y selección de personal, de gestión del talento, de los servicios de prevención y sanitario, así como para la dirección.

Armado con el marco de *people analytics*, los responsables de recursos humanos, de selección de personal y gerentes pueden vincular definitivamente sus acciones y actividades a los resultados empresariales al combinar el arte de la industria (su conocimiento, experiencia, intuición y capacidad narrativa) con la ciencia (inteligencia de datos) para abordar las principales cuestiones de negocio en términos de personas.

### 3.2. El modelo IMPACTe para *people analytics*

El objetivo final de este marco es poder enfocar la atención de una organización en aquellas áreas que son clave para el éxito de la analítica de personas y generar un mayor retorno de la inversión en *people analytics*.

*People analytics* se encuentra en una etapa muy incipiente, y este marco debe usarse como punto de partida para la organización. Debido a que cada empresa enfrenta circunstancias únicas, recomendamos ajustarla para cumplir los objetivos y prioridades más urgentes, y agradecemos cualquier historia y comentario sobre cómo el marco le ha ayudado a crear valor comercial a partir de los datos del ciclo de vida de su talento para impulsar el rendimiento empresarial.

No hay un orden específico a seguir con estos pilares porque el desafío al que se enfrenta cada empresa será diferente.

Por ejemplo, una organización puede tener una gran estrategia de retención de talento, pero ser muy débil en la adquisición de talento. Sin embargo, encontrará que existen correlaciones naturales entre los pilares dentro del marco, así como sus análisis subyacentes. Tomemos el pilar de analítica de la adquisición de talento, por ejemplo. Una mala selección de candidatos también podría conducir a un aumento en las tasas de rotación o altos costes de retención, representados por el pilar de retención de personal. Dependiendo de la madurez del análisis de la plantilla de su empresa, cada pilar podría tratarse por separado sin seguir un orden específico.

El marco también podría ajustarse en función de las necesidades más apremiantes de la empresa. Debería ayudar a dominar el ciclo de vida de la gestión del talento, propulsándolo con el poder de la analítica, que podría ser:

- **Descriptivo:** ¿qué sucedió en el pasado?
- **Diagnóstico:** ¿qué está pasando ahora y por qué?
- **Predictivo:** ¿qué sucederá y por qué?
- **Prescriptivo:** ¿qué deberíamos hacer sabiendo lo que sucederá?

Los análisis utilizados en este marco siguen un enfoque similar a la gestión del ciclo de vida del cliente, con la idea general de sustituir la palabra «empleado» o «talento» (para *people analytics*) por la palabra «cliente» (del análisis comercial), y se podrían utilizar técnicas analíticas similares.



El marco contiene siete pilares que son fundamentales para cualquier empresa que aspire a implementar con éxito análisis en todo su ciclo de gestión del talento e impulsar el rendimiento del negocio.

La optimización de cada etapa de la gestión del ciclo de vida de los empleados mediante el análisis es lo que realmente importa, ya que podría influir en la planificación, contratación, terminación, retención, promoción y rendimiento del personal, así como en el objetivo comercial general de la empresa.

A continuación, se ofrece una introducción a cada uno de los siete pilares de éxito en la analítica de personas, que se corresponden con las siete etapas del ciclo de gestión del talento, donde el impacto del análisis de datos se produce a partir de los datos del talento. Esta no es una lista exhaustiva de las etapas de la gestión del ciclo de vida del talento, pero representa los pilares más importantes que los directivos y expertos de recursos humanos consideran fundamentales para crear valor a través del capital humano.

### 3.2.1. Pilar 1: analítica de la planificación de plantillas

Existen innumerables definiciones de la **planificación de plantillas**, pero en términos generales, se refiere al proceso que ayuda a identificar qué talento requerirá la empresa para alcanzar sus objetivos de negocio, desde las necesidades actuales hasta las necesidades futuras y la planificación de la sucesión.

La planificación debe comenzar con una definición y comprensión claras de la misión de su empresa y las metas y objetivos empresariales más apremiantes. Al igual que con cualquier empresa grande, es importante ser transparente e incluir a todas las partes interesadas y ejecutivos internos en el proceso para garantizar el apoyo completo de toda la organización. Deben entender desde el principio cuál es su rol; cómo el hecho de encontrar el talento adecuado al costo correcto tendrá un impacto en los objetivos de la empresa; cómo las funciones y actividades de recursos humanos se relacionan con los desafíos del negocio y cuál es el papel de la iniciativa empresarial.

El primer pilar, de analítica de la planificación de plantillas, trata de aprovechar el análisis para planificar de manera proactiva el número correcto de empleados con las competencias correctas, en el lugar correcto, en el momento adecuado y al costo óptimo.

Es uno de los pilares más importantes del ciclo de gestión del talento porque está muy conectado con los otros pilares. Por ejemplo, las estadísticas de rotación y retención alimentarán al pilar de análisis de la planificación de plantillas. Está influenciado por la calidad y la precisión del modelo utilizado para predecir la rotación de empleados, tanto voluntarios como involuntarios, así como también modelos de adquisición y promoción del talento.

Este pilar es útil para obtener información sobre:

- Las necesidades de personal que la organización tenía en el pasado.
- Los requerimientos actuales de personal.
- Qué personal se necesitará 6, 9, 12, 60 o 120 meses a partir de ahora.

Los análisis de planificación de la plantilla ayudan a las organizaciones a **crear valor económico** a partir de sus datos de capital humano. Cuando se ejecuta correctamente, este enfoque permite que la empresa reduzca los costes laborales (a través de la adquisición, incorporación, retención y coste por contratación), aumente la productividad e impulse el rendimiento del negocio al proporcionar a las organizaciones los conocimientos y las herramientas adecuados para ser proactivos en su gestión de su activo más valioso: sus empleados.

### 3.2.2. Pilar 2: analítica del reclutamiento de personal

La búsqueda de candidatos en el competitivo y global mercado de trabajo actual requiere un enfoque que aproveche el poder de la analítica para identificar y localizar candidatos, evaluar su potencial y relacionarse con ellos de manera efectiva. La analítica del reclutamiento de personal trata de aprovechar todos los datos disponibles de personas para optimizar los resultados de reclutamiento, incluida la forma de determinar los recursos de personal y qué canales serán más eficaces para involucrar a los candidatos potenciales.

Definimos el **reclutamiento de personal** como un proceso de gestión del talento que consiste en buscar candidatos de manera proactiva para cubrir puestos específicos (claramente definidos en la planificación de plantilla), al tiempo que aprovecha portales de empleo, bolsas de trabajo, referencias de empleados, empresas de selección de personal y *headhunters*, así como medios y sitios en línea mediante el uso avanzado del *social media*.

Una vez completada la etapa de planificación de la plantilla, dispondremos de un plan sólido de cómo ayudará a la organización a lograr sus objetivos de negocio. En esta etapa, también comenzará a investigar cómo va a asignar personal a su plan y qué canales puede usar para lograrlo.

El análisis del reclutamiento de personal trata de aprovechar toda la información disponible para optimizar los resultados de reclutamiento: es el proceso de aplicar el ciclo de IMPACTe a esta etapa de gestión del talento para crear valor comercial.

El pilar de analítica del reclutamiento también trata de comprender y capturar los datos del viaje de decisión del empleador y los datos del viaje de decisión del candidato para optimizar su resultado. Puede ayudar a una empresa a responder preguntas tales como:

- ¿Cómo puede una empresa trasladar a un candidato de espectador pasivo o visitante a un solicitante de empleo?
- ¿Cuál es el viaje de decisión del candidato?
- ¿Cuál es el camino de decisión competitivo del empleador?
- ¿Qué canales de aprovisionamiento optimizarán los resultados de búsqueda de candidatos?
- ¿Dónde están los mejores sitios para buscar un nicho específico de candidatos con competencias técnicas tales como los de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM)?
- ¿Cuándo y dónde debería una organización aumentar las actividades de búsqueda?
- ¿Qué canal de reclutamiento ofrece el mejor retorno de la inversión?
- ¿Cómo puede una empresa asignar mejor los gastos de búsqueda y los esfuerzos?
- De forma similar a la atribución tradicional, ¿debería una empresa asignar el mayor peso a la primera visita o al último clic?
- ¿Cuál es el mejor modelo de atribución cuando se trata de fuentes?
- ¿Cuál es el impacto de las recomendaciones de los empleados, las redes sociales y las bolsas de trabajo sobre los resultados de la contratación?
- ¿Cuál es la combinación ideal de recursos, herramientas y procesos necesarios para optimizar los esfuerzos de búsqueda?
- ¿Cuál es el equipo ideal de una organización para el reclutamiento?
- ¿Necesita una empresa un experto cinturón negro en búsqueda booleana de candidatos, un profesional de reclutamiento o un profesional de búsqueda en internet?
- ¿Cuál es el impacto del reclutamiento fuera de línea en esta era de digitalización?
- ¿Cómo optimizar el reclutamiento de personal aprovechando los datos de talento disponibles públicamente?

Las organizaciones deben usar el pilar de analítica del reclutamiento para obtener ideas que pueden usarse para crear estrategias específicas que utilicen recursos internos y financieros para buscar candidatos de una variedad de canales (en línea, bolsas de empleo, redes sociales, referencias y servicios de *head-hunting*) e impulsar un mejor rendimiento comercial.

### 3.2.3. Pilar 3: analítica de la adquisición de talento

Si tiene una empresa pequeña o administra una gran organización con miles de empleados, elegir los candidatos incorrectos puede tener un impacto letal en su negocio. Según *Harvard Business Review*, el 80 % de la rotación de empleados se debe a malas decisiones de contratación. Además, la Society of Human Resource Management estima que el coste de las malas decisiones de contratación puede alcanzar hasta cinco veces el salario anual de la persona contratada. Por lo tanto, garantizar que la empresa realice inversiones sabias en talento es fundamental para su éxito a corto y largo plazo.

El pilar de analítica de la adquisición de talento emplea análisis predictivos para calificar a todos los solicitantes de empleo y seleccionar solo los mejores candidatos con los que, como gerente de recursos humanos, debe reunirse.

Los modelos predictivos de adquisición de talento ayudan a ahorrar recursos, tiempo y dinero, de modo que solo hay que entrevistar a los candidatos que, de ser contratados, serán leales y tendrán un buen desempeño en el trabajo. Los análisis también ayudan a optimizar el proceso de entrevista, ayudando a determinar las mejores formas de examinar candidatos, establecer preguntas de entrevista y crear algunas pruebas que pueden usarse para analizar la correlación entre el desempeño de un candidato durante la entrevista y su desempeño en una función de trabajo particular.

Al aplicar el ciclo del MPACTe a los datos de personas y a la información generada a través de la adquisición del talento, la analítica avanzada puede ayudar a las empresas a abordar cuestiones relacionadas con esta función, que incluyen:

- ¿Cuáles son los mejores conjuntos de preguntas para hacer durante una entrevista?
- ¿De verdad deberíamos ver los currículos hoy?
- ¿Deberíamos preocuparnos por las fechas en un currículum?
- ¿Debería ser la entrevista en el sitio o remota?
- ¿Existe una correlación entre el desempeño de la entrevista y el desempeño laboral?
- ¿Cuántas entrevistas debemos realizar antes de contratar?
- ¿Cuál es el impacto de la experiencia del candidato y el resultado de la entrevista?

- ¿Cuántos recursos deben estar involucrados en el proceso de selección de candidatos?
- ¿Cuándo debería una empresa hacer la oferta final?
- ¿Cuándo debería una organización buscar la contratación de un conjunto específico de habilidades?
- ¿Los candidatos referidos tienden a tener un mejor desempeño que otros candidatos?
- ¿Existe una correlación entre las primas por fichaje (*signing bonus*) y el desempeño laboral?
- ¿Qué candidatos deberían contratarse?

Debido a las consecuencias a largo plazo de una mala contratación y el costo de perder un gran candidato, el análisis debe utilizarse para ayudar a los empleadores a optimizar su práctica de hacer que la adquisición de talento sea una combinación de arte y ciencia. Una disciplina que ayudará a impulsar el valor de su negocio.

### 3.2.4. **Pilar 4: analítica de la incorporación, encaje cultural y compromiso**

#### **Incorporación del talento y encaje cultural**

Una vez que los candidatos correctos han sido contratados, deben estar debidamente incorporados para garantizar que estén alineados con los principales objetivos empresariales y la misión general de la empresa. Los nuevos empleados deben tener la mejor primera impresión de usted como gerente y de su empresa. Dependiendo del rol y la posición de su nuevo empleado, esto debe lograrse dentro de los primeros seis a doce meses ayudándolo con una lista de recursos y herramientas junto con una guía clara sobre expectativas y objetivos.

Definimos la **incorporación del talento** (*talent onboarding*) como un proceso continuo de gestión del talento que consiste en introducir, capacitar, asesorar, entrenar e integrar a un nuevo empleado a los valores centrales, la visión empresarial y la cultura general de una organización para asegurar la lealtad de los nuevos empleados y la productividad. El pilar de incorporación, encaje cultural y compromiso se puede utilizar para mejorar la primera impresión de un nuevo empleado y crear valor comercial a partir de sus actividades y esfuerzos de incorporación.

Sin embargo, para lograr esto, es necesario dominar la inteligencia de datos, lo que permitirá optimizar la tutoría, el aprendizaje y el refuerzo necesarios para impulsar la satisfacción de los nuevos empleados. También ayudará a la empresa a abordar preguntas vitales sobre la gestión del talento, que incluyen:

- ¿Cómo puede una empresa mejorar el tiempo de rendimiento?

- ¿Su nuevo empleado encaja con la cultura de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores clave del tiempo para el rendimiento y la productividad?
- ¿Cuál es el impacto de la incorporación de talento en el compromiso, la productividad y el entusiasmo de los empleados?
- ¿Cuál es el impacto del talento en la satisfacción de los empleados?
- ¿Cuál es el impacto de la incorporación de talento en un programa de recomendación de empleados?
- ¿Cuál es un presupuesto de *onboarding* apropiado?
- ¿Qué impacto tiene la incorporación de talento en la rotación de personal?
- ¿Cuál es el impacto de la incorporación del talento en la lealtad de los empleados?
- ¿Cómo se ajusta la cultura de una empresa a la satisfacción, el compromiso y la lealtad de los nuevos empleados?

En este grupo demográfico diverso, donde las generaciones múltiples tienen que trabajar juntas, el encaje cultural (*culture fit*) es fundamental para la integración exitosa del nuevo empleado, y los desajustes entre los valores de los empleados y los valores de las empresas son una de las principales razones de la rotación temprana.

Con la retención del talento como foco, la incorporación debe ser una gran experiencia que proporcione a los nuevos empleados toda la información que necesitarán para tener éxito. Los análisis de incorporación deberían ayudar a abordar rápidamente las preguntas antes mencionadas, generar entusiasmo e introducir nuevas contrataciones a los materiales y recursos necesarios para acelerar y optimizar su tiempo de desempeño, asegurando la buena voluntad general, el compromiso y la lealtad.

### **Compromiso (*talent engagement*)**

Para seguir siendo competitivo, es primordial mantener a sus empleados totalmente comprometidos con el fin de cumplir y superar las expectativas de sus clientes y lograr sus objetivos competitivos. Un componente clave para lograr esto es monitorear el nivel de compromiso de la población de empleados.

Definimos a un **empleado comprometido** como feliz, entusiasta y motivado, y como un individuo que disfruta ansiosamente de los desafíos de su trabajo. La analítica ayuda a comprender los diversos factores que impulsan la participación de los empleados que generan empleados más felices y productivos, y disminuyen la rotación no planificada.

También puede ayudar a los equipos de gestión del capital humano a analizar los datos de personas para comprender mejor la participación de los empleados y ayudar a abordar algunas cuestiones de gestión del talento, tales como:

- ¿Cuáles son los factores clave del compromiso de los empleados?
- ¿Cómo afecta la participación de los empleados a la productividad y los resultados financieros?
- ¿Cuáles son los principales impulsores de la participación de los *millennials*?
- ¿Cuáles son los principales impulsores del compromiso de los *baby boomers*?
- ¿Cuáles son los principales impulsores del compromiso de los *eco-boomers*?
- ¿Cuál es el impacto de las posiciones difíciles de cubrir o las competencias difíciles de encontrar en la participación de los empleados?
- ¿Cuál es el impacto del puntaje neto del promotor y el índice de compromiso?
- ¿De qué manera los elementos de compromiso del talento, como la relación con el gerente y la confianza en el liderazgo y la empresa, afectan a la rotación?

La analítica de la gestión del compromiso también puede proporcionar información sobre métodos para aumentar la participación de los empleados a través de canales existentes como evaluaciones de desempeño, la voz del candidato, estándares de la industria y otras métricas que pueden aumentar la satisfacción de los empleados y ayudar a preparar trayectorias de carrera.

El pilar de incorporación, encaje cultural y compromiso también puede ayudar a las organizaciones a evaluar la correlación entre los puntajes de *engagement* y el desempeño de los empleados en el pasado, presente y futuro, lo cual constituye una información relevante para reducir y mitigar el costo de contrataciones deficientes y, en última instancia, optimizar el valor de los trabajadores a lo largo de su vida laboral.

### **3.2.5. Pilar 5: analítica de la evaluación y desarrollo del desempeño, y del valor del empleado a lo largo de su vida**

#### **Analítica del desempeño**

La **analítica del desempeño** puede ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de desempeño y promoción para determinar cómo se deben recompensar a los mejores empleados, cómo aprovechar las trayectorias de carrera para asignar mejor los recursos y cómo optimizar las promociones que garantizan el éxito.

La analítica del desempeño también ayuda a abordar cuestiones de movilidad y desarrollo de talento, tales como:

- ¿Quiénes son los empleados que deberían ser promovidos a un puesto de responsabilidad?
- ¿Tendrán éxito si son promovidos?
- ¿Cuál es la mejor distribución de los aumentos de mérito y las bonificaciones?
- ¿Debe una organización promocionar internamente o contratar externamente?
- ¿Cuál es el impacto de las promociones en el rendimiento y la productividad de los empleados?
- ¿Cuál es el impacto de la promoción interna o externa en el rendimiento y la productividad de los empleados?
- ¿Cuál es la correlación entre las trayectorias de carrera profesional y los grafos de red social de los empleados?

También ayuda a las organizaciones a abordar cuestiones de transición de carrera de los empleados, tales como:

- ¿Qué posición quiere ocupar un empleado en cinco años a partir de ahora?
- ¿Qué tipos de compañías tendrán los empleados interesados en trabajar durante cinco años a partir de ahora?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos que un empleado debería tomar para pasar al siguiente nivel en su carrera?

Recientes hallazgos sobre la analítica de personas han permitido a algunas empresas mejorar sus tradicionales procesos anuales de evaluación de desempeño. Dichas empresas han adoptado un nuevo enfoque basado en una revisión y *feedback* (o retroalimentación) más frecuente del desempeño de los empleados. Al modernizar su antiguo sistema de rendimiento anual, que solía tener lugar una o dos veces al año, esas empresas ahora miden el rendimiento y proporcionan *feedback* a los empleados de forma muy regular. El enfoque de *people analytics* les ha ayudado a reemplazar el engorroso y extenso formulario de rendimiento con una aplicación que es más fácil de usar, y atrae mucho mejor a una fuerza de trabajo que es más conocedora de la tecnología.

### **Analítica del valor del empleado a lo largo de su vida**

Cuando analizamos a los clientes en la función de marketing, normalmente aprovechamos la segmentación para inferir su valor a lo largo de su ciclo de vida (*customer lifetime value*). Este es básicamente el valor que el cliente ha generado, compensado por el coste de servir a ese cliente durante su vida o tenencia. Todos nosotros, como trabajadores en nuestras respectivas empresas, compartimos el mismo objetivo final: proporcionar los mejores servicios a nuestros clientes y optimizar su valor, y, en última instancia, priorizar nuestras actividades de retención proactiva en marketing y ventas en función del valor y la rentabilidad de nuestros clientes.



Para determinar el valor del empleado a lo largo de su vida (*employee lifetime value*), podemos usar el modelo de *customer lifetime value*. Después de todo, nuestros empleados son clientes internos, por lo que utilizar las mismas líneas de pensamiento y formas de evaluar el valor de los empleados y categorizar y segmentar a los empleados en función del rendimiento puede ayudar a las empresas a retenerlos proactivamente, y diseñar trayectorias de carrera profesional atractivas. Al usar el ciclo de IMPACTe, podemos abordar preguntas de gestión tales como:

- ¿Quiénes son los empleados más valiosos?
- ¿Por qué un representante de ventas supera a todos sus pares?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio de un nuevo empleado en ventas o servicio al cliente?
- ¿Quiénes son los empleados que crearán más valor en los próximos dos, tres o cinco años y por qué?
- ¿Cuáles son los principales impulsores de un empleado de alto valor?
- ¿Cuál es el costo de perder un jugador de alto rendimiento?

### 3.2.6. Pilar 6: analítica de la rotación y retención de personal

El objetivo final de la función de recursos humanos con todos sus empleados, tanto nuevos como existentes, es ganarse su confianza y compromiso, para que puedan alcanzar sus objetivos y ayudar a que su organización tenga éxito.

Algunos de esos empleados serán creadores de alto valor y los mejores en su empresa, mientras que otros pueden requerir múltiples pruebas para abordar problemas de rendimiento, lo que puede tener un impacto negativo en la organización.

La separación de una empresa y sus empleados, ya sea voluntaria o involuntaria, se denomina **rotación**. La **rotación voluntaria** se produce cuando un empleado decide abandonar una empresa debido a condiciones favorables en otra parte, por ejemplo, para trabajar para la competencia o por otros motivos personales, mientras que la **rotación involuntaria** se refiere a la terminación de la relación laboral por parte de la empresa. Aprovechar el análisis de la rotación del personal ayudará a crear valor a partir del conocimiento de los empleados (por ejemplo, a través del absentismo) y ayudará a la empresa a abordar las principales preguntas sobre el desgaste de la plantilla, que incluyen:

- ¿Qué empleados corren el riesgo de irse?
- ¿Qué empleados experimentarán problemas de rendimiento?
- ¿Quiénes son los mejores jugadores que corren un alto riesgo de irse?
- ¿Por qué se irían estos mejores empleados?
- ¿Cuándo tienen más probabilidades de abandonar la empresa?
- ¿Cuáles son las combinaciones de factores y variables que mejor explican el desgaste de los empleados?
- ¿Qué acciones proactivas podrían realizarse para retener a los empleados?

- ¿Cuál es el costo de perder a los mejores intérpretes?

Con respecto a la retención de los empleados, se trata de identificar y comprender proactivamente cuáles de los empleados corren el riesgo de abandonar, cuándo y por qué se irían. Los análisis pueden ayudar a unir los datos de los empleados, los datos de la empresa y los del mercado para predecir e interpretar los comportamientos de los empleados de alto rendimiento, ofreciendo información competitiva sobre estrategias de retención.

El uso de este pilar puede proporcionar los componentes que cualquier organización con visión de futuro necesita establecer para retener a los mejores profesionales; al hacerlo, se ayudará a la compañía a seguir siendo competitiva y crear valor de forma proactiva con una plantilla comprometida.

### 3.2.7. Pilar 7: bienestar, salud y seguridad del empleado

Para tener éxito, las organizaciones deben crear y diseñar un entorno y una cultura que promuevan la seguridad, la salud y el bienestar de sus empleados. Esto significa que las finanzas y los recursos deben asignarse para respaldar estos esfuerzos, lo que requiere una vinculación demostrable de las inversiones en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados con el desempeño comercial de la empresa. Las mejores prácticas incluyen actividades proactivas como visitas de bienestar, controles preventivos y vacunas para evitar el alto costo de los procedimientos reactivos urgentes.

Este pilar, bien aprovechado, proporciona una ventaja competitiva que puede ayudar a las organizaciones a diferenciarse de su competencia y mostrar aún más el impacto de esa inversión en sus resultados al abordar preguntas tales como:

- ¿Cuál es el impacto de la satisfacción del empleado en el objetivo comercial de la empresa?
- ¿Cuál es el impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del cliente?
- ¿Cuál es el impacto general de tener médicos *in situ*, ya que se relaciona con la moral y el compromiso de los empleados?
- ¿Cuál es el impacto del bienestar y la salud de los empleados en la productividad de la empresa?
- ¿Cuál es el impacto del bienestar de los empleados y el puntaje Net Promoter Score de la compañía?
- ¿Cuál es el impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del cliente?

- ¿Cuál es el impacto de la salud y el bienestar de los empleados en las métricas de retención y adquisición de empresas?

Al invertir en programas que promueven la salud, el bienestar y la seguridad de su personal, las empresas pueden aumentar proactivamente la felicidad de sus empleados, aumentar su compromiso y mejorar la calidad del servicio que brindan a los clientes que atienden, lo que resulta en una cuenta de resultados más saludable.

## 4. *Big data* y *people analytics*

### 4.1. Qué es *big data*

*Big data* es una de esas palabras de moda que puede significar muchas cosas diferentes y, como resultado, tiene el potencial de no tener sentido.

Sin embargo, para la mayoría de la gente, el concepto de *big data* es la noción de que los datos nos llegan con tanta frecuencia, en tantas formas diferentes y en volúmenes tan altos que es difícil para un solo ser humano entenderlos o analizarlos de manera eficiente y efectiva.

*Big data* tiende a ser un término amplio y usado en exceso que es variado y mal definido cuando le pides a las personas que expliquen lo que significa para ellos. Algunas personas lo definen como datos web, mientras que otros lo definen como un gran conjunto de datos que no pueden ser manejados por el software de base de datos tradicional. Otros lo definen como datos que fluyen en tiempo real. Todas las definiciones tienen sus debilidades, pero cabe destacar la formulada por primera vez por el analista de Gartner Doug Laney, que afirma que *big data* tiene volumen, velocidad y variedad. Aunque podemos discutir algunos aspectos de esta definición, es una forma útil de pensar y comprender cómo *big data* puede diferir de otras fuentes de datos y cómo debe pensar de manera diferente.

#### 4.1.1. *Big data* y *people analytics*

El ascenso de *big data* y *people analytics* está cambiando la forma en que las empresas operan, y esto también se aplica a la gestión del talento. Cuando se combina la forma en que la tecnología ha cambiado la velocidad a la que las personas se comunican, con la amplia perspectiva disponible sobre el comportamiento humano, se obtiene como resultado *big data* que se puede aplicar a la fuerza de trabajo.

El *big data* sobre el comportamiento y las actitudes del personal puede ayudarnos a predecir otros comportamientos, identificar talento valioso como nunca antes, adaptar las capacidades a las tendencias del mercado, retener a las mejores personas y actuar con una visión probada para impulsar los resultados empresariales.

A medida que la complejidad de los desafíos de la plantilla continúa en aumento, también lo hace la demanda de enfoques más cuantitativos para abordar las preguntas cada vez más difíciles relacionadas con las personas que son fundamentales para el éxito de la organización.

El poder de *people analytics* radica en su capacidad para desafiar la sabiduría convencional, influir en el comportamiento, permitir que los recursos humanos y directivos hagan que los anuncios ejecuten decisiones de mano de obra más inteligentes y estratégicas y, finalmente, tengan un impacto en los resultados empresariales. Para obtener valor de las inversiones en *people analytics*, las organizaciones deben comprender:

- La relación entre sus estrategias de gestión del talento y sus desafíos empresariales.
- Los enfoques a su disposición.
- Las capacidades requeridas para traducir los datos de recursos humanos en bruto en acciones defendibles.

Muchas organizaciones han desarrollado la capacidad de producir informes y métricas básicas de recursos humanos, y algunas han comenzado a utilizar análisis para revelar y comprender tendencias y patrones históricos. Sin embargo, un estudio de IBM de 2014 de 342 funcionarios de recursos humanos principales revela que menos del 16 % de las empresas informan tener la capacidad de utilizar datos para hacer predicciones y tomar medidas sobre problemas futuros de las personas.



## Bibliografía

**Gärtner, C.; Heinrich, C.** (2017). *Fallstudien zur Digitalen Transformation: Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung*. Wiesbaden (Deutschland): Springer Gabler.

**Guénole, N.; Ferrar, J.; Feinzig, S.** (2017). *The Power of People: How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance*. Indianapolis, IN (USA): Cisco Press.

**Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S.** (2016). *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden (Deutschland): Springer Gabler.

**Manuti, A.; de Palma, P. D.** (2017). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations*. Basingstoke (UK): Palgrave Macmillan.

**Pease, G.** (2015). *Optimize Your Greatest Asset - Your People: How to Apply Analytics to Big Data to Improve Your Human Capital Investments*. Hoboken, NJ (USA): John Wiley & Sons.

**Reindl, C.; Krügl, S.** (2017). *People Analytics in der Praxis*. Freiburg (Deutschland): Haufe Lexware.

**Sundmark, L.** (2017). *Doing HR Analytics – A Practitioner's Handbook With R Examples*. Rotterdam (Nederland): Analytics in HR B.V.

**Van Vulpen, E.** (2016). *The Basic Principles of People Analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*. Rotterdam (Nederland): Analytics in HR B.V.

**Wempen, B.** (2015). *Dancing with Big Data: Conversations with the Experts*. Lake Mary, FL (USA): Inheritance Press.

**Zapp, B.** (2017). *IT in HR: bereit für die digitale Transformation*. Hagenheim (Deutschland): DUKE Communications GmbH.

