EBOOK

Descubre el poder de People Analytics.

Potencia tu empresa con ayuda de los datos.

índice

Contenido.

1. Encuentra la raíz del problema p3
2. Conecta las pruebas p6
3. Casos de éxito p10
4. ¿En qué escalón estás? p14
5. ¡Manos a la obra! p18

1. Encuentra la raíz del problema

De repente, notas que tus mejores talentos se están yendo de la empresa. "Seguramente, les ofrecieron un mejor sueldo en otro lado", piensas.

¿Pero qué pasaría si investigaras un poco? Tal vez al indagar en los datos—al aplicar una encuesta, por ejemplo—, descubres que no es así. Que los profesionales de tu sector no se van en busca de mayores ingresos, porque la competencia sea mejor o sus oficinas, más glamorosas. Se van porque sienten que no encajan. Por un problema de pertenencia, no de dinero.

Esos “malentendidos” son más comunes de lo que pensamos. Bryan Hancock, miembro de McKinsey y coautor del libro *Power to the middle*, advierte que “**hay una gran desconexión** entre lo que el empleador y el empleado consideran que es el problema principal” (1).

Para evitar situaciones como éstas, que ponen en riesgo el funcionamiento de tu organización y el bienestar de tus trabajadores, **es necesario llegar a la raíz de los problemas**.

🔎 ¿Cómo? A través de **People Analytics**, la función de Recursos Humanos que está “dedicada a la búsqueda de conocimiento basado en datos acerca de la fuerza laboral de una organización”, explican los investigadores Ian Bailie y Tomas Chamorro-Premuzic. En palabras simples, dicen, se trata de “la parte *geek* de RRHH”, en la que *los datos* “son los registros digitales del comportamiento de los empleados” y *People Analytics* “es la ciencia que traduce esos datos en conclusiones accionables que mejoran la efectividad de la empresa”. (2)

¿Te gustaría adentrarte en el fascinante mundo de los datos sobre tus talentos o mejorar tus destrezas en People Analytics? En este **e-book**, encontrarás cómo puedes aprovechar todas las encuestas y cifras que tienes en tu organización para potenciar la experiencia de tus colaboradores y el éxito de tu negocio, aun en tiempos de crisis. ➔

¡Prepárate, 2023!

El 2022 fue “el año en que los datos de People Analytics despegaron”, asegura HR Executive. Y de acuerdo con los expertos, los próximos meses no harán sino profundizar el valor de esta herramienta que le ha dado a Recursos Humanos el rol protagonista que siempre ha deseado. (3)

El valor de los datos

- **+ 70%** de los ejecutivos considera que implementar People Analytics es una prioridad.
- **68 miles de millones de dólares** será el valor del mercado global de analíticas de big data para 2025. (4)

La calma antes de la tormenta

Forrester indica que en 2021 solo el 7% de las organizaciones tomaba decisiones basadas en datos. Para la consultora, estos años se han tratado de una pausa antes de que los equipos se lancen al "vacío", dispuestos a sacar el máximo potencial de los datos para enfrentar los retos actuales.

"Frente a un 2023 incierto, los equipos de datos están sentados en la cima de un momento crítico que luce como una montaña rusa en la que los carritos están haciendo fila antes de la caída". De ahí, dice, "solo los equipos más preparados, con sus socios, prácticas y plataformas, serán los que se muevan con la velocidad y la eficiencia" necesarias para afrontar los próximos desafíos. (5)

Origen de People Analytics

Se remonta a 1911, cuando el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor escribió *Los principios de la gestión científica*. Ahí expuso cómo las organizaciones deberían convertir sus espacios de trabajo en una suerte de laboratorios de psicología en los que fuera posible monitorear cada uno de los movimientos de los colaboradores para así encontrar la manera de potenciar su desempeño y a la vez reducir sus niveles de estrés. "El paradigma fue revolucionario y condujo a famosos industrialistas como Henry Ford a hacer innovaciones en la ingeniería del ser humano, con la creación de la línea de ensamblaje básico y una fórmula dotada de ciencia para optimizar roles, tareas y el diseño de los puestos de trabajo con el fin de impulsar la productividad del empleado", señalan Bailie y Chamorro-Premuzic. (2)

2. Conecta las pruebas

"Muchas organizaciones están reconociendo que obtener datos de las motivaciones de sus empleados, sus niveles de compromiso y sus aspiraciones es infinitamente útil frente al apretado mercado laboral actual y las crecientes expectativas de los trabajadores", apunta HR Executive. (3)

El contexto en el que surgen los datos importa. Por ejemplo, si dos equipos tienen altos niveles de ausentismo laboral, ¿significa que esas cifras son preocupantes? Depende. Erik van Vulpen, fundador de la Academy To Innovate HR (AIHR), explica que un equipo podría tener uno o dos trabajadores en estado crítico de salud, pero estar funcionando bien en líneas generales, mientras que en el otro el ausentismo alcanza picos máximos debido a un liderazgo deficiente y una alta presión laboral. (6) Las situaciones son muy distintas.

"Los datos son siempre el punto inicial. Sin embargo, no te mostrarán la historia completa a menos que triangules los datos y te apoyes en entrevistas cualitativas, focus groups y demás", indica.

Aplicar People Analytics consiste en trascender el análisis estadístico para desarrollar una mentalidad que desafíe las presunciones, testee hipótesis y use principios científicos sólidos que permitan informar y guiar percepciones. Los expertos en la materia entienden la importancia de mirar los datos a la luz de otros factores.

Implica hacer un cambio profundo en RRHH, que "por mucho tiempo ha sido el custodio de los datos 'duros': costos del empleado, costos de la rotación de personal, absentismo, costos laborales y otros por el estilo", indica Gallup. Toda esta información, aunque crítica, resulta insuficiente y poco oportuna, debido a que "para el momento en que los números llegan [al departamento], ya es muy tarde para cambiar la estrategia", reflexiona Vibhas Ratanjee, experto senior en desarrollo organizacional y liderazgo en **Gallup** (7).

Para evitar que esos datos se tornen obsoletos, Ratanjee señala que un profesional de Recursos Humanos tiene que ser "un **traductor intencional** de los indicadores de la fuerza laboral". Es decir, en él estará comunicar e interpretar lo que quiere decir aquella información dura sobre el clima laboral, el desarrollo de los equipos, el liderazgo, la rotación de los talentos y más.

Sin duda, "los datos son el nuevo petróleo". Pero si esos datos no se interpretan correctamente, pierden todo el sentido. "Son solo ceros y unos", tal como advierten Bailie y Chamorro-Premuzic (2)

¡Atención a los signos de alerta!

De acuerdo con investigaciones de Gallup, solo el 29% de los trabajadores considera que sus evaluaciones anuales son justas, y solo el 26% piensa que son precisas. Un porcentaje aún inferior se siente motivado, desde el liderazgo, a destacarse en su trabajo. Conocer estos datos es fundamental para hacer algo al respecto. "Son esos pequeños detalles granulares los que se van sumando hasta afectar el desempeño de la organización y su crecimiento", destaca Ratanjee. (7)

Soluciones para el negocio

"Muchos líderes de RRHH creen que las People Analytics son para mejorar los procesos de RRHH", cuando en realidad "es crítico que ayuden directamente al negocio a ser exitoso y, en consecuencia, que mejoren temas como las ventas, la innovación de productos, la efectividad en la cadena de suministro, la cultura, que cambien la inclusión, y la lista continúa", destaca David Green, experto en el área y director de la consultora Insight222 & MyHRFuture. (8)

En otras palabras, esas organizaciones entienden cuáles son los desafíos más relevantes en la organización y se enfocan en resolver los problemas que tienen sus ejecutivos. "Una vez que hayas entendido el 'por qué', obtendrás más analíticas y serás capaz de priorizar efectivamente los proyectos para así **entregarle el mayor valor al negocio**", advierte Jonathan Ferrar, CEO de la consultora Insight222 (9).

Las empresas líderes en People Analytics "invierten en sus *stakeholders* y priorizan los temas más importantes del negocio, de la misma manera en la que invierten en sus propios equipos y funciones", explican Green y Ferrar, autores del libro *Excellence in People Analytics. How to use workforce data to create business value.* (9) Además, miden el impacto de su trabajo en la organización y su fuerza laboral, se enfocan en escalar los productos de People Analytics que desarrollan y habilitan a los socios del negocio (HRBPs) a que sean más hábiles en el uso y manejo de datos.

¿Del “qué” al “ahora qué”?

Los análisis descriptivos no son suficientes. Es necesario que los profesionales en People Analytics sean capaces de aprovechar los datos para, a partir de ellos, desarrollar hipótesis y conectar la información para armar con ella una historia que dé respuesta a los principales problemas de la empresa. RRHH tiene que convertirse en un consejero clave. Ir más allá del reporte de datos. Para ello, es importante salir del “qué” (¿qué datos encontré, qué está sucediendo?) para darle paso al “y ahora qué”. (10)

3. Casos de éxito

Green señala que hay dos problemas que, históricamente, han impulsado a las empresas a recurrir a People Analytics: **las renuncias y el reclutamiento**. (1)

Recuerda la experiencia de un banco que está utilizando analíticas para ayudar a los mánagers a optimizar la búsqueda de personal: al conocer cuántas postulaciones pueden recibir si la vacante prioriza la educación y la experiencia, y cuántas si cambian las palabras que utilizan en la descripción de la búsqueda laboral (con el fin de incentivar a las mujeres a aplicar a esas vacantes, por ejemplo). Al apoyarse en los datos, pueden "ver analíticas a lo largo del proceso de reclutamiento y empezar a entender dónde están sufriendo una pérdida importante de candidatos", indica.

Pero hoy en día hay otros temas que están cobrando cada vez más importancia: la inclusión y la pertenencia. Las organizaciones están utilizando las analíticas para ir más allá de las métricas de diversidad y comenzar a enfocarse en qué tan a gusto se sienten sus trabajadores dentro de la empresa. "Están preguntándose '¿nuestros equipos son inclusivos?, ¿nuestros líderes son inclusivos?', y tratando de destacar cuáles son las causas reales de asuntos como desigualdad de género, así como también otros tipos de desigualdad" (8).

¡Misión cumplida!

Aquí compartimos algunos ejemplos de cómo se han aplicado las People Analytics en diferentes organizaciones.

1. Selección y reclutamiento.
A través de analíticas y herramientas de inteligencia artificial, **Unilever** logró agilizar su proceso de contratación de pasantes y roles del nivel inicial. ¿Cómo? Al recibir las postulaciones, un algoritmo derivaba a los candidatos a participar en un videojuego en el que pondrían a prueba sus habilidades. Luego, si éstos cumplían con las expectativas del cargo, los invitaba a una entrevista en HireVue, en la que podrían registrar en video las respuestas a preguntas preestablecidas; la tecnología analizaría sus palabras clave, entonación y lenguaje corporal. Finalmente, los aspirantes seleccionados pasarían a una entrevista con el mánager de contratación.

2. Liderazgo.
Con el Proyecto Oxígeno, **Google** ha estudiado durante más de 10 años cuáles son los comportamientos que esperan los trabajadores de sus mánagers, para así poder entrenar a sus líderes y facilitarles el desarrollo de las habilidades que necesitan. Esto les ha permitido mejorar la satisfacción de los colaboradores y su desempeño, así como también reducir la rotación de personal.

3. Experiencia del colaborador.
La empresa española **Naturgy** utilizó el Procesamiento de Lenguaje Natural (PNL) para relevar las respuestas que dejaban sus trabajadores en el campo de texto libre que estaba al final de cada encuesta. Con esto, identificaron los "hot topics" que afectaban a sus talentos y tomaron medidas para responder mejor a las quejas, consultas y preocupaciones que surgían.

4. Ausentismo laboral.
Luego de plantearse más de 50 hipótesis y testear muchas de ellas, la compañía alemana **E.ON** descubrió que la razón del creciente ausentismo en la empresa eran la necesidad de vacaciones más largas y de tomarse uno o dos días libres a mitad de año. Este hallazgo tan simple condujo a la mejora de los beneficios en la organización.

5. Rotación excesiva.
En 2015, la compañía de datos **Nielsen** diseñó un modelo predictivo con 20 variables —entre ellas edad, género, tiempo dentro de la empresa y puntuación del mánager— para determinar por qué las renuncias habían aumentado en el último tiempo. Así detectó que un programa de movilidad interna podría ayudar a retener al personal y que cada vez que lograba disminuir en 1% la rotación, se ahorraba hasta 5 millones de dólares en costos.

6. Desarrollo profesional.
Al notar un aumento en la tasa de renuncias, una **aseguradora** estadounidense reunió sus datos —antecedentes demográficos, profesionales y educativos de los trabajadores, sus evaluaciones de desempeño y los niveles de compensación— para identificar cuál era el perfil de aquellos que estaban en riesgo de irse. "Al aplicar analíticas sofisticadas, afloró un descubrimiento: los empleados de los equipos más chicos, con períodos más largos entre ascensos y con mánagers de más bajo desempeño, eran los más propensos a renunciar", relata McKinsey. Al identificar ese patrón, la organización comenzó a proporcionarles más oportunidades de desarrollo profesional y más apoyo de otros mánagers. Además, se dio cuenta de que los bonos no tenían prácticamente ningún efecto en la retención del personal. (11) (12) (13) (14) (15) (16)

Nuestras soluciones Visma Payroll, Unite, People y Talent te brindarán todos los datos que necesitas sobre tu personal y te permitirán generar reportes a medida. ¡Contáctanos haciendo clic aquí! O escríbenos a info.latam@visma.com

Otros ejemplos

Apoyo al personal.

Una organización utilizó analíticas para monitorear, durante la pandemia, las tendencias relacionadas con enfermedades en diferentes regiones del país. Gracias a ello pudo saber cuándo era necesario enviar apoyo adicional a los trabajadores de esas áreas. (6)

Pulso sobre temas actuales.

Microsoft combinó encuestas de pulso diarias aplicadas a unas 1.500 personas de su empresa con programas de escucha continua. Así pudo monitorear las opiniones del personal acerca del regreso a la oficina, el trabajo remoto, pero también sobre las desigualdades raciales y el asesinato de George Floyd en mayo de 2020 en Estados Unidos. Al indagar en profundidad en cómo se estaban sintiendo los trabajadores y analizar esta información, la compañía pudo moldear las preguntas de seguimiento, ajustar sus comunicaciones, saber cómo abordar diferentes formas de trabajo flexible y cómo responder a las preocupaciones de sus colaboradores en torno a inequidades y la brecha de género. (8)

Conexiones.

Algunas analíticas pueden revelar cuáles son las interacciones entre los trabajadores. Por ejemplo, al detectar que dos personas nunca se han comunicado entre sí, se abre la posibilidad de ponerlos en un mismo equipo. “¿Eso permitirá que compartan conocimiento o se convertirá en un gran desafío? (...) People Analytics puede mostrarte esto”, asegura Hallie Bregman, dueño de la consultora de analítica de datos The Bregman Group (3).

Por su parte, Green ha visto casos en los que las mujeres con un alto desempeño laboral y pocas conexiones en el nivel senior no eran promovidas y dejaban la organización. En cambio, aquellos hombres de alto desempeño que ajustaban sus conexiones a medida que escalaban dentro de la empresa, sí eran ascendidos. “Cuando se sabe ésto, es posible lograr que la gente cambie su comportamiento y construya, conscientemente, esos vínculos sociales” que necesita.

Agrega que las compañías también están atentas a la **"homofilia"**, que es la tendencia de los individuos a asociarse y generar vínculos con personas similares a ellos, y para ello están mirando datos pasivos para entender las conexiones entre los trabajadores.

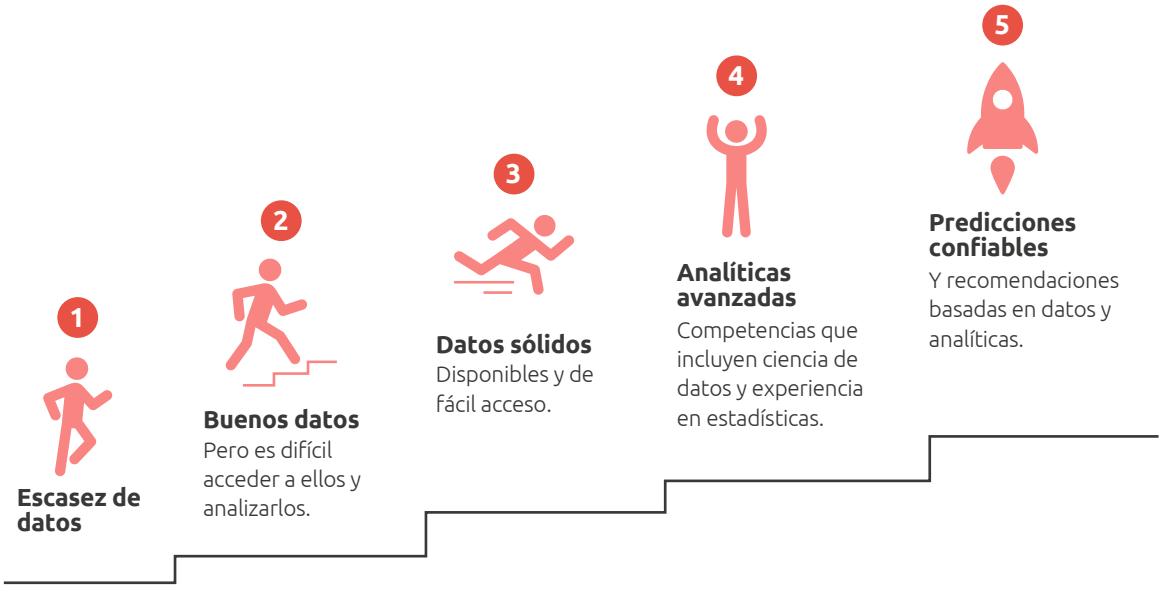
> “Las People Analytics permiten que los departamentos de RRHH tomen decisiones basadas en la evidencia e incrementen su credibilidad dentro del negocio. Esto implica que RRHH puede ser más efectivo e impactante en cuanto a sus iniciativas y consejos”. Erik van Vulpen, fundador de la AIHR (6)

4. ¿En qué escalón estás?

Si aún no sabes en qué etapa estás en el proceso de crecimiento en People Analytics, este gráfico puede ayudarte a hacer un diagnóstico.

McKinsey propone la "escalera del impacto" para visualizar cómo es la trayectoria de los equipos en People Analytics. Asegura que, si bien los mejores de ellos suelen dar un paso atrás por cada dos pasos que dan hacia adelante, siempre están avanzando.

"Están constantemente iterando —retrocediendo y volviendo a subir las escaleras— en cada nivel del recorrido hacia la cima". (17) Agrega que, para pasar del primer escalón al segundo, es necesario que la organización construya una base de datos de alta calidad.



Competencias requeridas en el equipo

- Sistemas transaccionales de data-entry.
- Repositorio central de datos y controles.
- Reglas básicas para la recolección de datos.

- Tecnología para difundir los datos y análisis en la organización (ejemplo: herramientas de reporte y plataformas).
- Analistas dedicados a los clientes internos.

- Especialistas avanzados en datos. Ejemplo: científicos de datos, estadistas, etc.
- Herramientas estadísticas avanzadas para hacer análisis.

- Big data: alto volumen de información confiable.
- Profunda experiencia en analíticas predictivas. Ejemplo: machine learning supervisado o no.

3 temas clave en People Analytics

Foco.
Los profesionales de RRHH que se enfocan en los desafíos del negocio vinculados con la estrategia para el talento de la compañía son más exitosos en sus esfuerzos.

Valor.
Los líderes y profesionales de RRHH no solo se concentran en la actividad de analytics, sino que saben que el objetivo final es crear valor para el negocio y para los trabajadores.

Impacto.
Las organizaciones que construyen bases sólidas orientadas a los negocios, y que no solo se ocupan de resolver asuntos relacionados con la tecnología o los datos, generan un mayor impacto a largo plazo. (9)

7 características de las empresas líderes en People Analytics

Tras entrevistar a 184 organizaciones, Green y Ferrar descubrieron que solo 8 de ellas eran "compañías líderes". Pero, ¿qué las distingue del resto? Las siguientes cualidades:

1. El líder de People Analytics influencia al C-suite.
El líder de People Analytics le reporta al director de RRHH o a quien esté un nivel por debajo de esa persona. También interactúa cada semana, mes o trimestre con los ejecutivos del C-suite.

2. Sus analíticas avanzadas responden a las prioridades del negocio.
Los CEO y los directores de RRHH recurren a las evidencias que les dan sus líderes de People Analytics para así tener una comprensión más profunda de su fuerza laboral. Esto les permite contar con el conocimiento necesario para determinar qué acciones tomar.

3. Invierten en consultores de análisis, científicos de datos y científicos de comportamiento.
Los consultores ayudan a entender, priorizar y traducir en hipótesis la estrategia de negocios y los desafíos del equipo de People Analytics. Los científicos de datos combinan métodos estadísticos, procesos y algoritmos para extraer conocimiento de una gran cantidad de datos. Y los científicos de comportamiento estudian la conducta humana en áreas como evaluaciones de candidatos, encuestas, inclusión y experiencia del colaborador.

4. Miden y entregan valor financiero.
El equipo de analytics evalúa los proyectos antes de abordarlos, para evitar errores costosos o planes con poco retorno de inversión. Además, monitorea sus progresos para asegurarse de que le están generando valor al negocio.

5. Democratizan los datos.
Para lograr que las soluciones y predicciones sean efectivas, crean "productos analíticos" que les permitan compartir, de forma interactiva con los trabajadores, gerentes y ejecutivos de toda la empresa, los datos que obtienen.

6. Personalizan los productos de People Analytics en función de sus trabajadores.
Los equipos líderes en People Analytics les comunican a los colaboradores "cómo" se beneficiarán del uso de los datos, lo que hace que estén más dispuestos a compartir su información. Saben que la transparencia y el uso ético de los datos es fundamental.

7. Los líderes de RRHH comunican la importancia de los datos y los análisis.
Esto ayuda a que los líderes del negocio sean receptivos a las sugerencias que surgen de People Analytics. (18)

Asimismo, Green y Ferrar aseguran que estas compañías se destacan por estar continuamente ayudando a otras empresas a ser más exitosas: "Comparten historias en sus artículos, se presentan en conferencias y están de acuerdo en formar parte de los casos de estudio en documentos y en *ebooks*".

Todas las empresas líderes han tenido equipos de People Analytics durante más de 2 años y el 63% de ellas ha contado con esta función durante más de 10 años. (18)

Equipos en constante crecimiento

Green y Ferrar encontraron que, en los últimos tres años, ha habido un aumento sustancial en el tamaño de los equipos de People Analytics en las 184 compañías que estudiaron. Por ejemplo, en empresas de 100.000 empleados, el equipo está compuesto, en promedio, por esta cantidad de integrantes:

2020

25 miembros de People Analytics

100.000 trabajadores totales

2021

34 miembros de People Analytics

100.000 trabajadores totales

2022

34 miembros de People Analytics

100.000 trabajadores totales

El 55% de las compañías encuestadas incrementó el tamaño de sus equipos durante 2020, mientras que en 2022 el aumento fue del 65%. "Se espera que este crecimiento continúe, porque el 68% de las compañías predice que ampliará sus equipos en los próximos 18 a 24 meses para convertirse o seguir siendo compañías líderes", señalan. (18)

Mitigar la resistencia

Las investigaciones pueden ayudarnos a convencer a los líderes de hacer cambios en sus prácticas. "Si yo digo 'esto es lo que tienes que hacer', va a haber resistencia. Pero si les dices a los líderes 'esto es lo que recomendamos hacer y estos son los datos que lo respaldan', la resistencia va a ser más fácil de sortear. Esa es la magia de los datos", reflexiona el especialista Sergio García Mora, profesor de People Analytics en la Escuela de Innovación ITBA, en nuestro podcast *HR Express.* (19)

5. ¡Manos a la obra!

Si estás comenzando en el mundo de People Analytics o llevas un tiempo en él, pero quieres optimizar tu abordaje y tus procedimientos, ten en cuenta las siguientes recomendaciones de los expertos.

Bill Petti, líder de analytics y antiguo consultor de datos en *Gallup*, comparte 3 sugerencias para ir más allá de los análisis retrospectivos y descriptivos. Para pasar de "por cuánto tiempo han trabajado los talentos en la compañía" a "predecir la probabilidad de que se queden" o "identificar los factores que están influenciando la retención".

1. Genera hipótesis.

"Los líderes de RRHH necesitan identificar primero sus problemas, generar hipótesis sobre las posibles causas y luego hacer los análisis adecuados", indica. Recomienda que, antes de usar los reportes y análisis estándar de las plataformas que adquieren, primero se cuestionen: "¿Cuáles son las preguntas más importantes que necesito responder?", "¿cuáles son los problemas más urgentes que tengo que abordar?". Las respuestas deberían determinar cuáles análisis conveniene hacer.

2. Obtén datos de fuentes internas y externas.

"Confiar únicamente en los datos internos es como boxear con una mano atada a tu espalda", advierte el experto. Las organizaciones líderes en datos de la industria a la que pertenece tu empresa podrán proveerte información adecuada, ayudarte a detectar hipótesis y contrastarlas con los datos del mercado, de la población, etcétera, para desarrollar análisis a medida. Estos datos, procedentes de fuentes externas, facilitan la toma de mejores decisiones. Por ejemplo, se puede prever el riesgo de que las renuncias aumenten en una determinada ciudad, al basarse en las tasas de desempleo y la prevalencia de las publicaciones de vacantes de los competidores.

3. Conviértete en un experto en el desempeño laboral.

Muchos líderes de negocios no confían en los líderes de RRHH cuando sus perspectivas están más basadas en su experiencia que en los datos duros y los análisis. "Los líderes de RRHH deberían ser autoridades en aquello que empíricamente impulsa la excelencia en capital humano y el retorno de inversión (ROI) y en cómo medir y hacer predicciones en función de ello". **Temas clave a dominar:** cómo impulsar la experiencia del colaborador, maximizar el ROI del capital humano, predecir resultados de los trabajadores y conectar cuantitativamente las iniciativas de RRHH con los objetivos más amplios del negocio. (10)

Incluye datos cualitativos

No todos los datos que recopilamos y analizamos tienen que ser numéricos. Complementarlos con datos cualitativos será fundamental para darles contexto a los resultados cuantitativos y descubrir nuevas aristas del problema que queremos resolver. (20)

Aquí, 4 maneras en las que puedes aprovechar los datos cualitativos:

☑ **1. Combinar datos cualitativos y cuantitativos.**
Por ejemplo, una encuesta en la que hay preguntas cerradas con escalas (cuantitativas) y a la vez preguntas abiertas para texto (cualitativas) en las que los trabajadores pueden elaborar mejor sus respuestas. Esos comentarios permiten detectar patrones o diferencias, extraer citas útiles o encontrar nuevos asuntos que no estaban contemplados en las preguntas con escalas. Los textos pueden clasificarse en función de los diferentes temas que tocan.

☑ **2. Utilizar métodos explicativos.**
Para recopilar, a través de cuestionarios, charlas, workshops, entre otros, información que ayude a darle sentido a los resultados cuantitativos. Generalmente, se usan cuando: no se incluyó la posibilidad de dejar textos en una encuesta, estamos revisando datos que no proceden de una encuesta o las respuestas de la encuesta anterior no proveyeron suficiente información sobre un tema importante en el que se quiere indagar.

☑ **3. Enfoque exploratorio.**
Cuando iniciamos un proyecto de People Analytics, es posible que solo tengamos un histórico de respuestas de las encuestas de los últimos años. Podemos aprovechar esos datos cuantitativos para identificar las áreas en las que necesitaremos explorar en profundidad y descubrir cuáles son las próximas preguntas que tenemos que hacer.

☑ **4. Enfoque experimental cualitativo.**
Tras detectar los temas en los que quieres indagar, puedes hacer un experimento que te permita cuantificar aquello que, a tu juicio, está generando esos cambios. Y luego, recolectar información cualitativa para explicar las diferencias que observas entre distintos grupos.

¿Lo estás haciendo bien?

Para saber si tus mediciones están motivando a los trabajadores o, por el contrario, les están generando rechazo, responde las siguientes preguntas que plantea *Mike McDonald*, consultor senior de *Gallup*. (21)

1. ¿Mides todo? "Esperamos que no", dice el experto. Si bien la tecnología permite obtener todo tipo de métricas, es importante "no caer en la trampa de asumir que solo porque puedes medir algo significa que deberías hacerlo".

2. ¿Tus trabajadores pueden influenciar el trabajo que estás midiendo? "Permitir que los empleados participen en el establecimiento de objetivos es una excelente manera de darles cierto control y propiedad sobre sus resultados".

3. ¿Estás midiendo las habilidades individuales del equipo y sus contribuciones? "Puedes lograr apoyo si tus métricas se alinean con las fortalezas de tus trabajadores. Toma en cuenta las capacidades únicas, responsabilidades, experiencia y aspiraciones de cada miembro".

4. ¿Tienes discusiones sobre métricas orientadas al futuro? Los trabajadores no pueden cambiar el pasado, así que enfocarse en experiencias anteriores es improductivo si no se discute un camino claro hacia el futuro. La mentalidad debe ser la de "echar una mirada al pasado para alcanzar la excelencia hacia adelante".

5. ¿Las métricas surgen con frecuencia en tus discusiones? Mucho puede cambiar en el transcurso de un año. "Abordar las métricas con frecuencia reduce el temor, habilita a los mánagers a enfocarse en los nuevos logros e introduce las correcciones necesarias antes de que los problemas se vuelvan inmanejables", afirma McDonald.

6. ¿Las mediciones cuentan una historia? "¿Los números que estás recolectando tienen una narrativa que los acompaña? Dos personas pueden producir los mismos resultados de acuerdo con las métricas de desempeño, pero pueden estar en diferentes situaciones y contextos, generar un impacto diferente en sus colegas o tener un valor distinto para los clientes internos y externos", señala. "Por eso, en lugar de enfocarte en que los números mejoran, mira lo que significan esos números".

Recuerda que para empezar

"no necesitas saber programar o automatizar todo, sino hacerte mejores preguntas y tratar de construir una historia basada en los datos". Sergio García Mora, profesor de People Analytics en ITBA Escuela de Innovación en Argentina (19).

9 dimensiones para lograr la excelencia

Las compañías más exitosas en el uso de People Analytics son aquellas que abarcan estas 9 dimensiones que plantean Green y Ferrar. Se trata de un modelo circular, no secuencial, en el que no es necesario que una empresa logre una dimensión para desarrollar capacidades en la siguiente (9).

9. Cultura. Cuando la cultura de RRHH y de la organización en general es receptiva a obtener conocimiento producto del análisis, es más fácil implementar analytics y más viable que generen impacto en la empresa.

1. Gobernanza. Mecanismos, procesos y procedimientos (estructuras) adecuados para cumplir con normas de gestión de datos, ética y privacidad, para gerenciar la selección de proyectos y el trabajo de analytics. Sin una gobernanza adecuada, se puede perder foco, valor e impacto y se corre el riesgo de hacer trabajo innecesario.

2. Metodologías. Pasos que permiten que las analíticas sigan un camino claro y ágil, de manera que el trabajo sea significativo, tenga propósito, genere impacto y mejore el desempeño individual y organizacional.

8. Resultados del negocio. Al usar efectivamente las People Analytics, puedes mantener informados a los líderes y los ejecutivos para que puedan tomar las mejores decisiones. Esta dimensión le asegura al negocio que obtendrá un beneficio organizacional a partir del manejo adecuado de los datos.

7. Experiencias laborales. La habilidad de enfocar los análisis en los trabajadores y sus mánagers a través de la personalización, los algoritmos y la democratización de los datos. Por ejemplo, al aportar datos financieros, pero también sobre la importancia de la rotación del personal y los beneficios de la movilidad interna.

3. Interesados. Las People Analytics son más exitosas cuando están totalmente integradas en las operaciones de la organización. Para ello, es necesario que los miembros de la compañía estén involucrados: desde los ejecutivos y líderes de RRHH hasta los mánagers, colaboradores, sindicatos y encargados de la tecnología.

4. Habilidades. Hay 6 habilidades clave para tener éxito en People Analytics: agudeza para los negocios, consultoría, Recursos Humanos, psicología organizacional, ciencia de datos y comunicación. Se pueden desarrollar dentro del equipo, buscar en algún otro departamento de la empresa o contratar fuera de la compañía.

6. Datos. Es fundamental usar, integrar, gerenciar y asegurar los datos del negocio y de las personas. Es necesario enfocarse en fuentes internas y externas y analizar cuál información adicional habría que recopilar para mejorar el análisis.

5. Tecnología. Que brinde herramientas de visualización, estadísticas, machine learning, inteligencia artificial, entre otras. En lugar de adquirir la última novedad en tecnología, es importante identificar cuáles son las necesidades en función del problema de negocios que se intenta resolver.

Referencias.

1. Hancock, Bryan y Schaninger, Bill. Talent at a turning point: How people analytics can help. McKinsey. Febrero 2022.

2. Chamorro-Premuzic, Tomas y Bailie, Ian. Tech is transforming People Analytics. Is that a good thing? Harvard Business Review. Octubre 21, 2020.

3. Albinus, Phil. Why people data analytics is poised to drive big change in 2023. HR Executive. Noviembre 21, 2022.

4. Herrington, Kim. Predictions 2023: Data And Analytics. Forrester. Noviembre 3, 2022.

5. De Cremer, David y Stollberger, Jakob. Are People Analytics dehumanizing your employees? Harvard Business Review. Junio 7, 2022.

6. van Vulpen, Erik. 4 things Harvard Business Review got wrong about People Analytics. AIHR.

7. Ratanjee, Vibhas. How HR can optimize People Analytics. Gallup. Julio 5, 2019.

8. Ulrich, Dave; Ferrar, Jonathan y Green, David. Episode 76: How to build excellence in People Analytics. My HRFuture and Insight222. Septiembre 7, 2021.

9. Ferrar, Jonathan. Nine dimensions for excellence in People Analytics. My HRFuture and Insight222. Octubre 23, 2020.

10. Petti, Bill. 4 keys to becoming a data-driven HR leader. Gallup. Mayo 3, 2018.

11. Arellano, Carla y Gandhi, Neel. Driving value in talent processes using analytics. McKinsey. Diciembre 5, 2017.

12. Majarín, Delia Majarín. People Analytics, ¿qué es y para qué sirve? EAE Business School. Enero 28, 2021.

13. Bariso, Justin. 10 traits of a 'perfect' boss, according to research by Google. Business Insider. Agosto 1, 2020.

14. van Vulpen, Erik. 15 HR Analytics case studies with business impact. AIHR.

15. Schmidt, Lars y Green, David. This is why data is now more essential than ever in HR. Fast Company. Mayo 31, 2019.

16. de Romrée, Henri; Fecheyr-Lippens, Bruce; y Schaninger, Bill. People analytics reveals three things HR may be getting wrong. McKinsey. Julio 22, 2016.

17. Ledet, Elizabeth; McNulty, Keith; Morales, Daniel; y Shandell, Marissa. How to be great at people analytics. McKinsey. Octubre 2, 2020.

18. My HRFuture y Insight222. Seven characteristics of leading companies that impact business value through People Analytics. Octubre 27, 2022.

19. García Mora, Sergio. La gran renuncia. Podcast HR Express de Visma. Febrero 2022.

20. Four ways to use qualitative data in People Analytics. OrganizationView. Junio 16, 2022.

21. McDonald, Mike. Do your measures make employees mad? Or motivate them? Gallup. Enero 3, 2018.

En VISMA, podemos ayudarte a optimizar la experiencia de tu equipo e impulsar tu negocio mediante datos y reportes completos y confiables. Contáctanos, ¡será un gusto asesorarte!