

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº23 AGOSTO

2020

María José Bosch  
Directora

María Paz Riumalló  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado  
Asistente de Investigación

# PEOPLE ANALYTICS: USANDO LOS DATOS

## Introducción

En los últimos años, hemos sido testigos del rápido y gran avance que han tenido las tecnologías digitales en las distintas esferas de la vida. El ámbito del área de Dirección de Personas dentro de las organizaciones, no se ha quedado ajeno a este proceso. En la siguiente guía práctica se introducirá el concepto *People Analytics*, el cual hace referencia a la gestión del talento dentro de la organización a través de la recolección de información de las personas en tiempo real, la cual se analiza a través de programas digitales. Este concepto llegó a revolucionar a los departamentos de recursos humanos, ya que permite a los líderes de las empresas tomar decisiones sobre sus colaboradores basadas en datos reales obtenidos al interior y exterior de la compañía. De esta formase trata de una herramienta clave, ya que es una de las formas de ayudar a la empresa a mejorar el rendimiento, crecer y además crear una buena relación entre la empresa y sus colaboradores (ORH, 2019).

## Definiendo *People analytics*

Es posible definir esta herramienta como la “gestión basada en el conocimiento, en la medida y en el análisis en tiempo real de lo que les ocurre a las personas implicadas (empleados, proveedores, colaboradores externos, etc.) en cada uno de los procesos de los procesos de la compañía” (Watch & Act, 2021). Según Heuvel & Bondarouk (2016) es posible comprenderlo como la identificación y cuantificación sistemática de las personas que impulsan los resultados del negocio. La idea es obtener buenas conclusiones, para poder tomar decisiones correctas, a través de los datos. Para realizar esto es necesario tener conocimiento en estadística y en diseño de investigación. La posibilidad de implementar la analítica de personas, permite transformar las lógicas e indicadores del área de recursos humanos en descubrimientos rigurosos y relevantes. Basar las decisiones en hechos, dan como resultados respuestas más objetivas, esto dado que el proceso analítico no estaría influenciado por sesgos.

A modo resumen, el análisis de personas o *People Analytics* es una metodología que utiliza la aplicación de matemáticas, estadísticas y modelos de datos relacionados con los colaboradores para ver evidencias y predecir patrones. En particular, el análisis de personas se “utiliza para tomar mejores decisiones sobre todos los aspectos de la estrategia de recursos humanos con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y empresarial alineando gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio” (Romero, 2019).

Los datos utilizados puede ser encontrados tanto dentro de la empresa como afuera de esta. Los **datos internos** hacen referencia a los datos obtenidos por el departamento de recursos humanos de una organización (Aguado, 2021). Algunos de los indicadores que se pueden encontrar, son los siguientes:

- Permanencia de los colaboradores
- Compensaciones
- Formación y capacitación
- Datos de evaluación del desempeño

- Organigrama
- Detalles sobre los trabajadores excelentes
- Detalles de acciones disciplinarias

Ahora, respecto a los **datos externos**, estos se obtienen al establecer relaciones con otros departamentos de la organización, o bien a partir de relaciones con otras empresas (Aguado, 2021). Aquí es posible distinguir:

- **Datos financieros:** datos que son por lo general entregados por el mercado y por la relación con otras empresas. Son clave en cualquier análisis, por ejemplo para calcular los ingresos por empleado o el coste de la contratación.
- **Datos específicos de cada organización:** según el tipo de organización y su tipología, producto o servicio, el tipo de datos que necesita el área de recursos humanos para complementar el análisis puede variar.

#### Objetivos de la Analítica de Personas (Romero, 2019)

- Identificación del talento:** usar esta herramienta permite identificar aquellas variables que tienen un mayor impacto en el rendimiento de las personas del equipo. Con esto, es posible actuar sobre ellas y facilitar la identificación, desarrollo y fidelización del talento. Por otro lado, permite clasificar a los colaboradores en función de aquellos factores que les motivan de forma positiva o negativa, dando lugar a *clusters de empleados* similares entre sí y de esta forma identificar y desarrollar planes de acción para cada colectivo.
- Atracción del talento:** es posible identificar qué características y profesionales, son garantía de éxito en la organización y en función de estas realizar un orden en la base de datos de candidatos. La idea es clasificarlos de mayor a menor afinidad con la empresa, en un proceso de selección para un puesto de trabajo específico.
- Desarrollo del talento:** eventualmente ofrecer a los empleados un plan de desarrollo de carrera profesional que permita potenciar sus conocimientos y habilidades en función de sus motivaciones.
- Predicción de la fuga de talento:** el objetivo es intentar predecir con anticipación, la posible fuga de un empleado y las causas que lo provocan para poder tomar medidas que lo eviten.
- Escucha activa y monitorización:** creación de canales de escucha automática de la “voz del colaborador”, con variedad de índices particulares de la organización que avisan en tiempo real el estado de ánimo y pueden prevenir posibles crisis.

- vi. **Argumentos y justificación de impacto:** los datos sobre las personas permiten justificar la necesidad de implementar nuevas iniciativas y a la vez, es posible medir el impacto de dichas iniciativas para justificar el valor aportado.

### ¿Por qué es importante para el área de Recursos Humanos la analítica de personas?

A partir de la observación de los datos recolectados, el área de recursos humanos puede gestionar de buena forma al personal de la empresa. Esto es positivo, ya que se asocian múltiples beneficios cuando los colaboradores están satisfechos y tienen un buen desempeño. Un aumento en la productividad o establecer un mayor compromiso con la compañía, son beneficios que se pueden identificar para la empresa (Aguado, 2021). Es por esto, que es importante introducir esta herramienta dentro de las organizaciones, ya que permite, entre otras cosas:

- **Conocer la actividad y productividad:** ayuda a detectar empleados que rinden para entender su trabajo y aplicar su metodología a personas que rinden menos o no están cumpliendo con sus objetivos profesionales (Romero, 2019).
- **Encontrar la eficiencia:** permite determinar si un trabajador invierte los recursos adecuados o si gasta demasiados al hacer su trabajo.
- **Impulsar la motivación, satisfacción con el trabajo y compromiso con la empresa:** permite comprender las motivaciones de los trabajadores, y es de utilidad para las estrategias de talento. Por otro lado, permite conocer la satisfacción del colaborador, con su puesto de trabajo y los motivos, con el fin de tomar medidas y evitar que nos abandonen ante una oferta de empleo mejor (Watch & Act, 2021).

Es así como, al usar los datos y el material disponible, se puede obtener conocimiento para implementar estrategias que mejoren resultados de la compañía.

### ¿Quiénes lo llevan a cabo?

Los profesionales de la gestión de personas son capaces de crear estrategias muy acertadas a partir de una buena recogida de datos, un acertado análisis y un uso inteligente de estos datos para la toma de decisiones (Romero, 2019). Es por esto que es recomendable contar con el personal adecuado dentro de la compañía, que pueda llevar estas tareas a cabo. Dentro de los profesionales se necesitan: un matemático y estadístico que trabaje los datos y; un programador, para gestionar y correlacionar los datos. Además se necesita tener conocimiento del negocio para aportar valor y también la capacidad de transformar las conclusiones en iniciativas.

### Ventajas de la implementación de People Analytics

Antes de implementar esta herramienta, resulta importante reconocer las ventajas de hacerlo. Dentro de ellas se identifica (Prometeus, 2019):

- Mejor gestión de las personas en la empresa basada en necesidades reales.
- Oportunidad de hacer seguimiento del impacto de las iniciativas.
- Mayor confianza de dirección, fruto del uso de datos objetivos.
- Mayores recursos para desarrollar una estrategia (consecuencia de lo anterior).
- Mejor visión del desempeño de los equipos.
- Formación y desarrollo a medida del empleado y alineada con negocio.
- Seguimiento del nivel de satisfacción de los empleados.
- Prevención de la fuga de talento.
- Oportunidad de reducción de costes de bajas, absentismo y rotación de los colaboradores.
- Mejora en la selección de personal y los costes derivados.
- Oportunidad de aumentar productividad o ventas fruto del conocimiento.

### ¿Cómo implementar esta herramienta en la empresa?

A continuación se detallarán los **cinco pasos** necesarios para implementar de manera efectiva la analítica de personas.

#### 1) Primer paso: Hacerse preguntas adecuadas y desarrollar teorías.

Lo primero es realizar las siguientes preguntas : ¿Qué queremos conseguir?, ¿A qué queremos dar respuesta? ¿Existe un problema? , ¿Cuál es su origen?, ¿Qué se debe mejorar?

Es necesario reflexionar sobre aquellos aspectos que se debieran conocer acerca de la fuerza de trabajo para tomar mejores decisiones. Sin buenas preguntas es poco probable encontrar buenas respuestas. En paralelo a identificar estas preguntas, es necesario desarrollar un modelo teórico para enfocar el área de acción en la que se van buscar los datos que puedan ofrecer respuestas a las preguntas. En esta parte, las preguntas que guiarán el trabajo serán; ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿Qué datos se necesitan y por qué?

#### 2) Segundo paso: Identificar datos y métricas que tienen relación con las preguntas

Con las preguntas definidas, el paso que sigue consiste en identificar qué datos y métricas podrían dar información de interés para responder a las preguntas formuladas.

Los datos pueden hacer referencia a la descripción del fenómeno a resolver, a la descripción de fenómenos relacionados que pueden influir sobre este o a las consecuencias del mismo. Definir una teoría es bastante útil ya que ayudará a guiar la interpretación de los datos (Aguado, 2021).

#### 3) Tercer paso: Desarrollar un diseño de investigación

Para implementar esta herramienta es necesario un diseño de investigación que permita, junto al análisis de los datos recolectados, dar respuesta fiable a las preguntas planteadas. Se trata de tener claro el procedimiento que se va a seguir para conseguir el objetivo. Es en este paso donde se identifican los datos necesarios a recolectar, cuales serán las técnicas de análisis y los plazos del proceso.

#### 4) Cuarto paso: Recolectar, procesar y analizar los datos

Se debe identificar las fuentes de las que provendrán los datos, distinguir los datos, extraerlos y procesarlos para que puedan ser analizados. Una vez preparados los datos llega el momento del análisis. El desarrollo del análisis, se puede hacer con diferentes herramientas y más allá de las técnicas estadísticas descriptivas básicas utilizadas habitualmente en departamentos de recursos humanos, aquí se utilizarán modelos de estadística inferencial y de análisis complejo con el objetivo de entender relaciones que no son necesariamente lineales entre datos y a realizar predicciones basándose en ellos. Para esta tarea se pueden usar programas como SPSS, Stata, R o Python, que además de requerir mayores conocimientos estadísticos, requieren capacidad de uso de lenguaje informático.

#### 5) Quinto paso: Comunicar resultados, generar conocimiento y crear acción

El conocimiento que se obtiene a partir del análisis de debe convertir en acciones que la compañía pueda utilizar para modificar la situación. El primer paso es comunicar los resultados obtenidos adaptando el lenguaje desde la estadística, al conocimiento relevante para la toma de decisiones. Para ello puede ser de ayuda convertir los resultados en un valor tangible, o utilizar elementos gráficos para visualizar claramente las conclusiones y consecuencias de los resultados logrados (Watch & Act, 2021).

### Buenas Prácticas: ejemplos de empresas (Watch & Act, 2021)

#### Best Buy: Aumento de ingresos a través del engagement

Best Buy quería una respuesta a la pregunta: ¿qué aspectos de la gestión de nuestros colaboradores debemos mejorar para aumentar las ventas en las tiendas? Para ello obtuvieron las *métricas de negocio* de las diferentes tiendas, algunas preguntas clave acerca del engagement de los empleados y métricas respecto de las acciones del área de Recursos humanos. La conclusión que obtuvieron, es que la mejora de un 0,1% en el nivel de engagement en una tienda resultaba en un incremento de los ingresos anuales de la tienda de 100.000 dólares. Con este conocimiento, establecieron cuáles eran las acciones que podían hacer desde RRHH para aumentar el compromiso de sus empleados y con él, sus ingresos.

#### Clarks : la relación entre compromiso y los resultados financieros.

La empresa de calzado, también identificó una relación entre el compromiso y los resultados financieros. A mayor compromiso, es mejor el rendimiento de la empresa. Para Clarks, cada mejora del 1% en

# PEOPLE ANALYTICS: USANDO LOS DATOS



compromiso, conduce a una mejora del 0,4% en el resultado de negocio (Watch & Act, 2021). Además, no solo se quedaron aquí, el equipo también analizó las características de las 100 tiendas con mejor desempeño, cuantitativa y cualitativamente. Descubrieron que había un tamaño de equipo óptimo en la tienda y que la duración de un manager de la tienda suponía un predictor significativo del rendimiento.

## Google: predicción del éxito de contratación

Las preguntas que se hacen a los entrevistados en el proceso de contratación de Google son totalmente automatizadas, generadas por un computador y ajustadas para encontrar al mejor candidato, a través de la aplicación *qDroid*, que dirige la entrevista. Además, a partir de esta aplicación, Google estima la probabilidad de que las personas abandonen la empresa mediante el uso de análisis predictivo. Por ejemplo, una de las conclusiones es que los nuevos vendedores, que no reciben una promoción dentro de cuatro años, tienen muchas más probabilidades de abandonar la empresa.

### Bibliografía

Aguado, D. (15 de Enero de 2021). *Fundación Personas y Empresas*. Obtenido de <https://www.fundacionpersonasyempresas.org/nuevocuriosita/articulo-1/>

ORH. (21 de Mayo de 2019). *Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://observatoriorh.cl/que-es-la-analitica-en-la-gestion-de-personas/>

Prometeus. (12 de Mayo de 2019). *Prometeus Global Solutions*. Obtenido de <https://prometeusgs.com/sobre-las-oportunidades-que-brinda-el-people-analytics-o-la-analitica-de-personas/>

Romero, M. (14 de Octubre de 2019). *Felicidad en el Trabajo*. Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/hr-people-analytics-que-es-guia-ejemplos/>

Van Den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The rise (and fall?) of HR analytics: The future application, value, structure, and system support. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 10908). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Watch & Act. (13 de Junio de 2021). *Watch & Act*. Obtenido de <https://watchandact.eu/blog/gestion-analitica-de-las-personas-y-porque-es-tan-importante-para-las-empresas/>



## ***Autores***

### ***María José Bosch K.***

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

### ***María Paz Riumalló H.***

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

### ***Martina Morgado***

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

## ***Información Corporativa***

### ***ESE Business School Chile***

### ***Universidad de los Andes***

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.esec.cl/ctf](http://www.esec.cl/ctf)

Teléfonos:

226181565 - 226181148

Correo:

[mpriumallo.esec@uandes.cl](mailto:mpriumallo.esec@uandes.cl)



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA