



LMS

LEADERSHIP &
MANAGEMENT
SCHOOL

PEOPLE ANALYTICS

LEADING BIG DATA & ANALYTICS FOR
HR MANAGEMENT

Building your Professional Skills and Capabilities



LEADERSHIP & MANAGEMENT SCHOOL
C/ Príncipe de Vergara, 43 - 28001 Madrid
T(+34) 91 435 12 88

Prohibida toda reproducción total o parcial de los textos, dibujos, fotografías, gráficos de esta publicación, cualquiera que sea el medio de reproducción a utilizar, sin la autorización expresa de LMS - Leadership & Management School

Índice

Big Data y Recursos Humanos. La gran oportunidad para liderar la estrategia	4
El Cambio de paradigma en la dirección y gestión de los RR.HH.	6
Gestión Digital en RR.HH.	8
People Analytics o analítica de personas	12
La Employee Experience en el mundo digital	15
People Analytics ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?	17
People Analytics: El empleado en el centro gracias a los datos	21
Relacionando conceptos: Big Data, Business Intelligence y People Analytics	24
Entender el presente para predecir el futuro	26
Gestión del talento. Dame datos	29
El tratamiento de datos personales de los empleados	31
La voz del empleado (VDE) en las Redes Sociales	33
10 Términos sobre People Analytics para la gestión digital del talento	35
Modelos predictivos en RR.HH.	37
¿Qué habilidades y actitudes necesito tener?	38
People Analytics: Oportunidades profesionales	40



HR

Big Data y Recursos Humanos.

La gran oportunidad para liderar la estrategia

En estos momentos en los que la función de RR.HH. se debate sobre cuáles pueden ser sus alternativas y siguientes etapas profesionales, la digitalización y la tecnología irrumpen en las técnicas más tradicionales de gestión.

RR.HH. no ha estado nunca en mejor posición para afrontar su futuro estratégico en la empresa.

Los retos no van a venir de la mano de las inversiones, financiación, tecnología..., sino de las habilidades y de su gestión. Las habilidades analíticas, la agilidad y la capacidad de aprender de forma continua ocupan un rol fundamental.

En este WhitePaper, de la mano de destacados profesionales intentamos mostrar cómo People Analytics es una competencia de presente y con un futuro asegurado.

Nos queda mucho camino que recorrer, pero las líneas de acción y el itinerario es claro y pleno de oportunidades para la persona y para la organización.

Big Data es uno de esos términos que recientemente ocupan muchos espacios de comunicación, contenidos, titulares de los medios de comunicación e incluso en las conversaciones profesionales es algo habitual.

Cada año se duplica la cantidad de datos que obtenemos y somos capaces de gestionar. Las herramientas tecnológicas actuales para la gestión de los datos son capaces de analizarlos de forma eficaz y sin sofisticación, proporcionándonos información de valor en tiempo real para nuestra toma de decisiones, y así poder lograr resultados en la estrategia del negocio.

Datos y Tecnología no son nuevos. Llevamos décadas combinando estos recursos. Lo novedoso es que tanto el volumen de datos y como la eficacia de las

herramientas de analítica han crecido exponencialmente. **La gestión de los RR.HH. tiene al alcance de la mano el poder generar nuevas oportunidades profesionales y laborales como nunca antes las ha tenido.**

Como el Big Data se ha convertido en un activo estratégico para la empresa, y de forma transversal para todas sus funciones. La capacidad para explotar los datos, establecer nuevos indicadores y facilitar nuevos sistemas de predecir diferentes escenarios, se ha convertido en un factor crítico para poder competir en el entorno actual. Es fundamental incorporar el Recurso y la Capacidad de People Analytics y la dimensión del Big Data a los Planes Estratégicos de Gestión.

Ya es una realidad, que People Analytics es una ventaja competitiva clave en la función de Recursos Humanos. De hecho, cuando se incorpora esta capacidad y la competencia profesional adecuada para la dirección y a la gestión, la eficacia de sus políticas y estrategias evolucionan hacia una mayor relevancia e impacto en el negocio y en la estrategia en general.

People Analytics provee a la función de RR.HH. con la oportunidad de lograr un cambio en el juego de decisiones y prioridades estratégicas respecto a otras funciones (marketing, ventas, riesgos, finanzas, operaciones, otras). RR.HH. puede emplear esta oportunidad para ir más allá de la intuición y el sentido común personal, pudiendo identificar los drivers fundamentales por encima de la gestión habitual de los recursos y capacidades de la organización.

People Analytics no sólo transforma el impacto potencial de RR.HH., sino que también puede transformar su relevancia, y por ende su credibilidad al asegurar que habla el mismo idioma que el negocio (datos). Refuerza su impacto en la toma de decisiones estra-

técnicas, decidiendo sobre aspectos clave tales como rentabilidad, productividad, capacidad, ...otros., en vez de centrar las decisiones sólo sobre las cuestiones habituales en RR.HH. (baja, absentismo, otros).

RR.HH. no lo ve como una oportunidad real, ya que le permite aportar más credibilidad y valor a su gestión vinculándola con el mercado y con los clientes (negocio). Además, es una gran oportunidad para reforzar su componente científico y de rigor reforzando las técnicas más habituales de gestión basadas en competencias blandas (soft skills) y el conocimiento, propios de la función y de su actividad.

A la hora de abordar una estrategia de People Analytics, se pueden dar dos predisposiciones equivocadas, y convertirse en amenazas para el propio profesional y para la organización:

Sectararios (tóxicos):

Se trata de personas de Recursos Humanos con una actitud de ignorar e incluso tratar de socavar cualquier iniciativa en analytics, ya que la perciben como una amenaza personal. Suelen tener experiencia en la función, pero no tienen conocimientos numéricos, ni habilidades cuantitativas y analíticas para ser capaces de involucrarse en un debate analítico y estructurado. En muchos casos, su gestión ha logrado resultados en base al haberse apoyado mucho más en las relaciones y conexiones (soft skills) que en los

“Data Centriy”:

La segunda amenaza viene de la mano de la forma en que se implementa o como se aplica en proceso de data analytics en Recursos Humanos. Si no hay un proceso claro de implantación en un contexto determinado, una metodología y técnicas adecuadas, y su aplicación hacia el logro de resultados que impacten en la empresa y en el negocio, puede darse un exceso de protagonismo (irreal) a los datos y de la tecnología, privando al profesional de su rol fundamental. El profesional debe estar seguro y confiado a la hora de responder a la pregunta: ¿Cómo puedo usar la información para mejorar las decisiones que tenemos que tomar?

Por otro lado, si todas las decisiones que tomamos las apoyamos exclusivamente en los datos, volveríamos a los modelos de gestión de Taylor. Podríamos perder el sentido y alma de las personas y de la organización. Se trata de usar los datos para tomar decisiones, sin perder de vista la perspectiva humana.

People Analytics facilita una oportunidad real para Recursos Humanos, ya que tanto las tecnologías, las capacidades de Big Data, plataformas, estrategia y sobre todo un aprendizaje técnico adecuado facilitará resultados en el talento de la empresa y en sus recursos.



Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

Rafael García es un profesional con más de 20 años de experiencia en el mundo de la formación y trabaja actualmente en el apasionante proyecto de convertir MSMK y LMS en los centros de formación de referencia para profesionales y empresas en los campos del marketing y ventas y Recursos Humanos, Innovación y Liderazgo.

El cambio de paradigma en la dirección y gestión de los Recursos Humanos

El acceso de tecnologías analíticas, a datos de fuentes internas y externas y las nuevas e-skills están marcando una **nueva era digital** que está produciendo notables cambios en todos los aspectos de nuestras vidas. La magnitud de esta metamorfosis es tal que ha sido denominada como la “Cuarta Revolución Industrial”¹ por diversos autores, y no es para poco, ya que el mundo digital ha revolucionado nuestra forma de vivir, socializar y trabajar.

Esta irrupción de la tecnología también se ha visto reflejada en los Recursos Humanos, que solamente en 2015 invirtieron más de 2.000 millones de dólares en innovación de tecnologías para RR.HH.².

RR.HH. 3.0

La gestión organizativa y funcional de los FANG (Facebook, Amazon, Netflix, Google) ha marcado un antes y un después en el comportamiento de las personas y, por consiguiente, en la Dirección de Recursos Humanos. Las organizaciones se han visto obligadas a partir de cero y volver a pensar los modelos de trabajo, las tecnologías especializadas en la gestión del talento y su utilización, y la forma en que comunican todos estos rápidos cambios.

Diversidad: Talento integrado

La **revolución de la gestión del talento** está muy relacionada con la inclusión y la diversidad (género, raza, cultura...) dentro de las compañías. Construir una cultura inclusiva es una de las estrategias más importantes para mejorar el rendimiento financiero.

Soluciones Cloud: Flexibilidad e inmediatez

Las herramientas en la nube ya están siendo usadas por más de 150 millones de empleados de departamentos de RR.HH.¹ y este número crece cada año. Unido a este hecho, plataformas sociales especializadas en redes laborales como LinkedIn, Indeed o la plataforma en desarrollo Google Hire, permiten a los reclutadores llegar a potenciales talentos en cualquier rincón del mundo.

La reinención de la gestión del talento

El dinamismo que estas tecnologías han impuesto a nuestras vidas, ha provocado que los jóvenes talentos y sus exigencias evolucionen y se desarrollen a ritmos vertiginosos, provocando que el mundo de los Recursos Humanos se haya visto obligado a reinventarse centrando el foco en los empleados y en la “Employee Experience”.



Feedback, feedback y feedback

Actualmente todas las empresas tratan de conocer exactamente qué piensan los consumidores para tratar de mejorar y adaptarse al entorno, y los RR.HH. no deben ser ajenos a este proceso. Crear plataformas y sistemas que les facilite conocer la opinión interna en sus compañías, les permitirá transmitir esta valiosa información verticalmente y así ayudar a que se tomen decisiones más informadas y acertadas.



El fin del liderazgo tradicional: Liderazgo digital

Barba Kellerman³ ya apuntaba el fin del liderazgo tal y como lo conocemos. Esta nueva era necesita de líderes con mentes más abiertas, nuevos modelos de compensación y de movilidad del talento, más procesos de mentoring y a etapas más tempranas, permitiendo a las organizaciones **formar líderes con mayor rapidez**.

Big Data y Analytics: People Analytics

El Big Data y Analytics ha transformado la forma en que las organizaciones tratan y utilizan la información, y herramientas como **People Analytics** van a permitir descubrir cómo mejorar los entornos de trabajo, crear una mejor cultura corporativa, mejorar el rendimiento de los empleados y conocer los beneficios que se están obteniendo en nuestra inversión en capital humano.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

Gestión Digital en los Recursos Humanos

Vivimos un cambio de modelo, una nueva revolución que muchos expertos no dudan en denominar la “cuarta revolución industrial”. Estamos ante uno de los mayores retos de las últimas décadas, una nueva forma de hacer las cosas, una nueva cultura corporativa. En muchos sectores este cambio ya no es una opción, es una obligación si queremos competir en igualdad de condiciones. **La transformación digital, es bastante más que incorporar nuevas tecnologías.** Se trata, en primer lugar, de entender este nuevo modelo para posteriormente adaptar la cultura y la estructura de la compañía a estas nuevas formas de trabajar.

Las nuevas tecnologías han cambiado nuestra forma de comunicarnos, las relaciones comerciales, el aprendizaje, el transporte, etc. Este nuevo paradigma nos obliga a entender y aprovechar todas estas posibilidades, con el fin de prestar servicios más eficientes, más eficaces y de mayor calidad que doten a las Compañías del personal adecuado para competir con garantías en este nuevo mercado global.

La buena noticia es que estamos en un momento óptimo para los que nos dedicamos a la incorporación, desarrollo y crecimiento de las personas en las empresas. El mayor reto al que nos enfrentamos es ponernos a la vanguardia de la transformación digital en nuestras empresas.

Transformar digitalmente una compañía no consiste en añadir nuevas tecnologías al portafolio que ya tenemos, consiste en cambiar el modo de hacer las cosas, modificar nuestros procedimien-

tos, procesos, nuevos puestos de trabajo, nuevas normas, nueva cultura, acercarnos a las personas y ponerlas en el centro de todo el proceso. Las Direcciones de Personas deben liderar y promover la transformación digital dentro de las Compañías y no dejar el cambio única y exclusivamente a los Departamentos de Sistemas.



La mayoría de los expertos coinciden en que un **gran número de los actuales puestos de trabajo se modificarán en un corto espacio de tiempo.** Estamos viendo, por poner un ejemplo, que sectores tradicionales y regulados como el taxi, se están viendo superados por empresas como Uber o Cabify, debido al proceso de desintermediación que provoca el uso de las nuevas tecnologías. El cliente accede directamente al servicio, lo conoce antes de que se produzca e, incluso, sabe el precio del mismo sin llevarse los sustos habituales de la bajada de bandera.

Por eso el gran peligro en general y de los gestores de personas en particular, consiste en que las nuevas tecnologías nos desintermedien. En nuestro trabajo uno de los ejemplos más claros son los portales de reclutamiento existentes, donde se ponen en contacto demandantes de empleo con los interesados a través de la publicación de ofertas. El software que ya es capaz de reconocer voces, imágenes, palabras, etc., junto con los filtros y algoritmos necesarios, nos permitirá en un breve espacio de tiempo, **realizar nuestros procesos de selección de forma virtual**, siendo las herramientas de análisis de datos, capaces de valorar miles de CV en cortos espacios de tiempo. Esto nos proporcionará una mayor fiabilidad y un mayor grado de objetividad, puesto que seremos capaces de reducir los sesgos que siempre tenemos los reclutadores. Llegados a este punto, nos tenemos que preguntar **qué valor añadido vamos a aportar, por encima de lo que sean capaces de hacer estas herramientas**; ahí es donde descubriremos cuáles serán las nuevas tareas y competencias necesarias, para poder aportar ese valor a la compañía desde los departamentos de selección.



v Hernández (Ex Director Mundial de Marketing de Google), indica que para poder conocer el valor añadido que deberíamos aportar tanto interna como externamente a la Compañía, tenemos que saber qué es capaz de hacer el Software y el Hardware en este momento y en el corto plazo. Siguiendo con el ejemplo anterior del sector del taxi, la amenaza de desintermediación sería Uber o Cabify, pero el verdadero riesgo se encuentra en el corto plazo con el desarrollo tecnológico del coche autónomo. Por eso es importantísimo saber de qué van a ser capaces de hacer el Hardware y Software en la gestión de personas a corto, medio y largo plazo, para buscar nuestro valor añadido a futuro. Los desarrollos informáticos del tipo Deep Learning, Machine Learning van a permitir a programas y máquinas aprender tareas repetitivas, analizar nuestros gustos, rutinas de compras, de movilidad, etc, sentando la base para descubrir cuál va a ser nuestro lugar en el futuro, dentro de las organizaciones.

Lo anteriormente expuesto no nos debe llevar a la desesperación y, por ende, a la decisión de digitalizar nuestra compañía de forma rápida y radical. Tal y como yo lo entiendo, el proceso de transformación en las áreas de personas, debe realizarse poco a poco, avanzando proceso a proceso y no intentando abarcar todos los procedimientos globalmente. **La transformación digital debe hacerse de manera focalizada**, no podemos pasar de ser una compañía analógica a una digital de la noche a la mañana, es mejor poco y bien que no mucho y mal.

Esta premisa nos va a permitir analizar y actualizar los procesos clave de nuestra compañía y nuestro negocio, e ir introduciéndolos en el mundo digital sin necesidad de revolucionar la compañía por completo. El caso de Bankia, que después de un exhaustivo análisis de su cartera de clientes y viendo que en un número muy elevado eran personas mayores, decidió segmentarlos ofreciendo servicios analógicos y servicios digitales, dependiendo del perfil de cada uno. Esta estrategia focalizada en el tipo de cliente, es una opción muy razonable que les permite avanzar en los procesos de digitalización, sin olvidar al resto de clientes que por unos motivos u otros no van a poder incorporarse al mundo digital.

Esto me lleva a una nueva reflexión. En nuestras compañías conviven diferentes generaciones que podríamos agrupar en tres categorías: **analógicos, adaptados al mundo digital y nativos digitales**. En muchas ocasiones los procesos globales de transformación digital conllevan que muchos de nuestros empleados se encuentren fuera del modelo, simplemente por no entender las nuevas tecnologías. Una de las principales tareas de las direcciones de Personas será realizar los procesos necesarios para que el cambio de analógico a digital no sea traumático para los diferentes perfiles de nuestra compañía. En los procesos de cambio en los que he tenido la oportunidad de participar, he llegado a la conclusión de que aquellos procesos en los que el trabajador ha percibido que el cambio es útil para él, ha costado mucho menos trabajo realizarlo, que en aquellos donde no se percibía la utilidad.

El ejemplo más claro lo tenemos en la vida cotidiana, personas mayores, que son analógicas por definición, usan un teléfono móvil porque les soluciona problemas de su vida cotidiana. Para mí este es el concepto clave de un proceso de transformación digital: la solución de problemas. Es importante insistir en que el éxito de la implantación de la transformación digital viene determinado por el concepto de utilidad y por encima de todo que los usuarios y no solo la compañía lo perciban como tal.

El **“Dato” es el oro del siglo XXI**, según Bernardo Hernández (Ex google), solo el 34 % de la información que obtenemos se procesa y el 1 % se analiza. Como podemos observar el campo de mejora es muy amplio y el desarrollo de herramientas que nos permitan analizar esta información es de todo punto necesario para el éxito de los procesos de gestión de personas, la capacidad de análisis y la eficacia a la hora de utilizarla será determinante para proporcionar un servicio de alto impacto en las organizaciones.



A modo de resumen, los profesionales que nos dedicamos a la gestión de personas, tenemos que ser la punta de lanza de la transformación digital en la empresa, ser capaces de producir el cambio cultural de forma proactiva, liderando un proceso que nos corresponde, puesto que las personas son el centro de cualquier proceso de digitalización. No podemos ser una barrera, esto no es una moda pasajera es presente y futuro.

Es el momento oportuno para reivindicarnos como una dirección clave dentro de las compañías, siendo los socios imprescindibles en el impulso de la estrategia y la mejora de la productividad de nuestras empresas.

***“La transformación digital es una gran aventura, yo ya comencé.*”**

¿Te apuntas?.”



Fernando Morales Costales

Consultor / Formador en las áreas de Liderazgo ético, Gestión Económico-Financiera y Venta Consultiva

Especializado en Organización y Dirección de RR.HH., Fernando es un profesional con amplia experiencia en el mundo de la Selección, Formación y Desarrollo que ha llevado a cabo su actividad profesional en diversas empresas.

People Analytics o analítica de personas

Revisando el diccionario de la podemos leer que el adjetivo analítico se define como “que pasa del todo a las partes”. Siguiendo esa línea, el estudio de las personas de nuestra compañía debe ir de lo general a lo específico y viceversa. La pregunta es, ¿cómo?

La tecnología nos permite acceder a esa especificidad de una forma apabullante. La generación de datos, su transformación en conocimiento y la gestión que hagamos de este son claves para los mejores resultados de cualquier empleador.

El gasto medio en nómina de las compañías, el primer gasto normalmente, está en el 40% o más de los ingresos totales. Sería ideal saber a dónde va esa inversión o si la estamos utilizando de la manera más adecuada o qué retorno podríamos obtener de hacerlo. Ello hace que preguntas como estas sean especialmente importantes:

- ¿Sabemos por qué una persona obtiene un resultado mejor que sus compañeros que realizan las mismas tareas?
- ¿Podemos saber si la persona que acabamos de contratar funcionará bien en nuestra organización? Una mala contratación puede tener un coste muy elevado.
- ¿Cuáles son los elementos que hacen que nuestros trabajadores cambien de compañía?

Los datos son los que nos cuentan la historia.

Está probado que una educación superior acelera el proceso de aprendizaje pero, ¿eso influye en que un vendedor venda más?

Parece que hoy en día, en la mayoría de las compañías no podemos responder a esas preguntas. Nos enfocamos en determinados elementos en los procesos, como el de contratación, que después realmente no sabemos si son los que contribuyen a un buen resultado. Lo hacemos por intuición o por costumbre.

El área de RR.HH. está sometida siempre a una fuerte presión para ser más analítica. El paso de la gestión de personal a la gestión de competencias generó una visión desde algunas áreas de la compañía de un excesivo enfoque a la parte soft del área. Sin embargo, hoy en día somos capaces de automatizar gran parte del análisis facilitando una rápida huida de esa posición y permitiendo analizar ambas caras soft/hard enlazadas.

En realidad, una compañía no tiene por qué generar grandes volúmenes de datos relacionados con los RR.HH., por lo que el concepto BIG DATA no es realmente de aplicación en su totalidad.

A esto podemos añadir que los datos de RR.HH. están especialmente protegidos, por lo que no se puede analizar los datos de varios países al mismo tiempo, en el caso de una multinacional.

El principal reto está en que los datos, para un análisis óptimo, residen en múltiples bases de datos, lo que genera silos. Estos silos permiten evaluar la selección, la formación, los planes de desarrollo, pero sin posibilidad de asociar unas áreas con otras y sacar conclusiones globales o parciales pero teniendo en cuenta todos los elementos. Normalmente los sistemas o programas son independientes o no están pensados para trabajar enlazados. **Ese debe ser el objetivo, asociar las diferentes fuentes de datos y pensar en otras nuevas que nos permitan ejecutar las mejoras acciones.** Como datos nuevos interesantes a incluir en nuestros análisis, podemos pensar en cosas como la distancia al puesto de trabajo. Como datos de los que sí disponemos podemos pensar en Bases de Datos de contratación, evaluaciones de desempeño, datos de las nóminas...



A lo anterior podemos añadir que **las herramientas de análisis son más simples y más baratas, esto ya no es una barrera.** Esto permite que cualquier profesional con acceso a los datos y con cierta formación sea capaz de explotarlos.

No está de más comentar que el análisis del área debe organizarse por Indicadores, los conocidos KPIs. Estos indicadores deben definirse de acuerdo con la estrategia de la compañía y, como veíamos al principio, ser más específicos cuando tratamos de tareas más tácticas o cortoplacistas.

Podemos concluir que **las compañías necesitan más profesionales enfocados a identificar, conectar y depurar esos orígenes de datos Científicos de Datos.** Esto nos permitirá identificar palancas que mejoren nuestro acierto en la contratación, o dónde ubicar mejor a una persona o cómo mejorar su desempeño motivándole mejor.

En un segundo estadio, una vez que ya tenemos datos, depurados y conectados, podemos avanzar su automatización y explotación. Aquí sí entran en juego los Científicos de Datos. Estamos hablando de los algoritmos y del llamado machine learning o aprendizaje automático.

Uno de los casos de uso más populares aplica estas técnicas para navegar por los currículos de los candidatos. Más de un 72% son eliminados por estos sistemas antes de que los vean los humanos. Las ventajas en cuanto a costes y eficiencia son enormes pero subyacen también peligros. La programación del algoritmo puede incluir sesgos de algún tipo que pueden provocar comportamientos contra ley, discriminación por sexo, raza, edad o prejuicios de los propios programadores, incluso inconscientemente.

Mi recomendación es avanzar en proyectos mixtos, cribados algorítmicos supervisados por personas. Realmente el prejuicio subjetivo en la contratación es muy difícil eliminarlo totalmente, ya que todos somos subjetivos, pero sí es posible minimizarlo.

Hay que tener en cuenta las tendencias y corregirlas. Si vemos que las personas que viven más lejos de la oficina tienen más rotación, lo normal sería ajustar la contratación por cercanía. Sin embargo, si las personas que viven más lejos tienen un nivel adquisitivo menor, podríamos estar discriminando. Debemos hilar más fino.

Las oportunidades que nos proporciona disponer y tratar adecuadamente los datos de nuestros empleados van, desde una eficacia en la toma de decisiones con la información más adecuada, hasta una gran mejora de la eficiencia en cada proceso. ¿Podemos ser capaces de evaluar el impacto en la cuenta de resultados de cada euro invertido en formación?

Realmente sí podemos.



Jesús Cristóbal Asorey

Socio y Director en SAND

Jesús es actualmente Socio y Director en SAND. SAND es una consultora dedicada en exclusiva a las soluciones de Business Intelligence y Business Analytics desde 2002. Fundadora de AEIQ, la asociación española de integradores de Qlik.

Jesús ha trabajado siempre ligado a las nuevas tecnologías, en compañías como Softtek y Randstad.

Desde 2011 lleva desarrollando tareas docentes relacionadas con la tecnología y la innovación en MSMK y LMS y forma parte del claustro del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para RR.HH.

La “Employee Experience” en el mundo digital

Teniendo en cuenta el estudio de PwC que mostró que los trabajadores que están comprometidos con su trabajo son un 57% más eficientes, y que solamente un 23% de los empleados en todo el mundo se sienten de esta forma⁴, la “Employee Experience” ocupa cada vez un lugar más relevante en los RR.HH.

Con la revolución tecnológica, el próximo paso en la gestión de capital humano pasa por aplicar esta nueva perspectiva digital a la construcción de la Experiencia del Empleado. Este vínculo ya está transformando la gestión de empleados en empresas como IBM o General Electric, que están consolidando su “Employee Experience” utilizando las tecnologías más punteras de forma atractiva, personalizada y memorable.

No obstante, crear una buena Experiencia de Empleado es mucho más que incorporar las nuevas soluciones tecnológicas al mundo de los RR.HH.

1. Una experiencia atractiva

Convertir el propio lugar de trabajo en parte de esta experiencia, va a permitir que la cultura organizativa impregne cada rincón de las empresas, facilitando la retención de los empleados.

2. “Open spaces” en su justa medida

Frente a la tendencia actual a configurar los espacios en las oficinas según el modelo “open space”, un 88% de los empleados manifiesta que preferiría poder escoger dónde y cómo trabajar⁵. **Cada empleado es diferente**, por lo que es importante idear lugares de trabajo que permitan tanto a equipos, como a individuos, realizar su labor según sus preferencias y necesidades. Sin embargo, para que las soluciones en la nube sean efectivas, es necesaria una estructura de organización correcta que pueda lidiar con la velocidad con la que esta herramienta evoluciona, y es imprescindible fomentar entre los empleados este cambio de modelo. Asimismo, una estrategia clara y definida y una cultura corporativa basada en la colaboración son imprescindibles para poder explotar al máximo los beneficios de esta herramienta.

A pesar de los crecientes esfuerzos y todos los grandes logros, el Departamento de RR.HH. continúa todavía en un proceso de modernización e implementación paulatina de estas nuevas herramientas y apps. Este hecho, unido al vertiginoso ritmo de desarrollo de las nuevas tecnologías, nos augura un presente y un futuro muy desafiante para los Recursos Humanos.

3. Inteligencia Artificial

Se estima que para el 2.020 el mercado de la Inteligencia Artificial aumentará hasta llegar a los 47.000 millones⁶. Hoy en día, algunas empresas ya están empleando los últimos avances en esta tecnología para crear programas de inteligencia artificial que sirvan de asistentes para programar reuniones o que ayuden a reunir información para crear informes.

4. Trabajadores Gig

La plantilla de las empresas del futuro no estará compuesta solamente por trabajadores a tiempo completo, sino también por consultores, freelancers, trabajadores a medio tiempo... Los llamados trabajadores de "Economía Gig". Estos "Gig Economy Workers" supondrán cada vez un porcentaje mayor del personal de las empresas y su integración en los equipos constituye uno de los retos más inmediatos para los profesionales de RR.HH.



5. Movilidad profesional

Con la caída del desempleo⁷, **la guerra por retener a los empleados** es cada vez más tangible. Una nueva forma para evitar la fuga de talento es la movilidad profesional, que permite a los trabajadores desarrollar diferentes roles dentro de la propia empresa, y que, al mismo tiempo, ayuda a aumentar su compromiso con los objetivos corporativos.

6. Invierte en bienestar

Los empleados que cuidan su salud y bienestar trabajan con más cuidado, se concentran mejor y dedican más tiempo a trabajar⁸, por lo que **cuidar a nuestros empleados** y desarrollar programas que les ayuden a llevar una vida sana puede determinar la productividad de la plantilla.

7. Nuevos roles en RR.HH.

Con la rápida evolución de las nuevas tecnologías y la Inteligencia Artificial, el Departamento de Recursos Humanos va a crecer no solo en número, sino en nuevos roles que cada vez estén más especializados y sean más técnicos.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

People Analytics ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?

- Basándose en un análisis estadístico, Google encontró que cuatro entrevistas son suficientes para contratar al empleado adecuado con un 86% de confianza⁹.
- British Petroleum utiliza algoritmos basados en asistencias previas y de colegas con el mismo perfil para sugerir capacitaciones a sus empleados – tal como Netflix o Amazon.
- **Watson Talent Analytics de IBM** puede realizar un análisis de personalidad y sentimientos de un candidato con sólo analizar un texto de dos páginas escrito por éste, con un 89% de acierto.
- EY utilizando Microsoft Workplace Analytics ha estudiado la información de las agendas de los empleados y el flujo de emails de una compañía para entender los niveles de colaboración entre las áreas y el desempeño de las personas.

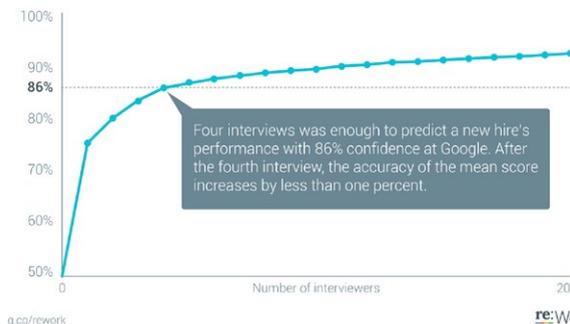
Cuando comentamos estas aplicaciones de People Analytics con algunos responsables de áreas de Recursos Humanos, me dicen - o me dan a entender – que eso es ilusionismo puro, a lo cual respondo:

«cuando en 1826 Joseph Niépce inventó la fotografía recibió los mismos comentarios, pues cuando las personas no entienden la tecnología piensan que es magia».

Por eso creemos firmemente que una de las misiones fundamentales que tienen los equipos de recursos humanos, en general, y los líderes de estos, en particular, es **entender las bases del Analytics, la Cognitive Intelligence y del Big Data** – en adelante simplemente analytics – y cómo se aplica a la gestión el talento, en resumen, comprender qué es People Analytics¹⁰.

“People Analytics es la utilización del análisis avanzado de información para gestionar el talento bajo un paradigma data-driven”.

Increase in accuracy (ability to predict hire/no hire decision) of the mean interview score



Como apreciarán en el concepto hemos retirado ex profeso menciones al Big Data, Machine Learning, Cognitive Intelligence, ... para no mediatizarlo, pues estas son las tecnologías que se utilizan ahora, mañana no sabemos.

Debemos aclarar que **People Analytics no viene a eliminar la forma actual de gestionar el talento** – basada en la experiencia y en las relaciones personales – sino que viene a complementarla.



¿Por qué People Analytics?

People Analytics aporta valor a la gestión del talento, en tanto que le brinda:

1. Sustento. Transformar la gestión de la función en un evidenced-based management es tal vez uno de los mayores diferenciales aportados.
2. Objetividad. Eliminar los sesgos humanos/personales en la toma de decisiones de la gestión del talento permite un enfoque más meritocrático.
3. Eficiencia. Cuando las máquinas – algoritmos – son entrenadas para ayudar a los humanos en los procesos de toma de decisión, su capacidad de procesamiento se puede extender hasta el infinito sin incrementar los costes, pues las máquinas no se cansan, no se abruma, no se enferman.
4. Anticipación. La capacidad para detectar patrones de comportamiento hace que el analytics pueda predecir conductas con un alto grado de acierto.

“Cuando las personas no entienden la tecnología piensan que es magia”

¿Cómo implementar el People Analytics?

No existe una respuesta exacta a esta pregunta, pero una buena aproximación se ve en el siguiente cuadro.

Fases

	Culturizar	Explorar	Normalizar	Reinventar
Liderazgo de RR.HH.	Evangelizar, evangelizar, evangelizar ¹ .	Identificar iniciativas donde la aplicación de People Analytics tiene el business case más claro.	Institucionalizar People Analytics como “la forma de hacer las cosas”.	Usar People Analytics para cuestionar todas las prácticas de gestión del talento.
Desarrollo	Desarrollar los primeros pilotos con el objetivo de aprender.	Desarrollar los primeros quick wins en modalidad start-up.	Desarrollar una cartera de proyectos formales.	Mutar la aplicación de People Analytics en un business-as-usual.
Personas	Formar a todo el equipo en los basics del análisis de datos.	Crear un grupo de especialistas dentro de Recursos Humanos, apoyados por expertos externos.	Desarrollar una cultura data-friendly.	Asegurar que todas las personas en el equipo de Recursos Humanos tengan skill analíticos fuertes.
Tecnología	La mejor tecnología para aprender.	La mejor tecnología para desarrollar rápido.	La tecnología estándar de la compañía.	Recursos Humanos prueba y propone nuevas tecnologías a la organización
Aporte del People Analytics	<p>Descriptivo / Explicativo</p> <p>¿Qué ha pasado con la formación de Carlos? ¿Por qué? No ha terminado 2 de las 5 formaciones que ha iniciado. Los cursos no se adecuaban a sus skills.</p>	<p>Predictivo</p> <p>¿Qué pasará con la formación de Carlos? No terminará 3 de los 4 cursos que tiene programados, esto afectará su performance en 3 puntos.</p>	<p>Preceptivo (soporte a las decisiones)</p> <p>¿Qué podemos hacer con la formación de Carlos? Debe desarrollarse un nuevo currículo para él, con los siguientes cursos...</p>	<p>Preceptivo (decisiones automatizadas)</p> <p>[No hay pregunta]</p> <p>Se ha reprogramado el currículo de Carlos con los siguientes cursos.</p>

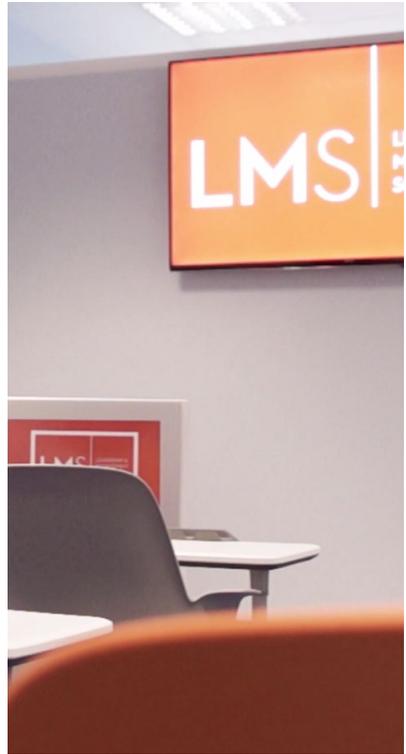
El cuadro anterior se complementa con los siguientes factores críticos de éxito:

- Construir un equipo ganador¹².
- Partnership intenso con IT.
- Buscar, buscar y buscar buenas ideas dentro y fuera.
- “Alquilar” expertos que creen soluciones y transfieran conocimiento.
- Estar dispuesto a perder tiempo y dinero algunas veces (solo algunas).
- Mantener la mente abierta para fracasar aprendiendo.
- Tener paciencia y perseverancia.

¿Cuándo comenzar con el People Analytics?

La respuesta la rescato de una frase de William Gibson:

***“El futuro ya está aquí.
Aunque aún no
está distribuido
equitativamente”***



Sandro Denegri

Socio Director de Know Corp

Sandro Denegri, es Socio Director de Know Corp y director del área de Analytics y Big Data de LMS. Ha desarrollado múltiples proyectos de Analytics y Big Data enfocados en la gestión del talento.

Es informático de profesión, ha cursado un Máster Executive y posee una especialización en Neuromarketing.

Por otro lado, es el director del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para Recursos Humanos.

People Analytics: El empleado en el centro gracias a los datos

El entorno empresarial actual se encuentra inmerso en una vorágine continua de cambios a todos los niveles. La llamada transformación digital parece un término ya asumido e instalado. Hoy por hoy, el enfoque parece poner acento en la manera de aprovechar mejor sus ventajas, sacando el mayor partido posible a los recursos de los que se disponen.

Un error comúnmente extendido es el de pensar en digitalización únicamente como la introducción de nuevas herramientas tecnológicas en la empresa. No hay duda de que no es un mal comienzo, para nada, pero si continuamos profundizando y bajamos al terreno, llegaremos a ver con claridad quiénes son los que realmente utilizan esas herramientas; los empleados. Empleados que, a su vez, evolucionan de manera constante al igual que lo hacen los modelos de negocio.

Resulta necesario llevar a cabo un cambio de paradigma para poder afrontar de manera exitosa la situación en la que nos encontramos, una auténtica innovación, deberemos situar a nuestros empleados como el centro de nuestro negocio. Hablar de una estrategia Employee-Centric implica arrancar los cambios desde nuestros empleados, nuestra gente, y extenderlos a todos los ámbitos de nuestro negocio.

Llevarlo a cabo, sin embargo, no es tarea fácil. Sobre todo por la tendencia a enfocarlo como “nuestros empleados deben estar a gusto y fidelizados” y no como **“nuestros empleados son el centro de nuestra estrategia empresarial y nuestro prin-**

cipal activo”. Esa es la razón principal por la cual los Departamentos de Personas han evolucionado de trabajar desde la empatía y el conocimiento de las plantillas a la utilización de datos como fuente de conocimiento.

Las organizaciones deben mirar al futuro y hacerlo con seguridad, lo cual sólo es posible apoyándose en datos. Estos datos permitirán definir simultáneamente estrategias de negocio a corto, medio y largo plazo alineadas con los distintos departamentos y sus componentes.

Desde el punto de vista de los departamentos de personas, la utilización de datos ha permitido pasar de una concepción lineal en la cual los trabajadores se incorporaban a las empresas en un momento determinado y en otro se iban, a una concepción circular, en la que las personas siempre pueden seguir sumando para mejorar la experiencia y desarrollo





dentro de la organización, retroalimentando el flujo. Identificar nuestro employee-journey y su evolución permitirá no sólo maximizar resultados económicos sino el potencial profesional y personal de los agentes que integran nuestra organización.

De esta manera, **la experiencia empleado-empresa no comienza el día de la incorporación**, ni siquiera durante la fase del proceso de selección (de una importancia vital, por otra parte), sino en un punto en el que el empleado ni se plantea aún su relación. La suma y cruce de cantidades ingentes de datos permiten a las compañías tener perfectamente identificadas y cuantificadas las competencias personales, profesionales y culturales para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito dentro de la empresa. Las compañías saben quiénes serán sus empleados y quienes tendrán mejor encaje de cara a su desarrollo y, por qué no decirlo, felicidad, aunque todavía no tengan unos nombres y apellidos a los que referirse.

Todo esto, por supuesto, unido a un equipo humano con capacidad de interpretarlos de forma ética y eficiente, tal y como avanzábamos, tecnología, datos y personas, deben ir de la mano.

Una vez dentro de las organizaciones, poder basarnos en datos objetivos, y no en el clásico prueba-error de cara a la creación de planes de acogida y formación eficientes (ad hoc para cada empleado), corrigiendo a tiempo real las desviaciones que pudieran aparecer y conociendo el retorno que obtenemos de ellos, nos habilita a crear planes de carrera (career paths) exitosos. Planes de carrera completamente objetivos, consiguiendo una meritocracia auténtica.

Todo ello, aportándonos de forma continua nuevos datos para mejorar nuestros modelos, dado que se trata de algo vivo.

Esta concepción unida a la utilización de datos nos permite cuidar también y hacer seguimiento de aquellos empleados que ya salieron de nuestra organización. Conocer qué pasos han seguido, porque abandonaron la compañía o cual es la imagen mental que guardan de nosotros seguirá alimentando y mejorando el trabajo de nuestro departamento de personas.

Paralelamente, y precisamente por esta orientación a nuestros trabajadores, crearemos una Marca de talento potente. La digitalización provocó que el concepto de Marca empleadora (employer branding), haya sido superado. Resulta imposible pensar que si proyectamos una imagen estática de nuestra empresa, permanezca así durante el tiempo. Internet, la interconectividad y la forma de comunicarse hoy día, hacen que los distintos stakeholders opinen sobre ello, y con especial relevancia por supuesto, nuestros

empleados. Es así como nace una Marca de Talento que comprenda plenamente la utilización de datos y creíble. Ser una empresa donde las personas quieran trabajar, en gran medida, por cómo hablan de ella sus trabajadores.

Los cambios hacen que los departamentos de personas sean motor. Es su responsabilidad abrir al cambio a la compañía en su conjunto para que lo abracen. El empleado sólo será el centro de la organización si toda la organización así lo considera.

En un entorno en el que la obsolescencia es diaria, el valor real de la empresa vendrá determinado, por la suma de todos y cada uno de sus empleados.

“El empleado sólo será el centro de la organización si toda la organización así lo considera.”



Francisco López

Senior Manager de las divisiones Digital & eCommerce y Marketing en Michael Page

Francisco es especialista en selección de personal y formación en entornos digitales. Trabaja paralelamente como docente centrándose en la transformación digital en departamentos de RR.HH. y en la gestión de personas.

Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, con un periodo en la Utrecht Universiteit, y ha llevado a cabo postgrados en Dirección comercial y Marketing en la Universidad San Pablo CEU y Máster en Dirección de RR.HH., planificación y gestión del talento en la Universidad Camilo José Cela.

Asimismo, forma parte del claustro del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para RR.HH.

Relacionando conceptos: Big Data, Business Intelligence y People Analytics

Con los rápidos y profundos cambios que se están realizando en las empresas a raíz de estos tres conceptos, es imprescindible conocer exactamente qué es cada uno y cómo se relacionan entre sí.

Big Data

El Big Data está caracterizado por cuatro elementos tradicionalmente denominados como las 4 V¹³.

- **Volumen:** La palabra “grande” en el término Big Data hace referencia a millones y millones de datos.
- **Velocidad:** Los datos no son estáticos, por lo que el Big Data supone encontrarse en una constante búsqueda e investigación de más información.
- **Variedad:** El Big Data implica una gran variedad de datos tanto estructurados como no estructurados.
- **Veracidad:** La calidad y la precisión no son siempre la norma cuando trabajamos con gran cantidad de datos, por lo que depurar los datos es parte del proceso.

Big Data y RR.HH.

- Gracias a esta conexión, los Recursos Humanos tienen acceso a una gran variedad de información: datos sobre los sueldos, los niveles de compromiso...

- En cuanto a la veracidad, los datos en RR.HH. son confusos debido a las reorganizaciones y reestructuraciones internas.
- Por otro lado, la cantidad y la velocidad de información relacionada con este departamento es mucho menos extensa y lenta que la de otros departamentos.
- El valor de los datos que el Big Data da a conocer es muy alto, ya que permite identificar ventajas competitivas, amenazas y oportunidades.

Business Intelligence

Es un término paraguas que incluye las herramientas, aplicaciones, infraestructuras y mejores prácticas que permiten acceder a la información y analizarla para optimizar la toma de decisiones¹⁴.

Business Intelligence y RR.HH.

Normalmente los datos organizacionales no suelen estar interconectados, quedando aislados unos sistemas de otros. La falta de conexión entre varios sistemas puede provocar que los Departamentos de Recursos Humanos no consigan retener y captar talentos, por lo que las herramientas de Business Intelligence (BI) pueden ayudar a poner en comunicación estos datos.

Asimismo, la aplicación del Business Intelligence también trae consigo una serie de beneficios para la gestión de RR.HH.:

- Las herramientas de BI solo sólo permiten registrar datos y conectar diferentes sistemas, sino también ayudar en su visualización.
- El BI asiste a la hora de agregar nueva información y permite realizar informes automáticamente.
- Las herramientas de Business Intelligence facilitan manejar grandes cantidades de información.

People Analytics

El People Analytics consiste en la identificación sistemática y en la cuantificación de la fuerza de trabajo, basando la Gestión de Recursos Humanos en datos¹⁵. El uso de esta herramienta proporciona información sobre la rotación de los empleados y qué factores lo impulsa, los riesgos laborales, la captación de talento, la dotación de personal...

People Analytics, BI y Big Data

Aunque el Business Intelligence y el Big Data son empleados en general en las empresas, ambos aplicados a los Recursos Humanos establecen el origen del People Analytics. Este concepto supone la gestión de personal a través de los datos, con lo que el **Business Intelligence y el Big Data juegan un papel muy importante conectando grandes cantidades de información.**



Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

Entender el presente para predecir el futuro

A día de hoy es prácticamente imposible encontrar una empresa o institución que no utilice en mayor o menor medida soluciones Business Intelligence para recopilar, procesar y analizar sus datos.

Conceptos como KPI o Cuadro de Mando ya no es que sean ajenos a las áreas de negocio, sino que se han convertido en herramientas fundamentales para su día.

Pero para ser competitivos en un entorno tan cambiante como el actual, no basta con entender qué está pasando en nuestra empresa, es necesario ir un poco más allá.

Business Analytics nace para afrontar este reto. Uso de fuentes externas, análisis predictivo... todo vale a la hora de buscar tendencias y soluciones a los problemas que puedan surgir.

Y si analizar la información operativa puede aportar tantos beneficios a la empresa, ¿por qué no aplicar las mismas técnicas a la hora de gestionar el capital humano que es sin duda alguna su recurso más importante?

Decisiones basadas en datos

People Analytics nace para hacer una gestión de recursos humanos basada en datos, más óptima e innovadora. El objetivo es conocerlos mejor y tomar las medidas necesarias para que sean más felices lo que se traduce en un mayor grado de implicación y en un aumento de la productividad.

Todo esto es imprescindible para que las empresas puedan seguir aportando nuevos productos y servicios ya que la clave para conseguirlo está en que sus trabajadores sean más rápidos e innovadores que la competencia.

Esta nueva forma de gestión cobra mayor importancia cuando más grande sea una compañía. En una empresa de pocos empleados es fácil conocer las motivaciones, fortalezas y debilidades de cada persona, pero cuando hablamos de cientos, miles o decenas de miles esto es sencillamente imposible.

Beneficios y casos de uso

No hay una fórmula mágica. Cada organización debe hacerse sus propias preguntas, analizar su información y, a partir de ahí, determinar en qué puntos de la gestión es conveniente aplicar este tipo de técnicas.

Un ejemplo paradigmático de esto es la experiencia de Prasad Setty como responsable del departamento de People Analytics de Google¹⁶.

Cuando llegó al cargo su visión era la de conseguir que todas las decisiones sobre los empleados se basaran única y exclusivamente en base a datos.

Parece lógico en una empresa que vive de la información. Sin embargo, esto levantó múltiples suspicacias entre sus compañeros ya que no se fiaban de que decisiones tan importantes como las promociones se tomaran sólo en base a fórmulas.

Esto hizo que la misión de Prasad cambiase, pasando a ser la de enseñar a los equipos a tomar mejores decisiones apoyándose siempre en datos objetivos... tal y como él tuvo que hacer.

El caso de Google es un buen ejemplo de cómo mejorar la gestión de los trabajadores, pero People Analytics va mucho más allá, permitiendo dar solución a todo tipo de problemas relacionados con las personas.

Rebecca White relata en el blog oficial de LinkedIn¹⁷ cómo la capacidad de predecir la demanda de perfiles con una tasa de error mínima permitió cubrirlos a tiempo ahorrando además un 15 % del presupuesto dedicado a los procesos de selección.

Probablemente sin People Analytics también podrían haber llevado a cabo las contrataciones, pero seguramente con un coste mucho mayor derivado de la imposibilidad de dimensionar correctamente y en cada momento el equipo.

Situación en España

A pesar de que no hay dudas sobre las ventajas competitivas que este tipo de soluciones pueden aportar a las empresas, la realidad es que el índice de adopción de People Analytics todavía es bastante bajo tal y como apunta Enzyme Advising Group en su estudio¹⁸

Aparte del desconocimiento de sus bondades, de la lógica resistencia al cambio y del bajo desa-

rollo a nivel informacional de la mayoría de los departamentos de recursos humanos, existe un cuarto factor que supone una barrera aún mayor para el crecimiento de este mercado: el miedo a la pérdida de privacidad.

Éste está infundado ya como en cualquier otro proyecto analítico, **siempre deben tenerse en cuenta los límites legales para garantizar la privacidad** y un uso ético de los datos.

En todo caso, las empresas tendrán que ir superando más pronto que tarde estas reticencias, ya que no subirse a este tren implicaría quedar en clara desventaja respecto a la competencia.



Nuevas tendencias

La búsqueda de talento, su retención en la empresa y la medición y mejora del compromiso son las aplicaciones de People Analytics que a día de hoy despiertan mayor interés¹⁹.

Desde un punto de vista tecnológico, las novedades vienen de la inclusión de más y más variadas fuentes de datos que permiten hacer análisis innovadores tal y como demuestra este proyecto de Humanyze²⁰, en el que se registraron las interacciones entre los trabajadores para visualizar cómo fluye la información en la empresa.

“People Analytics ha quedado para quedarse”

Conclusión

People Analytics ha llegado para quedarse. Las ventajas competitivas que puede aportar son tan importantes que a día de hoy cualquier empresa de un tamaño medio debería plantearse lanzar cuanto antes iniciativas para implantar ésta nueva forma de gestionar su capital humano.



Antonio Padial

Coordinador de Business Intelligence en Línea Directa

Antonio Padial lleva más de una década desarrollando su actividad profesional dentro del área de Business Intelligence y tiene experiencia en la gestión operativa y económica de proyectos y en labores de preventa elaborando y defendiendo propuestas de proyectos.

Por otro lado, es docente del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para RR.HH.

Gestión del talento. Dame datos

La gestión del talento ha sido y es, el mayor reto que afrontan las organizaciones en los últimos años. Este reto ha sido afrontado por las áreas de RR.HH. de formas muy variadas, según los negocios, sectores y culturas de las compañías, intentando dar con la tecla adecuada según el colectivo en el que se querían enfocar. Mucho se ha escrito y dicho de las diferentes generaciones que habitan el ecosistema laboral en la actualidad, a saber, babyboomers, generación Y, generación X y la última generación Z.

La gestión de RR.HH. ha adolecido históricamente del uso de datos e indicadores para sustentar y articular algunos de sus procesos, iniciativas y decisiones, lo que ha dificultado que la función de RR.HH. se convirtiese en socio estratégico del negocio y la dirección general, de una manera firme y sólida de forma generalizada en muchas organizaciones.

Hoy en día, es indiscutible que muchas disciplinas relacionadas con personas, como el marketing, utilizan el análisis de los datos para conocer mejor a los clientes y poder llegar a ellos de forma más efectiva, conocer sus necesidades, gustos y hábitos.

La gestión del talento, va de personas y las personas somos personas, da igual que estemos actuando en el rol de clientes o de empleados en momentos distintos, por ello, desde RR.HH. no podemos dejar pasar este tren, el tren del uso de los datos para atraer y gestionar el talento de las organizaciones.

Mucho hemos escuchado hablar de Big Data, pero mucho menos de **People Analytics, que consiste en la ciencia y el arte de aplicar técnicas de Big Data al área de los RR.HH.**, para conocer mejor a

las personas, lo que nos permitirá poner en marcha políticas e iniciativas más adecuadas a las características de los colectivos que tengamos en nuestras organizaciones.

En estos momentos, las empresas tenemos todo tipo de información sobre nuestros empleados, desde parámetros objetivos sobre el desarrollo de las actividades laborales (control de presencia -fichajes-, actividades sistemáticas de evaluación de los empleados, número de mensajes de correo electrónico enviados, tiempo invertido en reuniones, reservas de salas, calendarios compartidos...) tanto como de carácter subjetivo (feedback del empleado sobre la empresa, sus productos o servicios o sobre la propia relación laboral), así como información sociodemográfica. En este momento, tenemos la oportunidad de usar toda esa información de forma unificada y que el conocimiento fluya dentro de la organización.

People Analytics nos permite procesar todos estos datos para convertirlos en información y con el tratamiento adecuado transformarlos en conocimiento que contribuya a gestionar mejor el talento, atraer, identificar y retener a las personas que necesitamos de la forma más adecuada.



¿Qué utilidades nos proporciona People Analytics para la gestión de personas? De forma genérica podemos decir que da soporte a la toma de decisiones en todo el proceso de gestión del talento:

- Identificar el talento: las técnicas de análisis de datos nos permiten identificar las variables que más impactan en el rendimiento de los colaboradores, pudiendo así actuar sobre ellas y así facilitar la identificación, desarrollo y retención del talento.
- Atracción del talento: analizar la información de la currícula para seleccionar los candidatos más adecuados para un puesto, es decir, con el data driven recruitment se pretende identificar, mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos, qué características, tanto personales como profesionales, son garantía de éxito específicamente en la organización y en base a las mismas realizar una ordenación de la base de datos de candidatos de mayor a menor relevancia (o grado de adecuación) en un proceso de selección de un puesto específico.
- Desarrollo del talento: ayudar al equipo de RR.HH. a desarrollar el tanto de la compañía, siendo capaces de ofrecer a los empleados un plan de desarrollo de carrera profesional que permita constituir un entorno de trabajo agradable y motivador que potencie sus conocimientos y habilidades y evite la fuga de talento, aumentando el grado de compromiso del personal clave con la organización para capacitarlos para desarrollar funciones más importantes.

En definitiva, **People Analytics nos permite el uso intensivo de datos para el diagnóstico y la toma de decisiones en el área de RR.HH.**, oportunidad que no podemos dejar pasar para mejorar la gestión del talento en nuestras organizaciones.



Fernando E. Rodríguez Rodríguez

Responsable Corporativo de Aprendizaje y Conocimiento del Grupo Santalucía Seguros

Fernando es Licenciado en Psicología del Trabajo por la UCM, Master en Dirección Estratégica de RR.HH. por la EOI, PDD por el IESE y Coach Dialógico por el IDDI de la UFV.

Es experto en gestión de RR.HH., personas y cambio. Ha desarrollado su carrera profesional durante los últimos 18 años en el área de RR.HH., en empresas multinacionales como TNT, FNAC y Pullmantur, desde hace 3 años ocupa el puesto de Responsable Corporativo de Aprendizaje y Conocimiento del Grupo Santalucía Seguros.

Asimismo, forma parte del claustro del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para RR.HH.

El Tratamiento de los datos personales de los empleados

Hoy en día el uso del ordenador, el correo electrónico o el móvil como herramientas laborales resultan imprescindibles para el desempeño de la gran mayoría de trabajos. Aun así, no deja de generar controversia el acceso a los datos contenidos en dichas herramientas por parte de las empresas, como demuestra la reciente Sentencia dictada por la Gran Sala del Tribunal Europeo de Derechos Humanos en fecha 5 de septiembre de 2017, sobre el control por un empresario del uso del correo electrónico de un empleado, que ha hecho correr ríos de tinta en medios especializados y no especializados.

Las utilidades que le puede reportar a la empresa el acceso a la información contenida en un ordenador, correo electrónico o un “móvil de empresa” son múltiples, aunque quizás la más evidente sea la del control de la actividad laboral de los trabajadores. Sin embargo, más allá de la cuestión de los límites del acceso por parte de las empresas a las herramientas informáticas facilitadas a los trabajadores, se encuentra el asunto del acceso y tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en ellas, lo cual no es una cuestión baladí.

En cuanto al correo electrónico, aun cuando la empresa avise con antelación a los trabajadores de que se trata de una herramienta de trabajo propiedad de la empresa y cuyo uso está restringido al ámbito laboral, nos podemos encontrar con que determinados trabajadores lo utilicen para el envío de correos personales y cuya agenda de contactos incluya a familiares o amigos.

De manera aún más evidente ocurre con el uso de teléfonos móviles y ordenadores. De la tradicional entrega por parte de la empresa del portátil o el llamado “móvil de empresa”, se está pasando además a las políticas BYOD (Bring Your Own Device), que implican el uso por parte de los trabajadores de sus propios terminales para el desempeño de su trabajo. En el primer caso ocurre que muchos trabajadores terminan usando el móvil de empresa también para asuntos personales, por el simple hecho de evitar llevar encima dos móviles. En el segundo caso, el trabajador directamente usa una herramienta de su propiedad, con un fin laboral, por lo que es inevitable que en el mismo terminal confluya contenido profesional y personal.

En cualquiera de los casos anteriores y aun cuando la empresa cumpla con todos los requisitos legales necesarios que le amparan para poder hacer un control del uso adecuado de dichas herramientas por el trabajador, eso no le habilitará para poder hacer un tratamiento de la información privada que contenga, ya que además de una vulneración del ámbito privado, puede suponer una infracción de la normativa de protección de datos.

De hecho, aun cuando la empresa recabe previamente el consentimiento del trabajador para poder acceder a toda la información contenida en los dispositivos y herramientas de trabajo, esto sólo habilita a la empresa a acceder a la información, y si detecta que hay información de contenido privado, no deberá guardarla, almacenarla ni tratarla. Deberá limitarse por tanto a crear en su caso una evidencia

de un contenido o uso que excede lo permitido por la empresa, a efectos de poder realizar una advertencia al trabajador o en su caso con una finalidad disciplinaria.

La duda que puede surgir al respecto es ¿por qué no puede la empresa tratar esa información si cuenta con el consentimiento previo del trabajador? Pues bien, tal y como recoge el aún vigente art. 4.1 LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos) “Los datos de carácter personal sólo se podrán recoger para su tratamiento, así como someterlos a dicho tratamiento, cuando sean adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el ámbito y las finalidades determinadas, explícitas y legítimas para las que se hayan obtenido”. Siendo la finalidad el mero control de la actividad laboral, la recogida y tratamiento de esos datos sería excesivo y podría implicar una infracción grave conforme al art. 3.c) LOPD, a la cual le corresponde una multa de 40.001 a 300.000 euros.

Si planteamos esta misma situación desde el punto de vista del RGPD (Reglamento General de Protección de Datos) que comenzará a aplicarse

el 25 de mayo de 2018, nos encontramos con que su art. 1.c establece que los datos de carácter personal serán “adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario en relación con los fines para los que son tratados («minimización de datos»)", lo cual resulta análogo en sus conclusiones respecto a lo visto en la LOPD. Y en cuanto a las infracciones y sanciones, el art. 83.5 RGPD prevé para la infracción de los principios básicos para el tratamiento de datos de carácter personal, multas administrativas de 20.000.000 euros como máximo o, tratándose de una empresa, de una cuantía equivalente al 4 % como máximo del volumen de negocio total anual global del ejercicio financiero anterior, optándose por la de mayor cuantía.

Por todo lo anterior, resulta de especial relevancia para las empresas, no sólo cumplir con aquellas exigencias legales que habilitan a acceder al contenido de las herramientas informáticas puestas a disposición de los trabajadores, sino a delimitar el uso y tratamiento que puede hacer de los datos personales del trabajador contenidos en ellos.



Alberto de Nova Labián

Asesor Jurídico en BQ

Licenciado y Doctor en Derecho por la UCM, Máster en Informática y Derecho por la UCM. Abogado del ICAM desde el año 2003. Ha trabajado en despachos de abogados como el Bufete Cobo del Rosal o el Bufete Garmendia y Asociados. Colabora como profesor en el Máster en Propiedad Intelectual y Derecho de las Nuevas Tecnologías de la Universidad Internacional de la Rioja. Es autor de diversos artículos y libros y es profesor del claustro del Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para RR.HH.

La “Voz del Empleado” (VdE) en las Redes Sociales

Ya en 2009 autores como David MacLeod y Nita Clarke mencionaban la **“voz del empleado” como uno de los cuatro pilares en el camino hacia el compromiso del empleado**²¹. Permitir a los empleados tener este tipo de voz (VdE) en la organización ofrece una serie de beneficios para las empresas, ya que mejora la lealtad, actitud y comportamiento de los trabajadores; aumenta la productividad y la eficacia organizativa y mejora los sistemas al aprovechar la experiencia y el conocimiento de la plantilla²².

Métodos tradicionales

Dentro de esta voz, las redes sociales están cada vez más presentes, ya que gracias al auge de este tipo de plataformas sociales, las organizaciones ya no se ven obligadas a recurrir a buzones de sugerencias, encuestas o reuniones cara a cara. Aunque las encuestas eran el método predilecto de las organizaciones, éstas pueden ser muy aburridas, faltas de interés, poco atractivas para ser utilizadas o²³, demasiado cerradas y lentas, por lo que no se consigue capturar realmente la voz de los empleados en tiempo real.

Fomentar la conversación

Las redes sociales permiten sortear todos estos obstáculos. No obstante, lograr reducir el propio silencio de los trabajadores en estas plataformas sigue siendo un gran reto. Para lograr el diálogo con los trabajadores, las empresas deben encontrar formas alternativas de hacer lo suficientemente interesantes sus mensajes como para lograr entablar una conversación valiosa.

Gracias a la gamificación²⁴ y a los avances tecnológicos en las interfaces gráficas²⁵, las organizaciones han encontrado formas más atractivas de llegar a sus empleados. Las plataformas sociales que se aprovechan de estas tecnologías, logran un gran número de comentarios. Asimismo, las visualizaciones interactivas incrementan los ratios de participación, ya que las personas están más dispuestas a participar en estas actividades si suponen un beneficio intrínseco, como por ejemplo que lo encuentren interesante²⁶.



Redes internas

Por otro lado, existe una clara demanda de desarrollar redes sociales que sean usadas para comunicación interna y desarrollo empresarial: A un 42% de los empleados les gustaría interactuar con sus jefes en Facebook²⁷ y una quinta parte emplea herramientas de redes sociales internas en el entorno laboral al menos una vez a la semana²⁸.

Crea el ambiente adecuado

No obstante, **no se puede dar por sentada la participación**. Por muchos esfuerzos que se realicen, si esta iniciativa no sucede en el ambiente adecuado no servirá para nada. Para construir un ambiente adecuado se debe tener en cuenta que:

- Los empleados deben sentirse seguros para poder dar su opinión libremente. Una de las mejores formas es crear plataformas anónimas en las que los trabajadores puedan hacer sus contribuciones sin dar datos personales.
- Los trabajadores deben sentir que su opinión cuenta, si no creen que sus sugerencias van a ser escuchadas y tenidas en cuenta, las probabilidades de que piensen que es un malgasto de su tiempo aumentan.
- La relación con los jefes y directivos es determinante. Si los jefes son accesibles, los empleados sentirán que es más probable que sus palabras sean escuchadas y que no haya represalias²⁹.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS



10 términos sobre People Analytics para la gestión digital del talento

Los accionistas y el equipo Directivo reconocen que la captación y retención del talento es cada vez un valor más diferencial a la hora de cosechar éxito empresarial³⁰, por ello los líderes están empezando a incluir a los **Departamentos de Recursos Humanos como uno de los pilares fundamentales en la toma de decisiones.**

Dentro de las nuevas funciones de RR.HH., People Analytics es el concepto que está logrando una posición más destacada. Solamente en 2.015 el 24% de las empresas se proclamaban preparadas para analytics, alzándose esta cifra al 32% en 2.016³¹, demostrando esta tendencia en auge. Asimismo, el 15% de los líderes piensan que el People Analytics ha influenciado en las decisiones del último año, y el 17% considera que se centra en las preguntas empresariales correctas.

No obstante, para entender la labor de People Analytics es necesario conocer estos 10 términos.

1. Data mining Minería de datos

Teniendo en cuenta que el 99,5% de los datos en RR.HH. no han sido analizados en profundidad³², el “data mining” se acerca mucho a la labor que realizaban los buscadores de oro, ya que supone enfrentarse a una cantidad ingente de datos brutos buscando patrones y comportamientos para convertirlos en información tangible que permita realizar predicciones.

2. “Decision tree” Árboles de decisión

Muy útiles para realizar predicciones sobre el futuro cercano a partir de datos ya existentes de los que se puede aprender, los árboles de decisiones son un modelo que sigue la estructura de un árbol en el que se anidan decisiones y sus posibles consecuencias.

3. Machine learning

Íntimamente relacionado con el “data mining”, a través de esta técnica un ordenador puede aprender sobre los datos ya obtenidos para identificar patrones. El “machine learning” es una forma de Inteligencia Artificial (IA), ya que permite a las máquinas acceder a herramientas que les permiten absorber nueva información.

4. Datos estructurados vs datos desestructurados

Existen dos distinciones en los datos, cuando están organizados en una base de datos y RR.HH. conoce el nombre de sus empleados, su departamento, sus habilidades, etc., y cuando no se encuentran ordenados, necesitando ser organizados antes de poder ser analizados.

5. Gestión Cognitiva del Talento

Los nuevos sistemas de Inteligencia Artificial son capaces de procesar textos, imágenes, voz y vídeo, permitiendo a los profesionales de RR.HH. tomar decisiones estratégicas apoyándose en hechos gracias a la analítica de talentos.

6. Aprendizaje supervisado vs no supervisado

El aprendizaje supervisado realiza predicciones de futuro según características o comportamientos de datos ya almacenados (histórico de datos) de los que puede aprender, mientras que el no supervisado emplea datos sin etiquetar para tratar de encontrar estructuras o formas de organización.

7. Clustering

Es un tipo de “machine learning” que realiza predicciones agrupando datos que comparten similitudes.

8. Underfitting y Overfitting

No todos los modelos de datos son iguales, y en algunos modelos podemos correr el riesgo de no tener suficientes datos, “underfitting”, o de analizar demasiados datos, “overfitting”, generando modelos demasiado poco generalizables a otros casos, o simplemente modelos demasiado complejos innecesariamente.

9. Training Data vs Test Data

Al construir un algoritmo predictivo, surge la necesidad de comprobar si las predicciones son precisas, para ello necesitamos un segundo conjunto de datos de prueba (“test data”).

Normalmente tanto el “Training Data” como el “Test Data” proceden de dividir el mismo conjunto de datos, el primero para crear el algoritmo y el segundo para validarlo. Si no se separan los dos conjuntos de datos, empleando los mismos datos para ambos, se estaría probando la precisión del algoritmo con los mismos datos con los que éste fue construido. Este es uno de los errores más básicos y puede desembocar en “overfitting”.

10. Visualización

Ante el gran reto que supone manejar gran cantidad de datos, la utilización de herramientas que faciliten la visualización de toda esta información en forma de gráficos y tablas visualmente comprensibles es uno de los puntos clave para una correcta gestión.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

Modelos Predictivos en RR.HH.

A medida que los Recursos Humanos se alinean con los objetivos de las compañías, la analítica de personas se incrementa y, por ende, aumenta la importancia del People Analytics. Esta herramienta se está convirtiendo en un punto clave para el cambio, ya que los profesionales de RR.HH. deben empezar a mirar al futuro, tratando de **desarrollar comportamientos predictivos, en lugar de describir el pasado.**

DELTA Model

El modelo DELTA^{33,34}, acrónimo de Data, Enterprise, Leadership, Tagerts y Analysts, establece que para desarrollar una estrategia People Analytics es imprescindible:

- **Data:** Tener disponibles los datos que se van a estudiar.
- **Enterprise:** Emplear esta visión de forma que impregne a toda la organización no solo a los procesos de RR.HH.
- **Leadership:** Poseer capacidad de liderazgo para poder llevar a cabo las iniciativas con un enfoque multidisciplinar, y teniendo en cuenta las dificultades que supondrán el cambio cultural.
- **Target:** Para implantar modelos no muy conocidos, se necesita tener un objetivo claro que vaya alineado con las estrategias empresariales, no valorando exclusivamente la eficacia de los procesos de RR.HH.
- **Analysts:** Para llevar a cabo las soluciones y propuestas obtenidas a partir de los hallazgos, también es necesario contar con analistas, expertos en RR.HH. y psicólogos organizacionales, entre otros.

Ante este nuevo foco, surge la duda de cómo llevar a cabo la transformación que implica People Analytics y qué modelos existen para desarrollarlo. Como es una de reciente implantación, no existe un modelo que sirva orientación, aunque sí existen aproximaciones que nos permiten arrojar luz a este innovador concepto.

2 ejemplos de algunos modelos tipo:

LAMP Model

Por otro lado, el modelo LAMP³⁵, trata de iluminar el fenómeno del capital humano teniendo en cuenta los objetivos y estrategias organizaciones. Este modelo también se estructura en torno a un acrónimo.

- **Lógica:** El sentido detrás del uso del HR Analytics deber ser coherente y estar alineado con la estrategia de negocio y de gestión del talento.
- **Analítica:** Para esclarecer el fenómeno que se está estudiando, la analítica debe ser suficiente en cuanto a la estadística y al diseño empleados.
- **Medidas:** Adaptadas y acorde a los problemas o fenómenos que se quieren investigar, los datos deben ser suficientes, fiables, útiles y deben estar disponibles.
- **Procesos:** Para darle sentido a los descubrimientos logrados mediante el HR Analytics, deben existir procesos de soporte que sean capaces de afrontar la información y las conclusiones encontradas.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

¿Qué habilidades y actitudes necesito tener?

Lo profesionales de RR.HH. que tengan las habilidades adecuadas, liderarán y decidirán. Los que no se enfoquen en su desarrollo competencial y capacidad de aprendizaje, observarán como se acerca el futuro, pero su situación no mejorará.

No es la tecnología. La tecnología es solo una herramienta con ciclos de vida cada vez más cortos.

Deberíamos estar pensando en la calidad del equipo, no en el software/aplicaciones. Si no tenemos el equipo adecuado, nuestra gestión sufrirá. Lo que realmente importa son las capacidades y habilidades para usarlas eficazmente, pero sobre todo su actitud hacia éstas.

Las principales barreras y problemáticas a las que tienen que hacer frente las organizaciones están más relacionadas con la gestión y con la cultura, que con los datos y con la tecnología. El principal obstáculo para la adopción de las técnicas y habilidades analíticas es la falta de comprensión de cómo poder utilizar el análisis para mejorar el negocio.

La clave está en la interpretación de los datos, y en qué podemos o no hacer con la información que manejamos. Nuestra experiencia e intuición serán nuestros mejores aliados para decidir con los datos que tenemos.

Actitudes necesarias

Hay varias actitudes que debemos tener presentes para que People Analytics se convierta en la oportunidad para avanzar en nuestras capacidades y habilidades de gestión.

Visión de negocio:

- Enfocarnos en la mejora del negocio.
- Plantear los posibles escenarios que nos ayudarán a decidir.
- Interesarnos en como cada persona puede aportar a la estrategia del negocio.

- Plantearnos cómo afectan al negocio las decisiones que tomamos, no sólo a la estrategia de RR.HH.

Orientado a la Acción:

- Tener en la mente primero los resultados y después la analítica.
- Plantearnos siempre qué podemos hacer con los resultados obtenidos.
- Preguntarnos ¿Qué diferencia habrá con lo hecho hasta ahora? o ¿Los estamos obteniendo porque siempre lo hemos hecho?.
- Reconocer que somos capaces de analizar datos y obtener conclusiones no porque seamos estadísticos o matemáticos sino porque logramos marcar “la diferencia”.

Enfocado:

- En los conceptos e ideas clave.
- No perdernos o permitir que nos despisten.
- Superar la complejidad con la que siempre se comienza.
- Presentar nuestra propuesta en la forma en que sea comprendida y valorada.
- Estimularnos por cada historia que cuentan los datos. Éstos siempre cuentan una historia. No realmente centrarnos en los propios datos.

Dispuesto a los retos:

- No aceptar que se realice el análisis hasta que la necesidad o el problema haya sido identificado y articulado.
- Siempre mirando de cara al problema. El análisis es la respuesta a la pregunta, y siempre cuestionar su congruencia y calidad.



Agilidad:

- Hacer “malabarismos” con cantidades ingentes de datos y cuestiones, buscando conexiones y patrones.

Curioso:

- Hacerse la pregunta correcta, no quedarse atascado en los datos.
- Nunca asumir que el análisis o la pregunta que nos hacemos es la única posible o la adecuada.
- Nunca asumir que la primera respuesta simple es la respuesta adecuada.
- Nunca asumir que el sentido común es el sentido correcto.
- Nunca confundir correlación con causalidad, incluso cuando la respuesta parece atractiva.
- Confiar en tu instinto cuando los datos claramente dicen algo que sencillamente no se percibe como correcto.
- De la misma manera, no dejarnos llevar totalmente por la intuición, estar dispuestos a escuchar siempre a los datos.

Skills

También es necesario adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades analíticas de datos.

Las actitudes son la meta, pero sin las habilidades adecuadas no podemos ponernos en marcha.

Analytics:

- Identificar, validar y gestionar los datos.
- Utilizar técnicas analíticas básicas y avanzadas.
- Al mismo tiempo que tenemos que ser capaces de manejar los datos obteniendo resultados de valor (insights). No perdernos en las acciones que estamos haciendo, ni dejarnos fascinar por las herramientas analíticas.

Tecnología:

- Tener la suficiente visión como para identificar lo que parece que es, sin tener necesariamente el conocimiento tecnológico para saber cómo llegar.
- Tener la capacidad para integrar los diferentes tipos de datos y tecnologías.

- Trabajar con TI o con proveedores de tecnología para identificar las soluciones tecnológicas más afines a nuestras necesidades, sin dejarnos llevar por lo último en tecnología o novedoso.

Reporting:

- Ser bueno en storytelling y en hacer presentaciones de los datos, su interpretación, y el valor que aportan para tomar decisiones estratégicas.

Gestión de proyectos:

- Ser capaz de dividir el trabajo en proyectos y tener habilidades sólidas para hacer entregables, disciplina y foco para asegurar no haya desviaciones.

La pregunta que todos nos hacemos es en dónde conseguir a esta persona. No son fáciles de encontrar, y por lo tanto son valiosos. Es posible que para los mejores data science, el ámbito profesional de los Recursos Humanos no esté entre sus prioridades. De la misma manera, es poco probable encontrar en estos momentos todas estas capacidades y habilidades en un profesional de los recursos humanos.

Tanto para las empresas como para el profesional es una gran oportunidad profesional y además estratégica desde el punto de vista laboral formarse y prepararse para ser la alternativa de People Analytics para el mercado y/o su empresa.

En los proyectos que funciona con éxito People Analytics, la función de Recursos Humanos está logrando estas habilidades formando a personas del propio departamento e integrándolas con las que ya posee la empresa en otros equipos o funciones. Se forman equipos multidisciplinarios con capacidades para abordar las necesidades detectadas.

Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

People Analytics:

Oportunidades profesionales

El entorno digital ha propiciado un desarrollo y un crecimiento sin igual del entorno laboral, el cual va a seguir experimentando en los próximos años un ritmo vertiginoso de transformaciones. Dentro de esta metamorfosis, la llegada de People Analytics es uno de los elementos más significativos, ya que estas técnicas no solo han revolucionado el mundo de los Recursos Humanos, sino también el de las propias organizaciones.

People Analytics se encuentra en plena evolución y su importancia y popularidad dentro de las organizaciones va a seguir en ascenso. Asimismo, su utilización ha abierto un sinfín de oportunidades para los profesionales de Recursos Humanos, que van a necesitar adquirir una serie de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades y competencias.



¿Cómo triunfar con People Analytics?

Algunas de las nuevas habilidades que se necesitan para poder desarrollar todo el potencial de esta herramienta son³⁶:

- **Conocimiento genérico del negocio:** Los equipos de People Analytics deben ser capaces de dar soluciones más allá de su propio departamento.
- **Habilidades consultivas:** Ser capaz de definir el problema, las hipótesis y asesorar son una parte muy importante en este nuevo rol³⁷.
- **Estadística aplicada:** Hacer análisis sencillos y eficaces requiere controlar los procesos analíticos y estadísticos.
- **Análisis de datos:** Entender, optimizar y combinar datos es imprescindible para poder aprovechar la información.
- **Arquitectura y diseño de bases de datos:** Tener en el equipo a programadores y expertos en bases de datos es un pilar de apoyo muy importante para los equipos de People Analytics.
- **Visualización:** Una imagen vale más que mil palabras, por lo que mostrar las conclusiones de forma clara y visual es imprescindible.
- **Gestión del cambio:** Para poder llevar a cabo las propuestas derivadas de los resultados, es necesario ser capaz de implementar y gestionar el cambio.
- **Storytelling:** Un buen “storytelling” es indispensable a la hora de explicar a los directivos los motivos por los que se deben poner en funcionamiento determinadas propuestas. Comprender a la audiencia y saber cómo llegar a ellos con un lenguaje que entiendan es vital.
- **Tomar decisiones estratégicas** en base a la interpretación de la información

- **Capacidad de crear vínculos:** Construir relaciones fuertes con colaboradores, trabajadores y directivos permite descubrir insights y solucionar problemas.
- **Experiencia investigadora:** Conocer los procesos analíticos y estadísticos y tener experiencia creando planes de investigación, proporciona una visión 360 a los profesionales, facilitándoles el manejo de los datos.
- **Autonomía:** Aunque los RR.HH. deberán ser capaces de trabajar con equipos multidisciplinares, enfrentarse a una gran cantidad de datos y navegar entre ellos para descubrir fallos y oportunidades de mejora, necesita de una gran capacidad de trabajo autónomo.

La profesión del presente

El uso de esta herramienta ha generado una gran variedad de nuevas posiciones dentro de los Departamentos de Recursos Humanos. Algunos de estos nuevos trabajos son:

- People Analytics Manager.
- HR Analyst Manager.
- Data Analyst.
- Workforce Planning & Analytics.
- People Operations BI Analyst.
- People Analyst, Reporting and Insights.
- Employee Retention Manager.
- Compensation and Benefits Analyst.
- Employer Branding.
- Otros.



Autor: Rafael García Gallardo

General Manager y Fundador de LMS

Notas

- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Septiembre 11, 2017, de World Economic Forum. Sitio web: www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond
- Josh Bersin. (2016). The New Digital World Of Work: How HR Will Change In 2016. Septiembre 11, 2017, de Forbes. Sitio web: www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#30a0da3d5555
- Kellerman, B. (2012). The End of Leadership. EE.UU.: HarperCollins Publishers.
- pwc. (2014). The keys to corporate responsibility employee engagement . Septiembre 11, 2017, de pwc. Sitio web: www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf
- Steelcase. (2016). Squeeze on office space impacting Employee Engagement, Finds Steelcase. Septiembre 11, 2017, de Steelcase. Sitio web: www.steelcase.com/eu-en/press-releases/employee-engagement/
- Lohr, S. (2016). IBM Is Counting on Its Bet on Watson, and Paying Big Money for It. Septiembre 11, 2017, de New York Times. Sitio web: www.nytimes.com/2016/10/17/technology/ibm-is-counting-on-its-bet-on-watson-and-paying-big-money-for-it.html?_r=0
- Trading Economics. (2017). United States Unemployment Rate. Septiembre 11, 2017, de Trading Economics. Sitio web: <https://tradingeconomics.com/usa/unemployment-rate/forecasts>
- Miller, S. (2013). Health Culture Shown to Improve Employee Performance. Septiembre 11, 2017, de Society for Human Resource Management. Sitio web: www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/health-culture-performance.aspx
- En 2007, Google alcanzó su pico de contrataciones con 200 semanales. Si tenemos en cuenta que antes de este análisis un candidato era entrevistado por doce empleados de la compañía, podemos imaginar la magnitud del ahorro de horas/hombre, la reducción de los tiempos de contratación y la mejora en la experiencia del candidato.
- El término fue acuñado por Google. También existen sinónimos tales como HR Analytics y Talent Analytics.
- Convenir a los miembros del equipo que la apuesta por People Analytics aporta valor a todos... y no tiene vuelta atrás.
- El líder debe decidir con cuidado quién lo acompañará en este viaje y preocuparse por los que “dejará en la playa” (parfraseo de una cita de Risto Meijde).
- Gutierrez, R.. (2017). ¿Reemplazará un robot al responsable de recursos humanos? Tenemos la respuesta. Septiembre 11, 2017, de Factorial Blog. Sitio web: www.factorialhr.es/blog/robots-RR.HH.-empleo/
- Will Robots Take My Job?. Human Resources Managers. Septiembre 11, 2017, de Will Robots Take My Job?. Sitio web: www.willrobotstakemyjob.com/11-3121-human-resources-managers
- Martínez, S.. (2016). ¿Y si tu próxima entrevista de trabajo la hiciera un robot?. Septiembre 11, 2017, de Zemsania. Sitio web: www.zemsania.com/futuro-RR.HH.-robots-automatizacion/
- re:Work. (2017). Google's head of People Analytics talks making work better. Septiembre 11, 2017, de re:Work. Sitio web: www.rework.withgoogle.com/blog/google-people-analytics-making-work-better/
- White, R.. (2016). How Building Out a Talent Analytics Function Saved LinkedIn Recruiting Considerable Time and Money. Septiembre 11, 2017, de LinkedIn Talent Blog. Sitio web: www.business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/how-building-out-a-talent-analytics-function-saved-linkedin-recruiting-considerable-time-and-money
- Enzyme. (2017). People Analytics. Suma la experiencia de las personas y el poder de los datos. Septiembre 11, 2017, de Ezyme. Sitio web: <https://www.enzymeadvisingroup.com/es/slide/descarga-el-whitepaper-de-people-analytics>
- Josh Bersin. (2016). People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know. Septiembre 11, 2017, de Josh Bersin. Sitio web: <http://joshbersin.com/2016/07/people-analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>
- re:Work. (2017). Mapping employee chitchat can reveal information blockages. Septiembre 11, 2017, de re:Work. Sitio web: www.rework.withgoogle.com/blog/mapping-employee-interactions-reveals-networks/
- CIPD. (2014). The future of engagement: thought piece collection. Septiembre 22, 2017, de CIPD. Sitio web: www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/future-report
- Wilinson, A. & Fay, C.. (2011). Guest editor's note: new times for employee voice?. Human Resource Management , 50, 65-74. 2017, Septiembre 11.
- Silverman, M. & Newhouse, P.. (2012). The social media garden: a digital era research study into social media at work. Septiembre 11, 2017, de Chinwag. Sitio web: www.chinwag.com/blogs/michaelsilverman/social-media-garden-digital-era-research-study-social-media-work
- CIPD. (2016). Learning and talent development. Septiembre 11, 2017, de CIPD. Sitio web : www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2012.aspx
- Faridani, S., Britton, E., Ryokai, K., Goldberg, K.. (2011). Opinion space: a scalable tool for browsing online comments. Septiembre 11, 2017, de Atlanta: CHI/AACM Conference on Human Factors in Computing Systems. Sitio web: www.people.ischool.berkeley.edu/~kimiko/papers/CHI2010.OpinionSpace.pdf
- Nahai, N.. (2012). Webs of influence: the psychology of online persuasion. London: Pearson.
- Wadee, Z.. (2013). Facebook your boss: using social media in internal communications. Septiembre 11, 2017, de The Guardian. Sitio web: www.careers.guardian.co.uk/careers-blog/facebook-employers-encourage-social-media
- Towers Watson. (2012). Global workforce study. New York: Towers Watson.
- Burris, E.. (2012). The risk and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice. Academy of Management Journal, 55, 4, 851-75. 2017, Septiembre 11.
- Short, E.. (2016). People Analytics— A Point of View. Septiembre 11, 2017, de Aon Hewitt. Sitio web: www.tahra.org/page_file_download.php?id=305
- Deloitte. (2016). Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Septiembre 11, 2017, de Deloitte. Sitio web: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf
- Bansal, M.. (2014). Big Data: Creating the Power to Move Heaven and Earth. Septiembre 11, 2017, de MIT. Sitio web: www.technologyreview.com/s/530371/big-data-creating-the-power-to-move-heaven-and-earth/
- Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. Harvard Business Review. 84 (1), 98-107. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. Harvard Business Review. 88 (10), 52-58. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Pearson Education, Inc. USA.
- Green, D. (2016). Demystifying People Analytics – Part 2: What skills and capabilities do you need?. Septiembre 11, 2017, de HRN Blog. Sitio web: www.blog.hrn.io/demystifying-people-analytics-part-2-skills-capabilities-need/
- Kamp Andersen, M. (2014). How you create a Superhero analytics team. Septiembre 11, 2017, de All About Human Capital. Sitio web: www.mor-tenkamp.com/2014/06/02/how-you-create-a-superhero-analytics-team/

¿Por qué Leadership & Management School (LMS)?

Leadership and Management School (LMS) es la **única** Escuela en España **especializada** en el desarrollo del **Liderazgo profesional**, y en la mejora de las **competencias y capacidades necesarias de gestión para Recursos Humanos. Validada y reconocida internacionalmente** (International Post-Graduate School), **para acreditar** competencias y habilidades profesionales especializadas.

LMS está inscrita y **reconocida** en el **marco internacional EQF** (European Qualification Framework) – OFQUAL (Office of Qualifications and Examinations Regulation - UK). Con registro LMS Approved Centre – BTEC Registry No 90461.

RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL



LMS forma parte de las principales Asociaciones Profesionales Internacionales en Liderazgo, y mantiene relación con numerosas instituciones, organismos y empresas que apuestan por el **Aprendizaje basado en Competencias**.

Área de RR.HH.

Programa Executive en People Analytics y Gestión Digital para Recursos Humanos



- Desarrollar competencias analíticas.
- Aplicar las nuevas tecnologías.
- Manejar las herramientas más punteras en Analytics.

Master en Dirección Estratégica de RR.HH. y Gestión Digital del Talento

- Adquirir una visión estratégica.
- Gestionar el impacto de las nuevas tecnologías
- Otros.



Executive Program in Strategic Human Resources Management & Leadership Skills



- Strategic Skills.
- Organización y Performance.
- Gestión estratégica de equipos.

Otras áreas de especialización

Innovation & Growth



- Cómo fomentar la innovación.
- Desarrollo de ideas innovadoras.
- Gestión de Equipos de Innovación.
- Gestión del cambio.
- Otros.

Management & Leadership

- Autoconocimiento y liderazgo.
- Cómo desarrollarse como Líder/ Directivo.
- Visión de negocios y orientación al logro.
- Equipo de Alto Rendimiento.
- Otros.



LMS

LEADERSHIP &
MANAGEMENT
SCHOOL

CONTACTA CON NOSOTROS:

info@leadershipms.com

www.leadershipms.com

T(+34) 91 435 12 88

C/ Príncipe de Vergara, 43 -28001, Madrid (España)