



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

*La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones*

**Autora: María Nolazco Masson**  
**DNI: 34.705.364**  
**Director del Trabajo de Graduación: Santiago Pinedo**

**Buenos Aires, Marzo 2019**

# Índice

1. Introducción.....	3
1.1. Motivación personal .....	4
1.2. Pregunta central del trabajo .....	5
1.3. Introducción a los ejes conceptuales .....	5
2. Ejes conceptuales .....	7
2.1. <i>HR Analytics</i> - Introducción al concepto y a su importancia para la gestión de RRHH.....	7
2.2. Impacto de <i>HR Analytics</i> - Colaboración de <i>HR Analytics</i> en la toma de decisiones en las organizaciones .....	9
2.3. Implementación de <i>HR Analytics</i> - Etapas y estadios, desafíos y consideraciones .....	13
3. Investigación de campo.....	23
3.1. Metodología de relevamiento.....	23
3.2. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.....	24
3.2.1. Visión de los referentes de <i>HR Analytics</i> .....	24
3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta .....	29
4. Conclusiones.....	35
5. Conclusiones generales del trabajo .....	40
6. Bibliografía .....	41
7. Anexo .....	43
7.1. Encuesta .....	43
7.2. Guía de entrevista.....	45

## Abstract

El presente trabajo se centra en el estudio de la implementación de *HR Analytics* en las organizaciones. Principalmente, se investigó cómo *HR Analytics* puede contribuir a la toma de decisiones y qué recomendaciones pueden realizarse para la implementación de *HR Analytics*.

Se arribó a la conclusión que *HR Analytics* definitivamente puede colaborar en la toma de decisiones, aunque la misma no reemplaza al ser humano. Es decir, *HR Analytics* es una herramienta que permite que RRHH tome decisiones basadas en datos. Por otro lado, se encontraron distintas barreras a la hora de implementar *HR Analytics* que vale la pena considerar para llevar a cabo en la organización una iniciativa de implementación de *HR Analytics* satisfactoria.



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Introducción

Tomar decisiones implica escoger la mejor alternativa entre las opciones disponibles. Para ello, es necesario contar con información sobre cada una de las opciones y sus consecuencias respecto del objetivo planteado. Además, es importante analizar las opciones disponibles en el momento y el contexto específicos.

Toda decisión es un concepto meramente subjetivo, lo cual no implica equivocado. El proceso de toma de decisiones implica elegir entre las alternativas posibles considerando que se actúa con un filtro de la realidad, un sesgo existente y natural influido por el contexto y tiempo determinado.

Entonces, ¿en qué se basa la toma de decisiones en las organizaciones? La mayoría de las áreas organizacionales desarrollan acciones que generan datos y determinan criterios que posibilitan realizar un análisis. El método utilizado está basado en la información disponible y/o recolectada que algunas veces es analizada.

Esta disponibilidad de datos fue incrementada drásticamente por el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) que han permitido recoger, almacenar y procesar grandes volúmenes de datos. Estas tecnologías han aumentado la cantidad de datos recolectables así como su disponibilidad y accesibilidad.

Artículos publicados recientemente por Iprofesional señalan que en el ámbito laboral coexisten una sobreabundancia de datos y una escasez de personal calificado para analizarlos en un contexto donde los propios consumidores influyen en el cambio tecnológico. También, remarcan que el hecho de que existan muchos datos no implica que su calidad sea apropiada para el análisis. Existe una brecha entre la calidad y la cantidad de datos disponibles. No todos los datos son de la misma calidad.

Sin embargo, frente a la sobreabundancia de datos utilizar solamente métodos de toma de decisiones basados en la intuición parece un sinsentido. En todo caso, es preciso tener presente y trabajar sobre la calidad de los datos. Como menciona Ziskin (2015) en la toma de decisiones es necesario que los líderes combinen la experiencia y la intuición con los datos y las pruebas disponibles.

En lo que refiere a los métodos decisorios en los departamentos de Recursos Humanos (en adelante, RRHH), puede sostenerse que históricamente han tomado muchas de sus decisiones basadas en el instinto profesional y en la experiencia de los miembros del equipo; sean estos gerentes, especialistas o analistas.

Ahora bien, en un nuevo contexto con mayor cantidad de datos disponibles y accesibles, emerge la posibilidad de utilizar el método de *HR Analytics* para la toma de decisiones. Este método es entendido como el uso de grandes volúmenes de datos para detectar patrones relacionados con la gestión de RRHH. La evolución de *HR Analytics* durante estos últimos años pareciera sugerir que la función de RRHH podría tener una oportunidad histórica para alcanzar cierto ideal de objetividad al tomar decisiones basadas en el análisis de grandes volúmenes de datos que impacten en el rendimiento organizacional. En este sentido, *HR Analytics* puede jugar un rol crítico para el aprovechamiento de los datos disponibles, facilitando su análisis y visualización y permitiendo de esta forma tomar mejores decisiones.

Analizar cómo *HR Analytics* puede ayudar a que se tomen decisiones basadas en datos y que, a su vez, estos datos permitan predecir lo que puede suceder es sumamente atrayente.

### **1.1. Motivación personal**

Una de las primeras experiencias laborales que tuve fue en una empresa multinacional dando soporte a nivel global de reportes operacionales de RRHH. Desde ese momento hasta ahora, escucho en el ámbito profesional distintos puntos de vista sobre qué es *HR Analytics* y respecto de su credibilidad, su accesibilidad, su aplicabilidad y su implementación.

Desde ese primer contacto con el uso de datos hasta la actualidad, sigo considerando que si bien *HR Analytics* es un tema en boga, poco se analiza su verdadero impacto en las gerencias de RRHH y menos se entiende que para poder implementarlo la organización debe prepararse con tiempo.

Podemos comparar el proceso de implementar *HR Analytics* con la construcción de una casa: la decoración es relevante para la presentación del producto final, pero sin duda resulta un elemento accesorio si los cimientos no son sólidos y/o los materiales no resultan adecuados. Esta es una de las razones por las que comencé a interesarme a analizar qué es *HR Analytics*, cómo impacta y cómo implementarlo.

## 1.2. Pregunta central del trabajo

La pregunta central que guía el presente trabajo de investigación es: ¿Cómo puede *HR Analytics* colaborar en la toma de decisiones de una organización?

A su vez, se busca responder y analizar las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son las barreras existentes para implementar *HR Analytics* en las organizaciones?
- ¿En qué tipo de decisiones de RRHH puede ayudar *HR Analytics*?
- ¿Qué consideraciones debe tener en cuenta una organización para lograr una implementación satisfactoria de *HR Analytics*?

## 1.3. Introducción a los ejes conceptuales

Se abordan tres ejes conceptuales a partir de los que se pretende delimitar cómo impacta *HR Analytics* en la organización, y en qué medida puede aportar a la toma de decisiones en la gestión de RRHH. Se lleva a cabo una revisión conceptual para enmarcar el trabajo y establecer definiciones básicas de los conceptos necesarios para lograr entender el impacto de *HR Analytics* en la organización.

El primer eje aborda la introducción al concepto y a la importancia de *HR Analytics* en RRHH. Se diferencia *HR Metrics* de *HR Analytics* y se describen distintos tipos

de métricas relevantes para evaluar en el impacto de las actividades de RRHH. A su vez, se analiza la importancia de las capacidades analíticas y la necesidad de alinear la estrategia con estas capacidades. Finalmente, se describen los niveles sugeridos para estructurar *HR Analytics* y se especifican las condiciones necesarias para su implementación.

El segundo eje versa sobre el impacto de *HR Analytics*. Se analiza cómo la toma de decisiones basada solamente en la intuición y experiencia puede impactar negativamente en la credibilidad del área de RRHH, sobre todo si existe evidencia a disposición. Se intenta establecer cuál es el valor agregado si RRHH comienza a medir el impacto de la toma de sus decisiones, costos e iniciativas y cómo de esta manera puede ser validado por las demás funciones de la organización.

El tercer eje considera etapas, desafíos y condiciones referidos a la implementación de la metodología estudiada. Se aborda si la implementación de *HR Analytics* resulta factible para todas las organizaciones; se delimitan qué condiciones son necesarias para hacerlo. También, se describe la importancia del manejo de la información disponible en las empresas; se exploran los diferentes niveles de madurez y se analizan las claves del paso de un estadio al siguiente. Luego, se plantea cómo la organización puede asegurar que la utilización de la información disponible se realice de manera efectiva.

## 2. Ejes conceptuales

En esta sección se abordan los tres ejes conceptuales mencionados como aproximación a la temática. Si bien los mismos ensayan una posible progresión, pueden entenderse también como distintas piezas que componen un mosaico, el cual intentaremos interpretar al finalizar el presente trabajo.

### 2.1. *HR Analytics* - Introducción al concepto y a su importancia para la gestión de RRHH

Para comenzar con la presente investigación, resulta clave delimitar dos conceptos esenciales. Estos son: *HR Metrics* y *HR Analytics*. Narula (2015), en su estudio acerca de *HR Analytics*, define ambos términos de la siguiente forma:

- *HR Metrics* son documentos respaldados por datos que reflejan algunos detalles sobre procesos o resultados dados. En otras palabras, las métricas expresan información sobre un fenómeno en particular. Por ejemplo, el éxito en el reclutamiento de nuevos empleados o la efectividad del programa de capacitación.
- *HR Analytics* se refiere a enfoques para combinar indicadores de datos y examinar las relaciones entre los mismos. Por ejemplo, analizar la relación entre el porcentaje de contratación externa y las fuentes de reclutamiento.

En *HR Analytics* es clave comprender las combinaciones de los distintos factores y sus implicancias para informar a los gerentes acerca del estado de su capital humano, sus cambios y variaciones. Esto permite colaborar en la toma de decisiones proveyendo soporte a partir de hechos y datos analizados (Narula, 2015).

*HR Analytics* incluye: el diseño de investigación estadística, la identificación de preguntas significativas, la utilización de datos apropiados y la aplicación de estándares científicos. Estas propiedades de *HR Analytics* permiten que sea posible

evaluar los resultados y traducirlos en informes significativos para la operación comercial y la estrategia de la organización.

Por ello, uno de los principales aspectos a considerar es el nivel de capacidad analítica que posee la organización. Evaluar esta capacidad es indispensable para entender si es factible la implementación de *HR Analytics* con el estado actual del capital humano de la organización. Si así no fuera, las organizaciones pueden optar por desarrollar las capacidades internamente (si fuera posible) o alinear la estrategia de reclutamiento para la captación de personas con las capacidades requeridas.

Una vez que la organización posee aquellas capacidades, lo que se busca es que las métricas sean útiles para transmitir medidas simples y comparables con otras áreas de la empresa. Entonces, para comenzar es necesario: a) recolectar información y datos del pasado por medio de historias y anécdotas sobre lo que funcionó y lo que no funcionó; b) seleccionar algunas métricas principales y c) gestionar el seguimiento de las métricas a través de tableros (*dashboards*) que permitan medir el progreso.

Para ello, se puede comenzar por desarrollar una “estrategia de medición” a partir de un análisis que defina los conocimientos necesarios para la toma de mejores decisiones. Para continuar, se puede construir un "mapa de medidas" con un plan de acción que describa la información necesaria para su análisis, dónde se encuentra disponible la información y quiénes son los jugadores que poseen esta información (Pease, Beresford y Walker, 2014).

Fitz-Enz y Mattox (2014) definen *HR Analytics* como dispositivos de comunicación que reúnen datos de fuentes diversas (por ejemplo, encuestas, registros y operaciones) para describir una imagen de las condiciones actuales y de los futuros probables de la organización. En ese sentido, los autores proponen tres niveles de *HR Analytics*:

1. **Nivel Descriptivo:** comprende las métricas de RRHH tradicionales, métricas de eficiencia. Por ejemplo: la tasa de rotación de los empleados, los indicadores de

tiempo de servicios, la capacidad de producción y los números de contratados y capacitados, entre otras medidas. El enfoque principal en este nivel es la reducción de costos y la mejora de los procesos. Los análisis descriptivos de RRHH proponen revelar y describir las relaciones y los patrones de datos actuales e históricos.

2. **Nivel Predictivo:** abarca una variedad de técnicas (estadísticas, modelos y extracción de datos) que utilizan hechos actuales e históricos para hacer predicciones sobre el futuro. Por ejemplo: modelos utilizados para aumentar la probabilidad de seleccionar a las personas adecuadas para contratar, capacitar y promover.
3. **Nivel Prescriptivo:** describe las opciones de decisión y la optimización de la fuerza de trabajo y se utiliza para analizar datos complejos buscando: predecir resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar impactos en las decisiones alternativas. Mientras que el nivel predictivo permite predecir, este nivel sugiere una alternativa de decisión entre las disponibles.

## **2.2. Impacto de *HR Analytics* - Colaboración de *HR Analytics* en la toma de decisiones en las organizaciones**

Históricamente, al momento de tomar decisiones, los profesionales en RRHH han confiado en la experiencia y las corazonadas para asesorar a los líderes de las organizaciones mientras que otras funciones organizacionales han apoyado sus decisiones en el análisis de datos. Este hecho impacta negativamente en RRHH haciendo que su credibilidad se vea perjudicada ya que trabajar con datos permite obtener mejores resultados. Y, por ende, hacer a la empresa más productiva, más rentable, y más exitosa (Forman, 2015).

Desde este punto de vista, si RRHH comenzará a medir el impacto de la toma de sus decisiones, costos e iniciativas, se podría agregar mucho valor. Utilizar el mismo método que las otras áreas permitiría que el trabajo de RRHH fuera más y mejor validado por la organización. De esta forma, se construye una visión más

coherente con el resto de la organización. Más aun, si RRHH pudiese lograr la capacidad de adelantarse a los problemas y escenarios y, a partir de ello, realizar acciones preventivas lograría un aporte estratégico para la organización.

Pero ¿cualquier forma de medir la organización es estratégica? No. Es importante entender que las métricas y los indicadores tienen que estar alineados con las expectativas y objetivos estratégicos de la organización. Solo así serán validados organizacionalmente y, a su vez, confiables y útiles para la gestión del capital humano.

En este punto, se puede introducir la conocida definición de objetivos *SMART* para precisar cómo deben ser los indicadores a relevar. Las características deben ser las siguientes:

- **Específicos:** que sean concretos; que cualquiera que analice el indicador pueda entender qué es lo que se pretende mostrar y analizar.
- **Mensurables:** que sean medibles, deben ser posibles de cuantificar.
- **Alcanzables:** el objetivo debe ser alcanzable pero, a su vez, ambicioso.
- **Relevantes:** deben estar contenidos dentro del marco estratégico de la organización y de la gestión del capital humano.
- **Temporalizados:** deben estar establecidos dentro de un marco específico de tiempo. Por ejemplo: mensuales, cuatrimestrales, anuales.

Usando esta guía para la definición de los indicadores se pueden formular medidas claras, estructuradas y bien definidas que sean validadas por la organización y que generen la credibilidad necesaria para la gestión del capital humano.

Así, en la medida en que los profesionales de RRHH comiencen a utilizar los datos, no solo para describir el pasado, sino para anticiparse al futuro, podrán lograr que el capital humano genere una ventaja competitiva. El objetivo de RRHH debe ser

encontrar las relaciones que explican cómo el capital humano de la organización puede contribuir (o contribuye) al negocio de manera estratégica.

Entonces, comprender los objetivos estratégicos de la organización y alinear el mapa de medición con sus objetivos significativos son dos puntos claves y necesarios para marcar una diferencia en la organización. Así, RRHH puede tomar mejores decisiones sobre la base de datos, evidencia y análisis (Boudreau, 2015). Es en este sentido que *HR Analytics* puede ser considerada como una herramienta imprescindible para el cambio de una organización (Harris, Craig y Light, 2011).

Los autores Fitz-Enz y Mattox (2014) sostienen que *Analytics* es la herramienta más práctica y de mayor potencial para la organización. Como mencionamos anteriormente, proponen entender a *HR Analytics* como dispositivos de comunicación que reúnen datos de fuentes diversas (como encuestas, registros y operaciones) para describir una imagen de las condiciones actuales y de los futuros probables que enfrenta una organización.

Un caso que ejemplifica lo propuesto en los párrafos anteriores es el de Project Oxygen (Garvin, 2013), un programa integral que mide los comportamientos de gestión clave de la gerencia de Google. Este proyecto logró lo que se propuso: no solo convenció a su escéptica audiencia de *Googlers* de que los gerentes importaban, sino que también identificó, describió e institucionalizó los comportamientos más esenciales de este grupo dentro de la organización.

En este proyecto Google utilizó datos de sus empleados para encontrar las características de un buen líder. Aprovechando su capacidad analítica, la empresa tomó datos de las evaluaciones de desempeño, de las encuestas 360 y de los reconocimientos otorgados.

A su vez, trabajaron sobre información no numérica (incluyendo frases, palabras, elogios, quejas y comentarios en general) para transformarla en datos numéricos. Si bien, su punto de partida fue una hipótesis acerca de que existe una correlación directa entre la percepción de un “mejor jefe” con la confianza y la libertad en el trato

con los colaboradores; el resultado del estudio concluyó que los mejores líderes de Google eran aquellos que ayudan técnicamente a sus supervisados.

Los resultados del estudio permitieron a Google entender que no siempre las políticas de selección y desarrollo de la empresa coincidían con lo que los empleados valoraban. Con esta conclusión presente, Google llevó a cabo un cambio de estrategia y comenzaron a formar a los jefes en los 8 hábitos de los buenos jefes resultantes del estudio:

1. Ser un buen coach: ayudar al equipo a triunfar
2. Facultar a los colaboradores (no a la micro-administración)
3. Tener interés por el éxito del equipo y por su bienestar personal
4. Ser productivo y tener una marcada orientación a los resultados
5. Comunicar y escuchar al equipo
6. Apoyar a los colaboradores en el desarrollo de sus carreras
7. Tener una visión y estrategia clara para el equipo
8. Poseer habilidades técnicas para ayudar al equipo

Un año más tarde, los gerentes de peor desempeño mejoraron un 75 por ciento la satisfacción de sus equipos. Es por ello que se considera al proyecto de Oxygen como un proyecto inspirador que logró que la estrategia de capacitación y selección de líderes mejorara a partir de tomar decisiones basadas en los resultados del análisis de datos de la compañía.

El Project Oxygen aplicó con éxito el concepto de mejora continua basado directamente en datos sobre las habilidades de gestión. La adopción del proyecto ha tenido un impacto significativo en la forma en que los empleados perciben la vida en Google. Particularmente, en la forma en que califican el grado de colaboración, la transparencia de las evaluaciones de desempeño y el compromiso de sus grupos con la innovación y la toma de riesgos.

Otro caso publicado y de relevante interés es el caso de Pepsico. Este caso aborda el problema de la rotación excesiva de los transportistas. El problema fue analizado

a la luz de los métodos de regresión lineal y regresión multivariada con el objetivo de tomar decisiones efectivas para mejorar no solo la retención, sino también la productividad de sus empleados (Pinedo, 2015).

### **2.3. Implementación de *HR Analytics* - Etapas y estadios, desafíos y consideraciones**

Para comenzar a explorar si la implementación de *HR Analytics* resulta factible para todas las organizaciones es necesario analizar cuáles son las condiciones necesarias para su implementación y si existen recomendaciones para llevar a cabo este proceso. En este sentido, resulta importante definir algunas características importantes que una organización debería poseer para la implementación de esta metodología. Estas constituyen un buen punto de partida, pero no son requerimientos estrictos.

En primer lugar, es necesario destacar las características que deberían asumir los datos. Se plantean las tres “V” del Big Data: gran *volumen* de datos, *variados* en formato (por ej.: textos, números, descripciones) y generados a una enorme *velocidad* (Sicular, 2013). Esta condición de volumen, variedad y velocidad debe ser considerada a la vez como meta y como punto de partida.

Si bien el uso de Big Data en RRHH presenta un panorama atractivo por el valor potencial que puede generar, existen diferencias sustanciales en el terreno práctico. D. García (2016) recomienda a las organizaciones no esperar a tener los datos perfectos ya que, a priori, no existen. Lo que sugiere es que empezar a analizar los datos disponibles, obtener resultados de datos básicos y comenzar con proyectos piloto en entornos controlables. Es fundamental que esos proyectos piloto estén alineados estrictamente con la estrategia del negocio para que la organización pueda apreciar el impacto de los resultados del proyecto piloto y, a través de este, el potencial aporte de *HR Analytics* a la toma de decisiones.

A su vez, es primordial sostener una perspectiva a largo plazo sin confundir los medios con los fines. Es decir, considerar las métricas como el medio para mostrar

la relación entre el capital humano y los resultados de la organización. RRHH genera valor cuando se analiza a sí misma y encuentra conexiones y modelos que expliquen cómo se relacionan las distintas actividades y tareas del sector con los resultados de la gestión de RRHH y, sobre todo, con los resultados organizacionales.

En segundo lugar, vale la pena destacar algunos modelos que permiten encuadrar el concepto de *Analytics*. Si bien *HR Analytics* actualmente es una disciplina bastante joven, describir los siguientes modelos puede ser de utilidad para entender el alcance de las distintas etapas de implementación de *HR Analytics*.

El primero es el modelo DELTA desarrollado por Davenport, Harris y Shapiro (2010) que significa *Data, Enterprise, Leadership, Targets* y *Analysts*. El modelo propone que el fenómeno que se va a estudiar (*Data*) esté alineado a una visión global de la organización (*Enterprise*); y, a su vez, que esto sea complementado por un liderazgo que incorpore la visión de las diferentes áreas. Es decir, que no incluya solamente la visión de RRHH y de sus procesos. El objetivo es tender a la toma de decisiones informada (*Leadership*) manteniendo el foco lo más claro posible (*Target*). Desde esta perspectiva, el análisis debe realizarse pensando en cómo la función de RRHH aporta a los objetivos estratégicos de la organización. No debe centrarse exclusivamente en valorar la eficacia de los procesos de RRHH. La métrica por la métrica en sí misma no resulta de gran utilidad si no se establecen desafíos y objetivos concretos luego del análisis de los indicadores.

El segundo modelo es LAMP de Cascio y Boudreau (2010). Su nombre se refiere a las iniciales de las siguientes palabras: Lógica, Analítica, Medidas y Procesos.

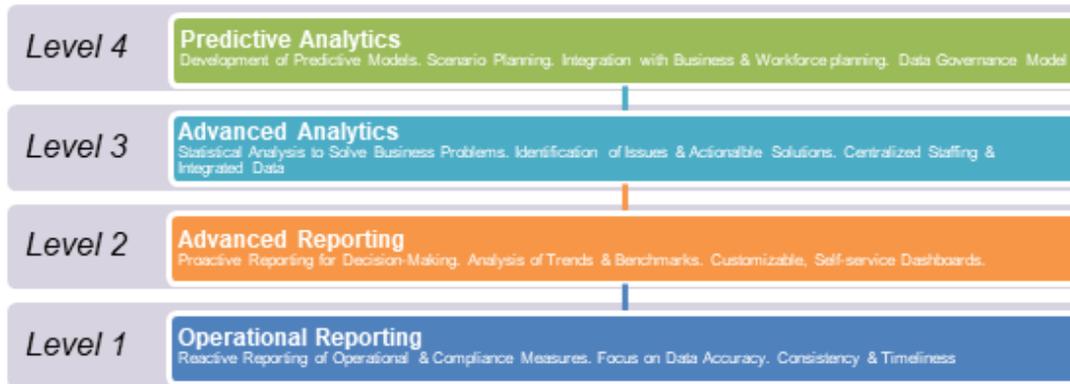


**Ilustración 1: Modelo LAMP, Cascio y Boudreau (2010).**

Como podemos observar en el gráfico, los autores se refieren con el juego de palabras (LAMP: lámpara) a que *HR Analytics* debe “iluminar” de manera precisa el fenómeno organizacional definido y relacionado con la fuerza de trabajo.

Comparar este fenómeno con la estrategia y objetivos de la organización teniendo en cuenta sus pilares fundamentales, implica contar con una lógica coherente para que se permita el alineamiento de las estrategias de gestión del talento y del negocio. Los datos deben ser fiables, útiles y disponibles. Se considera también importante para plantear el problema que se quiere abordar y la existencia de procesos de soporte con los que se pueda accionar a partir de los hallazgos proporcionados con el *HR Analytics*.

El tercer modelo desarrolla distintos niveles de madurez y analiza según el tipo de información disponible cuáles son los desafíos de cada nivel. Este es el *Talent Analytics Maturity Model* de Bersin, O’Leonard y Wang-Audia (2013). A continuación, se lo presenta gráficamente.



**Ilustración 2: Talent Analytics Maturity Model, Bersin, O'Leonard y Wang-Audia (2013)**

Como se puede observar en la figura, el modelo propone diferenciar los distintos niveles de madurez en el manejo de información propuestos para analizar los aspectos clave que determinan el pasar de un estadio al siguiente, siendo el 4 el estadio más avanzado. Los niveles consisten en:

- Nivel 1 - Reportes Operacionales: son reportes operativos que incluyen informes y tableros de control, muestran información tanto del pasado como del presente. Se centran específicamente en la precisión de los datos, la coherencia y los plazos. Suelen contemplar una o dos variables, como máximo.
- Nivel 2 - Informes Estratégicos: son informes avanzados y detallados que permiten analizar múltiples variables. Son útiles para la evaluación comparativa y la toma de decisiones.
- Nivel 3 - *Analytics* Estratégico: consiste en correlacionar datos para comprender patrones no evidentes, tanto respecto del pasado como del presente. Puede incluir modelos estadísticos y análisis de causa-raíz. Se pretende identificar problemas proactivamente y recomendar soluciones viables.
- Nivel 4 - *Analytics* Predictivo: este es el nivel al que toda organización quiere llegar. En este nivel se desarrollan modelos predictivos y se anticipan escenarios futuros a partir de los datos disponibles. Se trabaja con planificación de escenarios, análisis y mitigación de riesgos que sirven como insumos para la planificación estratégica de la organización.

Pero, ¿cómo es posible impulsar a la organización del estadio actual al siguiente? Las actividades que Bersin et. al (2013) consideran claves para impulsar el desarrollo son:

- *Desarrollar un plan estratégico para el análisis:* planear cómo la organización va a conseguir los recursos y las habilidades requeridos para contar con las capacidades analíticas necesarias.
- *Construir una base de datos sólida y de calidad y un buen manejo de datos:* una base de datos de calidad y una buena gestión se consideran fundamentales en los primeros niveles y se van volviendo un requerimiento más crítico a medida que se avanza en las distintas instancias. Es necesario tener datos estandarizados y de calidad para que se pueda producir el avance deseado hacia el análisis más sofisticado.
- *Enfocarse en las habilidades y los recursos, asegurando que las personas adecuadas tengan la experiencia adecuada:* asegurar que las personas asignadas para llevar a cabo las tareas de *Analytics*, posean el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarios para los objetivos planteados.

Como se puede intuir de la propuesta, los autores sostienen que el desarrollo de la capacidad de *Analytics* no se produce de un día para el otro; se construye a lo largo del tiempo. Es por esto que es crucial que las organizaciones que se embarcan en el camino de la implementación de *HR Analytics* entiendan que además de recursos, toma tiempo pasar de los reportes operacionales al análisis predictivo. Para crear una cultura de toma de decisiones basadas en datos es preciso entender que la base fundacional está en el nivel de los reportes operacionales y que es necesario comenzar por el primer nivel de madurez para poder avanzar al resto de los niveles.

Entender la complejidad de la implementación y del potencial valor agregado al negocio es relevante ya que ninguna solución propuesta por *Analytics* puede llevarse a cabo en el vacío.

Ahora bien, ¿cómo podemos asegurarnos de que la utilización de la información disponible se lleve a cabo de manera efectiva? Existen cuatro acciones

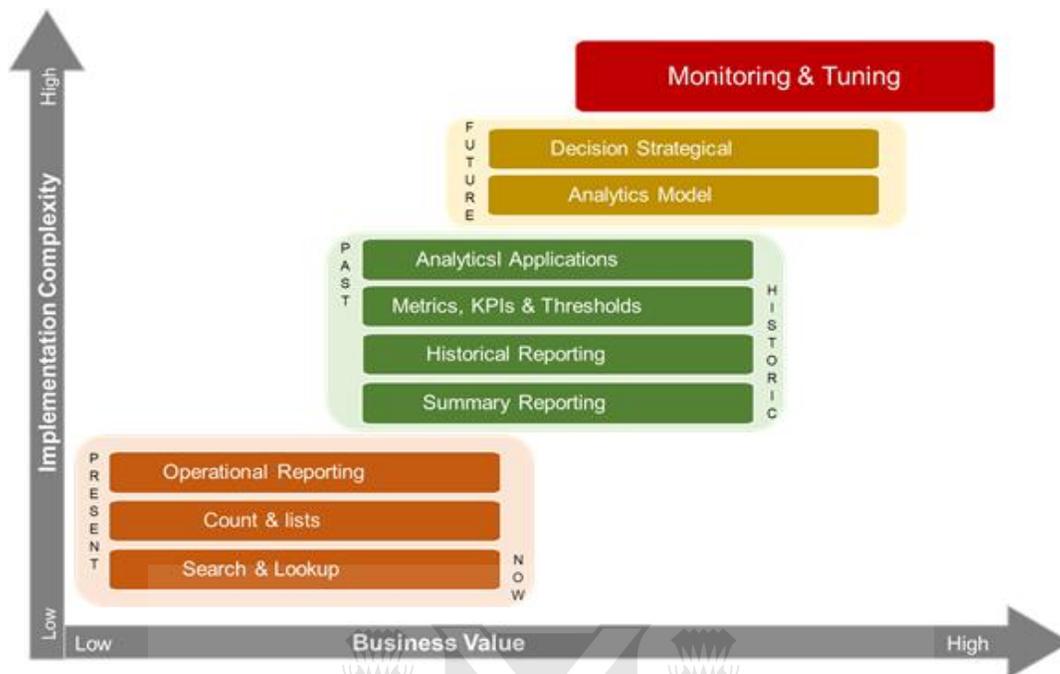
consideradas cruciales para gestionar los procesos de negocio y utilizar los datos disponibles de la manera más eficiente posible (Eckerson, 2010):

1. Priorizar: identificar tareas claves que impulsan a la organización a dar valor agregado a los clientes y determinar la mejor manera de medir estas tareas.
2. Planear: decidir cómo llevar a cabo la estrategia, asignar recursos, revisar las actividades y crear nuevas en caso de ser necesarias.
3. Monitorear y analizar: seguir el progreso utilizando tableros con indicadores de la información que se ha recopilado.
4. Actuar y ajustar: convertir la estrategia es actividades que respondan a las oportunidades, condiciones y objetivos.

Es importante entender que el *actuar y ajustar* es un paso imprescindible en este proceso ya que permite acomodar la estrategia y el planeamiento ejecutados. Es por eso que también se agrega el paso de *monitorear y analizar* para medir el progreso y compararlo con los objetivos y resultados propuestos.

Antes de implementar *Analytics* es necesario preparar a la organización y evaluar si se poseen las herramientas, técnicas y tecnologías adecuadas así como la experiencia y las capacidades necesarias o bien, elaborar un plan para obtenerlas y desarrollarlas.

En este sentido, resulta interesante ahondar en el *Information Continuum Model* propuesto por Sheikh (2013) ya que plantea un enfoque evolutivo del desarrollo de herramientas. Los niveles más altos del *Information Continuum* se construyen sobre los anteriores habiendo desarrollado su madurez tanto en la tecnología como en los recursos humanos y en el proceso en sí mismo. Este escalonamiento tiene presente tanto la complejidad de la implementación como el aporte que cada nivel tiene para el negocio. A continuación, se presenta el modelo en forma esquemática.



**Ilustración 3: Information Continuum, Sheick (2013).**

Como se puede observar, en el *Information Continuum* se diferencian los siguientes niveles de análisis en los que se presentan distintas herramientas:

- **Presente - ahora:** comienza por lo que llama *Search & Lookup*, para luego ir a listas y conteos y, finalmente, al Reporte Operacional.
- **Pasado - histórico:** tiene como punto de partida el reporte resumido, luego el reporte histórico, las métricas, los indicadores clave de rendimiento y topes/límites para luego implementar aplicaciones analíticas.
- **Futuro:** contempla modelos analíticos y estrategias de decisión.

En la actualidad, algunas organizaciones poseen herramientas y experiencias de uso en forma fragmentada pero raramente el *Information Continuum* es llevado a cabo de manera total. Sin embargo, llevarlo a cabo al cien por ciento es lo que permitirá lograr un mayor impacto de negocio.

Entonces, vale la pena destacar cómo empezar a desarrollar un proyecto avanzado de *HR Analytics*. Los siguientes cinco pasos son una breve guía para desarrollar un proyecto de *HR Analytics* (D. García, 2016):

1. Hacerse las preguntas adecuadas.
2. Identificar los datos y métricas relacionados con las preguntas formuladas.
3. Realizar un diseño de investigación adecuado.
4. Recolectar, procesar y analizar los datos necesarios.
5. Comunicar los resultados para generar conocimiento: transitar desde los hallazgos hasta la práctica.

Una de las ventajas de implementar *HR Analytics* en su estadio predictivo es obtener información sobre la fuerza de trabajo que, utilizada de manera correcta, ayuda a priorizar acciones de inversión relacionadas con el capital humano (Pease, G., Byerly, B., & Fitz-Enz, 2012).

Por ello, se describe el *Human Capital Analytics Continuum* que constituye una mirada sobre cómo las organizaciones recopilan e informan los datos que tienen disponibles. Este enfoque puede compararse con escalar una montaña: a pesar de que las situaciones que se van viviendo son cada vez más difíciles, la vista mejora a medida que se llega a terrenos más elevados.

1. En el principio, el ascenso comienza con la recopilación de historias y anécdotas (*storytelling*).
2. Luego, se desarrollan los cuadros de mando (*Scorecards*): herramienta estratégica de gestión del rendimiento que suele combinar medidas financieras y no financieras. Es aquí donde deben establecerse los supuestos de estrategia y formas de medición.
3. El siguiente paso es la elaboración del tablero (*Dashboard*) que expone los indicadores de rendimiento clave (*Key Performance Indicators*) que un ejecutivo pueda tener disponible para tomar decisiones.
4. La instancia siguiente es la comparación de las prácticas llevadas a cabo en la organización y en el mercado como punto de referencia (*Benchmark*).
5. Luego, el análisis de correlaciones para trabajar sobre las relaciones estadísticas descriptivas que pueden ocurrir en un sofisticado tablero.
6. El siguiente nivel es el análisis de relaciones causales que cumplan con las siguientes condiciones: dos eventos con una conexión clara y estadísticamente

significativa; un evento que debe preceder al otro; todas las otras causas plausibles deben ser descartadas.

7. Para concluir, la optimización es el último escalón. Implica tener la inteligencia necesaria para comprender dónde está ocurriendo el impacto y dónde es necesario poner el mayor foco. Es importante comprender que este paso está íntimamente ligado a la detección de relaciones causales.

Cuando se desarrolla el *Continuum*, se busca obtener una visión amplia de las inversiones del capital humano siendo independiente del aprendizaje y del desarrollo. Se busca por medio del análisis predictivo una mejora en las inversiones del capital humano, lo cual resulta muy interesante en términos del impacto en la toma de decisiones en la organización.

A su vez, dentro de las tendencias más observadas se puede destacar según Phillips y Ray (2014) que:

- Aquellos que han implementado *HR Analytics* perciben que, muchas veces, se carece de credibilidad, influencia y respeto por *HR Analytics*. Especialmente, debido a la falta de capacidad de análisis de la función de RRHH.
- A pesar de los desafíos que tienen quienes implementan *HR Analytics*, de a poco se está ganando apoyo de las gerencias para su implementación. Esto se puede observar fácilmente en los presupuestos dónde es cada vez más frecuente encontrar líneas referidas a *HR Analytics*.
- *HR Analytics* puede ayudar a demostrar relaciones entre las distintas variables y la posibilidad de predecir resultados.
- Las organizaciones están adoptando enfoques cualitativos para complementar las metodologías y esto permite informar las decisiones sobre las inversiones de RRHH.
- El beneficio más notorio de la implementación de *HR Analytics* es el impulso al rendimiento del negocio: el éxito de la implementación comienza enfocándose a responder una pregunta específica del negocio, problema u oportunidad y es

fundamental buscar alinear la respuesta con la estrategia de la organización en cuestión.

- Las organizaciones que intentan usar *HR Analytics* para impulsar la estrategia de la organización, logran separar y diferenciar *HR Analytics* de *HR Reporting* y de las otras actividades de RRHH, permitiendo que se enfoquen en las preguntas importantes.

Por otro lado, dentro de las estrategias y soluciones para *HR Analytics* (CIPD, 2013), podemos enfocarnos en lograr los siguientes enfoques equilibrados:

- *Enfoque Transformacional*: lograr que *HR Analytics* sea un proyecto de transformación continua, enfocándolo en las prioridades clave del negocio e incluyéndolo en la agenda de la gerencia de RRHH.
- *Enfoque Táctico*: identificar las habilidades necesarias buscando desarrollar profesionales capaces y alineados. Lograr atraer profesionales de distintas ramas como de la como psicología, antropología, economía, entre otras.

Para que la implementación de *HR Analytics* perdure a lo largo del tiempo es vital lograr evidenciar su aporte para la toma de decisiones mejor informadas.

Universidad de  
San Andrés

### 3. Investigación de campo

#### 3.1. Metodología de relevamiento

La finalidad del trabajo es de carácter exploratorio, no se busca contrastar una hipótesis, sino entender cómo podría *HR Analytics* mejorar el proceso de toma de decisiones sobre los recursos humanos en las organizaciones. Existe una vasta cantidad de información acerca de *HR Analytics* y cómo aplicar esta metodología, el marco teórico del presente trabajo se centró en dar respuesta a las preguntas planteadas.

Las técnicas de relevamiento usadas son la entrevista semi-estructurada y la encuesta. Respecto a las entrevistas semi-estructuradas, se conversó con especialistas de la temática *HR Analytics*. Aspectos de lo allí relevado sirvieron como disparadores de nuevas ramificaciones en nuestra exploración. Con el objetivo de que la entrevista se lleve a cabo de manera fluida y de preparar al entrevistado se enviaron con antelación las preguntas a tratar.

El foco de las entrevistas se concentró en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo definirías *HR Analytics*?
2. ¿Considerás que *HR Analytics* puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas de RRHH y corporativas?
3. ¿Qué aspectos organizacionales pensás que son críticos para implementar exitosamente *HR Analytics*?
4. ¿Qué equipos dentro del área de RRHH pensás que pueden sacar más provecho al implementar *HR Analytics*?

Los expertos entrevistados fueron:

- Luis Cravino: Director de AO Consulting.
- Alejandro Melamed: Director General de Humanize Consulting.
- Rafael Berges: Gerente de Desarrollo Organizacional y RRHH del Banco Galicia.

- Juan M. Bodenheimer: Consultor Internacional en People *Analytics* y Desarrollo Organizacional.

En cuanto a la encuesta, se indagó a profesionales de RRHH de compañías basadas en la Argentina -nacionales o internacionales- en las que se haya implementado o estén implementando *HR Analytics*. La muestra comprende, entonces, profesionales de RRHH que actualmente toman decisiones utilizando *HR Analytics* como así también profesionales de empresas que quieren tomar decisiones utilizando *HR Analytics* pero que todavía no lo han implementado. En relación a la encuesta, lo que se buscó es obtener un termómetro de la situación y aplicabilidad de *HR Analytics*.

### **3.2. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos**

En esta sección se presentan los resultados del trabajo de campo. En primer lugar, se sintetizan las opiniones de los referentes en materia de *HR Analytics* que fueron entrevistados. Luego, los resultados de la encuesta.

#### **3.2.1. Visión de los referentes de *HR Analytics***

En este apartado se exponen los resultados de las entrevistas a expertos en *HR Analytics* organizados a partir de las preguntas pautadas en la sección anterior.

##### **¿Cómo definirías *HR Analytics*?**

- Luis Cravino
  - Comenzó por hacernos entender que su preferencia para el nombre de la temática es *People Analytics* (PA) en lugar de *HR Analytics*. La razón es que considera que *People Analytics* es un concepto más abarcativo que *HR Analytics* ya que puede incluir cuestiones de seguridad, aprendizaje y otros temas que no siempre están en RRHH.
  - Desde su punto de vista, *HR Analytics* o PA es una disciplina principalmente basada en prácticas relacionadas con la estadística, la ciencia de datos, las tecnologías informáticas. Considera PA cómo el método científico para tratar

información vinculada con la gestión de personas con el fin de generar decisiones basadas en datos.

- Alejandro Melamed
  - Define a *HR Analytics* como la posibilidad de entender la innumerable cantidad de datos con los cuales cuenta el departamento de RRHH y tratar de analizarlos de una manera inteligente.
  - El objetivo fundamental es transformar la información en datos y los datos en inteligencia y usarla en la toma de decisiones para la organización.
- Rafael Berges
  - Caracteriza a *HR Analytics* como el uso intensivo de datos, estadísticas y modelos cuantitativos que pueden ser explicativos o predictivos basados en hechos para producir información que genere conocimientos y resultados para el negocio.
  - Señala que se pueden tomar mejores decisiones y acciones referidas a los RRHH. Opina que *HR Analytics* puede colaborar para tomar decisiones, para responder a preguntas claves, predecir y anticiparnos a situaciones.
- Juan Bodenheimer
  - Define a *HR Analytics* como el uso de datos para tomar decisiones, considera que es vital definirla de manera amplia porque puede ser que sean indicadores, descripciones, diagnósticos, modelos predictivos, entre otros.

***¿Considerás que HR Analytics puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas de RRHH y corporativas?***

- Luis Cravino
  - Considera que *HR Analytics* puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas de RRHH y también a las decisiones estratégicas corporativas. Señala que el fin principal de *HR Analytics* o PA es mejorar el proceso de toma de decisiones para reducir las intuiciones y basar las decisiones en evidencias y hechos procesados con rigor.
- Alejandro Melamed

- Desde su punto de vista, *HR Analytics* puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas de RRHH y corporativas. Cada vez es más factible tomar decisiones basadas en datos y en analítica seria y concreta. *HR Analytics* ayuda a facilitar, agilizar y generar una toma de decisiones de manera más seria, profunda y profesional.
- Comenta que tradicionalmente, la toma de decisiones en RRHH era un proceso subjetivo. Actualmente, existe la posibilidad de procesar los datos de manera más ágil y dinámica para tomar decisiones más estratégicas.
- Rafael Berges
  - Considera que *HR Analytics* colabora y sostiene la gestión de RRHH y la transforma en una gestión más estratégica y menos transaccional. Señala que *HR Analytics* posiciona a RRHH como socio del negocio y hace aumentar la credibilidad incorporando datos concretos.
  - Señala que el profesional de RRHH muchas veces toma decisiones emocionalmente o por percepciones. Sostiene que *HR Analytics* permite analizar los datos y llevar a cabo modelos cuantitativos para tomar decisiones basadas en datos concretos y no decisiones por sentido común, por olfato o por emociones. Manifiesta que algunos ejemplos son: atraer a los mejores colaboradores, reclutarlos, comprometer y desarrollar a las personas correctas, recompensar aquellos que hacen mejor las cosas y fidelizar a quienes corresponda, entre otras.
- Juan Bodenheimer
  - Considera que *HR Analytics* permite entender cuáles son las decisiones que pueden tener más impacto, qué decisiones no están ayudando y qué soluciones que se necesitan.

**¿Qué aspectos *organizacionales* pensás que son críticos para implementar exitosamente HR Analytics?**

- Luis Cravino

- Dentro de los aspectos críticos se encuentra, principalmente, abandonar la cultura de que *no se puede medir la gestión de RRHH*. Es importante abandonar la cultura que sostiene que las intuiciones son siempre válidas y comenzar a trabajar con datos en vez de supuestos.
- Alejandro Melamed
  - Entre los aspectos críticos destaca: contar con datos que sean fidedignos y confiables, con sistemas que puedan acompañar este proceso, con una lógica del procesamiento de la información que sea útil para tomar decisiones. Pero, fundamentalmente, pensar que *HR Analytics* debe estar al servicio de las decisiones que queremos tomar.
  - Observa que hay que evitar la infoxicación; la intoxicación de la información. Es decir, ser selectivos, generar información que sea realmente relevante, recolectarla de manera confiable, que no sea manipulable y, fundamentalmente, utilizarla de manera talentosa para lograr los objetivos planteados.
  - Señala que no hay que delegar la decisión en *HR Analytics*, sino que *HR Analytics* acompaña la toma de decisiones. Es un fundamento para tomar mejores decisiones, pero no reemplaza o sustituye al ser humano.
- Rafael Berges
  - Sostiene que, muchas veces, hay muchos datos de las personas pero que pueden estar diseminados en distintas bases y que su confiabilidad es heterogénea. Propone que es fundamental diseñar una plataforma que tenga todos los datos y que estos sean ciertos. Ejemplifica, que “cuando uno tiene, por ejemplo, 6000 empleados o un millón de clientes, no sirve tener tres mails distintos de la misma persona porque no sabes a qué lugar mandarle un mensaje y, por eso, es fundamental el concepto de datos”. Trabajar con sistemas aislados consume tiempo y el tiempo es crítico.
  - Otro aspecto fundamental que menciona es plantear cómo se generan capacidades analíticas en los equipos para que adopten y usen los tableros que se generan. Por medio de *HR Analytics*, con la información disponible, se puede generar un modelo de información. Pero, es fundamental que los

empleados de la organización tengan la capacidad para ingresar en estas tablas y generar información para tomar decisiones.

- Es vital animar a la organización a dejar de usar hojas de cálculo y herramientas manuales y comenzar a utilizar tecnologías que están disponibles y poseen características más avanzadas tanto de análisis como de visualización.
- Juan Bodenheimer
  - Menciona como aspecto crítico la gestión del cambio. Considera que la implementación de *HR Analytics* es un cambio cultural ya que se debe empezar a ver qué dicen los datos más allá de lo que RRHH supone. Los datos son objetivos, son hechos, pero las interpretaciones son subjetivas. Sostiene que a los empleados y a los gerentes les cuesta aceptar los cambios que trae el cambio de paradigma.
  - Otro punto es desarrollar competencias, habilidades y capacidades para trabajar e implementar *HR Analytics*. A su vez, también se requiere tomar decisiones tecnológicas inteligentes: entender qué tecnologías son necesarias e implementarlas.
  - Sugiere armar una agenda que tenga definidas las temáticas y los proyectos que agreguen valor tanto a RRHH como a la organización.

***¿Qué equipos dentro del área de RRHH pensás que pueden sacar más provecho al implementar HR Analytics?***

- Luis Cravino
  - Considera que todas las áreas de RRHH pueden beneficiarse. Señala que la función que más se enriquece es aquella vinculada con la gestión del desempeño.
- Alejandro Melamed
  - Desde su punto de vista, todos los procesos de RRHH pueden nutrirse. Remarca que, hoy en día, se está pensando en la fertilización cruzada de datos. Es decir, que datos que teóricamente son útiles para trabajar cuestiones de Selección pueden servir para trabajar sobre el Clima o datos

de Capacitación que pueden servir para Selección. Por ejemplo, datos de Clima y datos de Reconocimiento se están utilizando para tratar de intuir personas que quieran dejar la organización. Se empieza a descubrir que datos que, aparentemente, pertenecen a distintos fenómenos están conectados.

- Desde su punto de vista, hay que pensar a las personas de manera integral e integrada. Los datos corresponden a personas, la información son las personas, lo que habría que hacer es una utilización inteligente y talentosa de esa información.
- Rafael Berges
  - Considera que las áreas que pueden sacar más provecho son: las áreas de movilidad (que analizan y definen los cambios de las personas en sus roles). También señala: Desarrollo, Formación, Selección, Beneficios, Gestión del Clima y Planeamiento, entre otras. Además, menciona a aquellos que trabajan en la entrega de productos a los colaboradores como, por ejemplo, los equipos de Comunicación.
- Juan Bodenheimer
  - Desde su visión, todos los procesos pueden aprovechar *HR Analytics* incluso sectores como Seguridad e Higiene y Bienestar. Todo sector que posea datos e información puede aprovechar *Analytics* para agregar valor. Considera que no hay una limitación a la utilización de *HR Analytics*.

### **3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta**

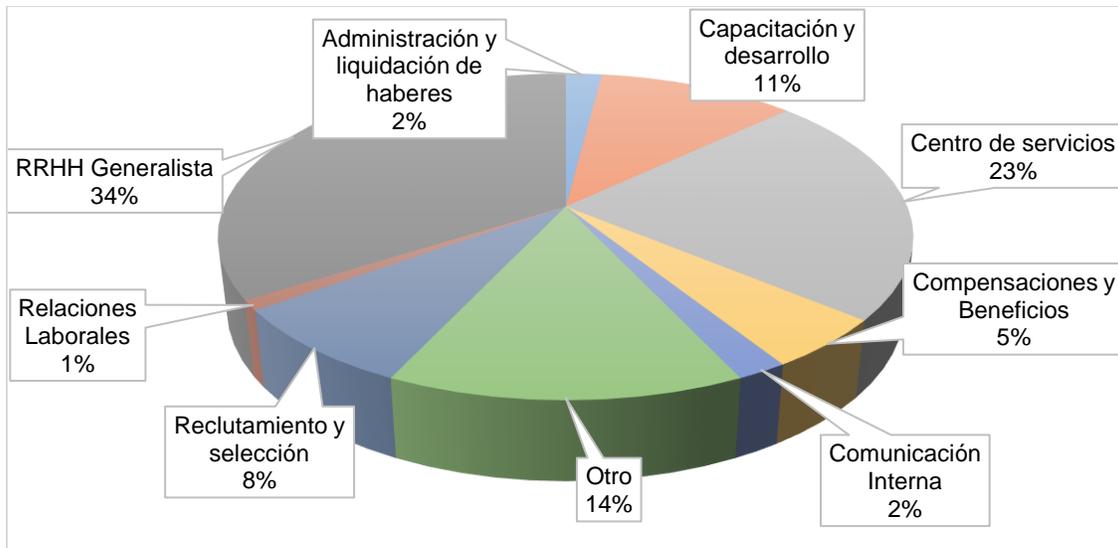
A continuación, se analizan los resultados de la encuesta en la que se incluyeron dos tipos de preguntas: a) relacionadas específicamente con las personas encuestadas y b) relacionadas con la temática de *HR Analytics*. Dentro de las primeras se consideraron preguntas relativas al sexo del encuestado, su situación laboral, el área en la que se desempeña y la cantidad de empleados en la empresa en la que trabaja. Por su parte, las preguntas relacionadas con *HR Analytics* son las siguientes:

- Desde de tu punto de vista, ¿cómo toman las decisiones la mayoría de los profesionales de RRHH?
- Desde tu conocimiento, ¿existe en tu empresa una iniciativa formal para implementar *HR Analytics*?
- ¿En qué tipo de lugar tomaste por primera vez contacto con la noción de *HR Analytics*?
- Dentro de una escala del 1 al 4 (donde 4 es muy frecuentemente), ¿en qué medida observás en tu organización que se usen datos para tomar decisiones respecto a políticas relativas a personas?
- ¿Utilizás/utilizarías datos para tomar decisiones?
- ¿En qué tipo de decisiones pensás que ayudaría el uso de *HR Analytics*?
- ¿En qué tipo de decisiones pensás que ayudaría *HR Analytics*?

Asimismo, se dejó un espacio en blanco para comentarios o sugerencias para que el encuestado pueda expresarse.

La muestra está compuesta por cien personas encuestadas, de las cuales casi el 75% son mujeres y el 99% se encuentra trabajando. Se dejó como opción que los encuestados agreguen el nombre de la empresa para la que trabajan. Entre las empresas representadas en la encuesta podemos encontrar: Banco Ciudad, ExxonMobil, United Airlines, GCBA, GS1, TyC Sports, ENAP, Accenture y San Cristóbal, entre otras.

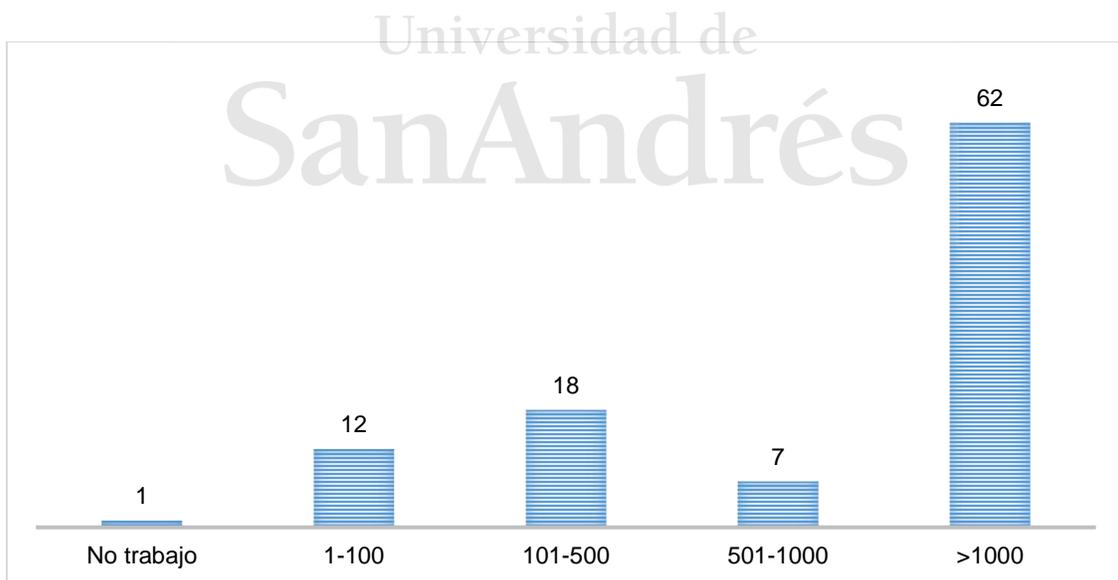
En cuanto a la respuesta referida al área o especialidad en la que trabaja, se observa la siguiente distribución:



**Gráfico 1: Distribución según función organizacional que desempeñan los encuestados**

Entre los grupos más representados se encuentran el del sector de RRHH Generalista con casi un 35% y el de RRHH de centro de servicios con 23%.

En relación a las características de la empresa donde trabajan, más del 60% de los encuestados pertenecen a empresas de más de 1000 empleados:

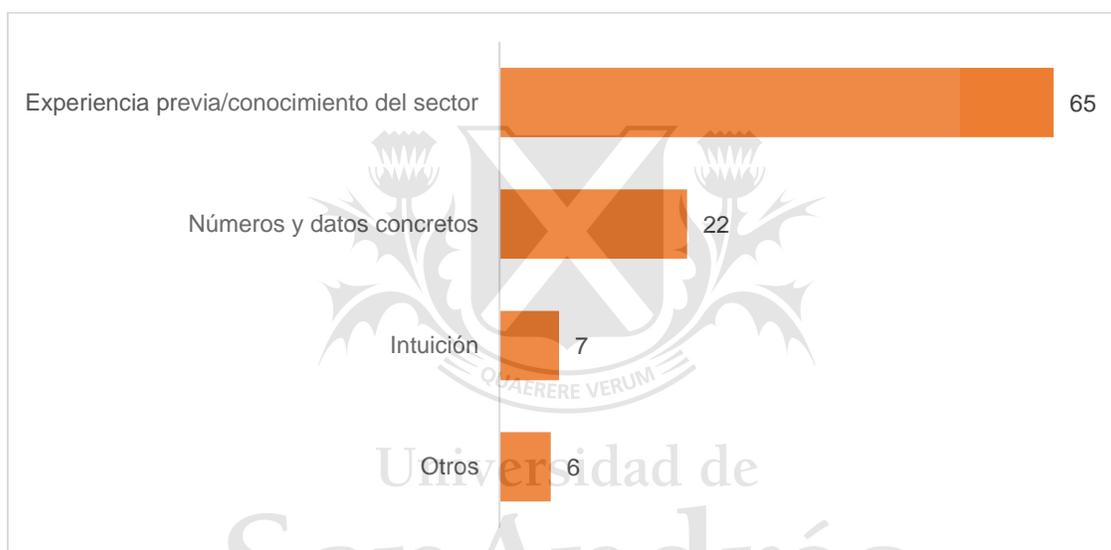


**Gráfico 2: Distribución según cantidad de empleados que posee la organización a la que pertenece el entrevistado**

En lo relacionado a la pregunta ¿cómo toman las decisiones la mayoría de los profesionales de RRHH?, el 65% de los encuestados seleccionó la respuesta:

experiencia previa/conocimiento del sector. Este resultado no nos llama significativamente la atención dada la formación académica y profesional actual de las áreas/sectores de Recursos Humanos en nuestro país.

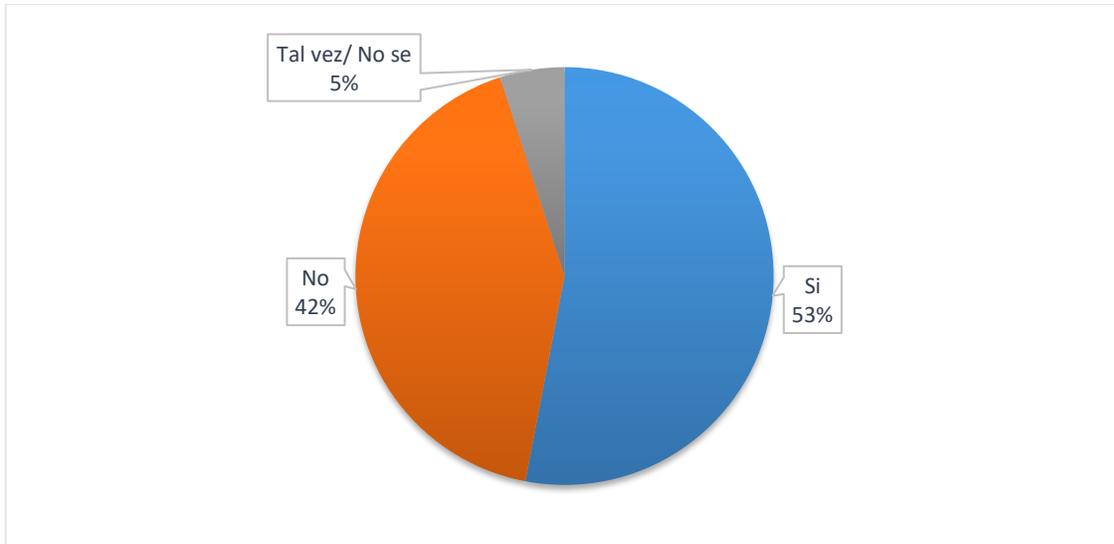
Por otro lado, lo que vale la pena destacar es que solamente un 22% respondió que creen que la mayoría de los profesionales de RRHH toman decisiones basados en números y datos concretos. Este resultado relacionado con lo expuesto en este trabajo avala la importancia de promover e incorporar el uso de datos como fuente para la toma de las decisiones en RRHH.



**Gráfico 3: Distribución de la percepción acerca de cómo toman decisiones los profesionales de Recursos Humanos**

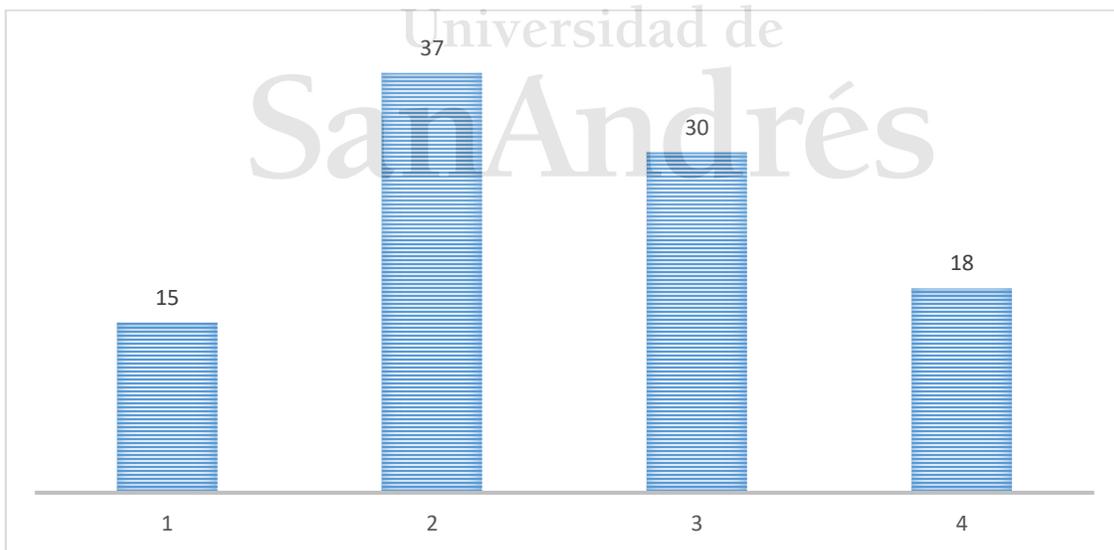
Cabe destacar que en la misma pregunta el 6% seleccionó como respuesta “Otros” e incluyó comentarios. Manifestaron, por ejemplo, que las decisiones se basan en política y que se toman en base a una combinación de experiencia, números, benchmarking y recomendaciones.

Por otro parte, más del 50% respondió que existe una iniciativa formal para la implementación de *HR Analytics*. Una cifra significativa de respuestas afirmativas a esta pregunta que nos lleva a preguntar, ¿en qué estadio se encuentran cada una de esas empresas? ¿Estarán siguiendo las recomendaciones de los distintos autores para prepararse como organización para implementar *HR Analytics*?



**Gráfico 4: Distribución de la existencia de una iniciativa formal de implementar HR Analytics en la organización a la que pertenecen los encuestados**

Frente a la pregunta de en qué medida las organizaciones actualmente están utilizando los datos y la información disponible para tomar decisiones respecto a políticas relativas a personas se observa que el 48% utiliza datos para este tipo de decisiones como se expone en el siguiente gráfico:



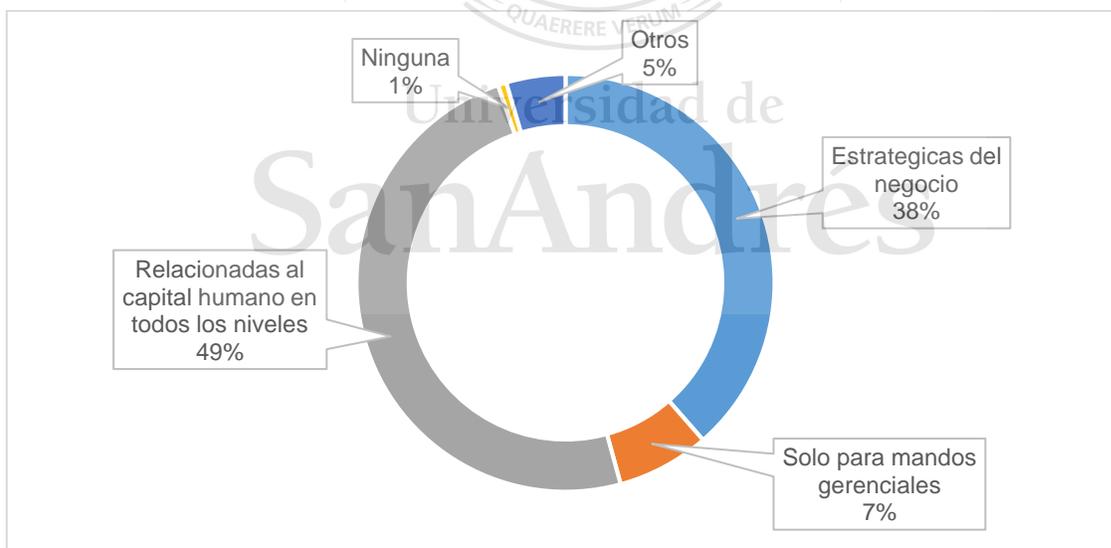
**Gráfico 5: Distribución de la utilización de datos para la toma de decisiones en RRHH según encuestados**

No obstante, si bien muchas organizaciones están implementando *HR Analytics*, todavía falta mucho que recorrer en relación a las decisiones que toman los

gerentes de RRHH relativas a personas. Es importante identificar las respuestas de esta pregunta con la anterior ya que si bien más de la mitad de los encuestados respondió que sus empresas están implementando *Analytics*, no llega al 50% aquellas en las que se observa que se usen datos para tomar decisiones respecto a políticas relativas a personas.

En paralelo, analizando las respuestas a la pregunta: ¿utilizás/utilizarías datos para tomar decisiones? Un 97% de los encuestados respondieron que sí. Acá es donde se expresa que es notoria la valoración de los encuestados sobre la utilización de los datos para tomar decisiones. A través sus respuestas se puede llegar a la conclusión de que si bien los encuestados creen que los datos sirven para tomar decisiones, todavía en sus organizaciones no está arraigada culturalmente esta técnica aun cuando pueda existir una iniciativa formal de *HR Analytics*,

Finalmente, es interesante analizar las respuestas a la pregunta: ¿en qué tipo de decisiones pensás que ayudaría *HR Analytics*?



**Gráfico 6: Distribución del tipo de decisiones en las que puede colaborar *HR Analytics***

Como se puede observar a partir del gráfico anterior, casi un 50% coincide en afirmar que son las decisiones relacionadas al capital humano en todos los niveles en las que puede colaborar *HR Analytics*. Por otro lado, casi un 40% opina que podría colaborar en el tipo de decisiones estratégicas de negocio.

## 4. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo principal responder a la pregunta ¿cómo puede *HR Analytics* colaborar en la toma de decisiones organizacionales? En paralelo, persiguió el objetivo de entender en qué tipos de decisiones puede contribuir a RRHH. A su vez, buscó relevar las mejores prácticas para su implementación.

La respuesta a la pregunta central de la presente investigación es que definitivamente *HR Analytics* puede colaborar en la toma de decisiones dentro de una organización, pero que para hacerlo la organización tiene que prepararse. A continuación, se comienza por enumerar las nociones pertinentes para el análisis y las recomendaciones para la acción.

Existen barreras en el ámbito empresarial que suelen estar latentes y para implementar *HR Analytics* es oportuno tenerlas en consideración. Se inicia por explicarlas y ofrecer recomendaciones para superarlas. Por último, se comparte de qué manera consideramos *HR Analytics* puede aportar valor en la organización.

### *Perspectiva académica y perspectiva empresarial*

En primer lugar, una de las diferencias más notorias entre el ámbito académico y el empresarial, es que la literatura aborda el tema desde una perspectiva más abarcativa y profunda que el uso actual en las organizaciones. Para la academia, *HR Analytics* persigue la identificación de patrones que pueden no ser fácilmente descifrables. Va más allá de los números, busca encontrar causas y correlaciones de distintas variables, mide por qué está sucediendo algo y cuál es el impacto de lo que está sucediendo. En cambio, en el ámbito empresarial, poco se alcanza respecto de ese nivel de madurez.

### *Nociones académicas y empresarial*

Como segunda barrera, en el ámbito empresarial la diferencia entre *HR Metrics* y *HR Analytics* no es tan clara como en el ámbito académico. En el ámbito académico,

*HR Metrics* está típicamente asociada con medidas operativas que se utilizan para analizar el rendimiento, la eficiencia y el impacto de ciertas decisiones o cambios. En cambio, en el ámbito empresarial suelen entenderse a *HR Metrics* y a *HR Analytics* como conceptos similares.

#### *Necesidad de capacidades analíticas*

La tercera barrera es la falta de recursos o capital humano con capacidades analíticas para llevar a cabo tareas como: diseño de investigación estadística, identificación de preguntas significativas, utilización de datos apropiados, aplicación de estándares científicos, entre otras. Estas capacidades son fundamentales en la implementación de *HR Analytics* y, en el caso de que no se posean, es muy probable que la implementación de *HR Analytics* no sea satisfactoria.

Por otro lado, se puede prever que, cada vez más, se van a demandar perfiles de RRHH con capacidades analíticas cuantitativas y, que como no se están desarrollando en la cantidad necesaria, van a ser escasas. Es por ello que, además de resultar pertinente para la implementación de *HR Analytics*, poseer capital humano con aquellas características es una forma de anticiparse a las necesidades futuras de las empresas.

El profesional de RRHH del futuro debería tener una base de conocimiento estadístico, al menos intermedio. Por un lado, es preciso contar con especialistas de *Analytics* que sean los que dominen la temática, pero también es conveniente que todos los profesionales de RRHH tengan conocimientos intermedios poder dialogar con los expertos acerca de qué es lo que necesitan como sector, como organización y que esto les permita expresar los problemas a resolver.

#### *Tecnologías*

Otra barrera es la dificultad en la elección de las tecnologías a utilizar para: hacer el guardado apropiado de la información; llevar a cabo la limpieza de la información; realizar el análisis y la visualización, entre otras funciones. Puede que una alternativa sea seleccionar la solución más favorecida en el mercado, pero es

preferible que se analice cuáles son las mejores herramientas para la organización en sí ya que sus necesidades pueden no estar incluidas en las soluciones que el mercado ofrece. Este punto está estrechamente relacionado con la barrera anterior ya que se hacen necesarios perfiles formados para asesorar en este tipo de decisiones desde la perspectiva de cada organización. Además, es necesario contar con recursos que puedan utilizar las tecnologías definidas y mantenerlas.

### *Cambio cultural*

Consideramos que la implementación de *HR Analytics* implica un cambio cultural y que muchas organizaciones en el momento de implementarlo no logran entender esta implicancia. Implementar *HR Analytics* involucra un proceso de gestión del cambio, específicamente un cambio cultural. Es importante reconocer que existe una curva de aprendizaje técnica pero también una curva a nivel cultural.

Considerar los distintos niveles de madurez propuestos por Bersin, O'Leonard, y Wang-Audia sobre el manejo de información puede ser útil para ubicar dónde la organización se encuentra. Este análisis sirve para afrontar los diferentes impactos de *HR Analytics*, definir y compartir los resultados y las futuras expectativas de la implementación.

Como ya se mencionó, una de las recomendaciones recopiladas tanto en las lecturas como en las entrevistas, es que es necesario avanzar ordenada y lentamente a través de los distintos niveles de *HR Analytics*. Es por ello que se recomienda normalmente arrancar con visualización y así vender el producto a los gerentes.

Es fundamental comprender que la curva de aprendizaje es larga y es importante tomarlo como un proyecto de gran envergadura. Asimismo, puede ser acertado asignar un equipo para llevar a cabo la implementación de *HR Analytics* así como también asignar un equipo que trabaje en el manejo del cambio a nivel cultural.

### *Objetivo específico*

La siguiente barrera es la ausencia de un objetivo específico que guíe la implementación. Es necesario que antes de implementar *HR Analytics* la organización haya definido un problema a resolver. *HR Analytics* es una metodología de investigación aplicada, busca resolver el problema existente y es así como genera valor para la organización.

Distintas organizaciones tienen prioridades y cuestiones diferentes para resolver. Puede que para una organización sea más interesante y necesario analizar una tendencia y a otra no le genere impacto. Por ejemplo, en un *Call Center* el foco debería estar puesto en la productividad y no en el índice de rotación que normalmente es muy alto y es aceptable que así lo sea. En cambio, en una consultora de Reclutamiento, el foco podría estar en Desarrollo.

#### *Datos perfectos*

Otra barrera existente es la calidad y cantidad de datos disponibles. Las organizaciones suelen querer esperar a tener datos perfectos para comenzar a implementar *HR Analytics*. Entonces, lo primero es entender que los datos perfectos no existen. Luego, comenzar con proyectos piloto abordando *HR Analytics* en entornos controlables. Estos proyectos piloto deben estar alineados estrictamente con la estrategia del negocio para agregar valor por sus resultados y también para evidenciar su potencial para apoyar la toma de decisiones en otros problemas.

Como agregado, es interesante tener una perspectiva a largo plazo. Es preciso considerar las métricas como el medio para mostrar la relación entre el capital humano y los resultados de la organización. Se recomienda compartir periódicamente con la gerencia los avances de *HR Analytics*. Su participación en los avances de la implementación generará más apoyo para la iniciativa. Y, a su vez, sus observaciones sobre la marcha del proyecto servirán como insumos para el equipo de implementación que tendrá comentarios directos de sus gerentes, o sea de los clientes finales del producto en cuestión.

*“Mañana implementamos HR Analytics”*

La última barrera, que se presenta con bastante frecuencia en el ámbito empresarial, consiste en que los gerentes de RRHH suelen pensar que el hecho de implementar *Analytics* es algo simple, que lleva poco tiempo, poco esfuerzo y que de un día para otro se puede lograr. Suelen pensar que haciendo que sus empleados vayan a algunos cursos y capacitaciones están preparados para implementar *HR Analytics*. No tener presente el desafío de la implementación de esta metodología en cuanto a capacidades, recursos, tecnologías y gestión del cambio, puede conducir a implementaciones no satisfactorias y muy costosas desde el punto de vista económico y anímico.

El foco debería estar en preparar a la organización para implementar *HR Analytics* pero teniendo presente que no se alcanza el nivel predictivo de un día para el otro. Es necesario tener en claro adónde se desea posicionar la organización, qué es lo se busca como resultado de la implementación y entender que para llegar al nivel prescriptivo la organización debe haber pasado por los anteriores niveles. Por ello, se recomienda comenzar por un proyecto que tenga impacto en la organización y este alineado a la estrategia de la organización que esté orientado por una pregunta concreta que sea guía de la implementación.

Actualmente, las organizaciones están progresando en la utilización de *HR Analytics* pero todavía hay mucho por recorrer. Existe una gran brecha entre lo que las organizaciones podrían hacer y lo que están haciendo.

Para resumir, el aporte que *HR Analytics* puede dar a las organizaciones es vasto. Por un lado, permite a la gerencia de la organización y a los miembros de RRHH tomar decisiones basadas en datos. Esto no implica que se sustituya el ser humano en la toma de decisiones, sino que se decida con información disponible. Por otro lado, *HR Analytics* permite que RRHH pueda demostrar su impacto tanto en la gestión, como en las políticas y procesos generales de la organización. Finalmente, *HR Analytics* puede aportar como herramienta para analizar, evaluar y mejorar el desempeño de la organización.

## 5. Conclusiones generales del trabajo

La elección de la pregunta principal estuvo motivada por un interés personal en la aplicación de *Analytics* al campo de los RRHH. Era mi intención contar con los elementos mínimos para conversar de la temática *HR Analytics*.

Al principio, al ser *HR Analytics* un tema muy amplio y al estar disponible mucha información en libros y artículos de la temática fue una dificultad determinar cuáles de ellos eran pertinentes considerar en el presente trabajo. Una vez definidas las principales fuentes, las ideas y el enfoque del presente trabajo se fueron aclarando.

A medida que avanzaba, lograba comprender que si bien puedo dar por finalizado el presente trabajo, la investigación acerca de la temática nunca va a estar finalizada. Pretendo y ansío continuar informándome y leyendo acerca del tema; y espero que este trabajo sirva para que el lector que quiera comenzar a interiorizarse pueda utilizarlo como punto de partida.

Considero que hoy, puedo conversar profundamente de la temática, entendiendo el rol de *HR Analytics* en RRHH así como también la diferencia de *HR Analytics* con *Data Analytics* y con *HR Metrics*. Personalmente, anheló la posibilidad de coordinar la implementación de *HR Analytics* para aplicar lo aprendido en este último año acerca de la temática.

Como conclusión, desde mi punto de vista considero que el impacto de *HR Analytics* puede tener en las organizaciones es inmensurable. Asimismo, encuentro preocupante que no se esté logrando comprender el impacto de metodología en sus distintos niveles de madurez. Observo que si en el futuro inmediato, RRHH no reconoce el valor de *HR Analytics* y revierte la actual situación, es probable que la función esté destinada a ser absorbida por otros sectores o hasta a desaparecer.

## 6. Bibliografía

- Bersin, J., O'Leonard, K., & Wang-Audia, W. (2013). *High-impact talent analytics: Building a world-class HR measurement and analytics function*. Bersin by Deloitte.
- Boudreau, J. W. (2015). HR at the tipping point: The paradoxical future of our profession. *People and Strategy*, 38(4), 46.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.
- CIPD. (2013). *Talent Analytics and Big Data—The Challenge for HR*. CIPD.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- Eckerson, W. (2010). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. John Wiley & Sons.
- Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Forman, D. C. (2015). *Fearless HR: Driving Business Results*. Sage Learning Systems.
- García, D. A. (2016) HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. Whitepaper. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid.
- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, 91(12).
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 4-13.
- Narula, S. (2015). HR Analytics: Its use, techniques and impact. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(8).
- Pease, G., Beresford, B., Beresford, B., & Walker, L. (2014). *Developing human capital: Using analytics to plan and optimize your learning and development investments*. John Wiley & Sons.

- Pease, G., Byerly, B., & Fitz-Enz, J. (2012). *Human capital analytics: how to harness the potential of your organization's greatest asset* (Vol. 64). John Wiley & Sons.
- Phillips, P. y Ray R. (2014). *Human Capital Analytics @ Work*. Vol. 1. The Conference Board.
- Pinedo, S. (2015). Métodos cuantitativos en la gestión del talento. Tesis de Maestría en Administración de Negocios (MBA). Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. <http://hdl.handle.net/10908/12681>  
[Consultado 20/05/18](#).
- Sheikh, N. (2013). *Implementing analytics: A blueprint for design, development, and adoption*. Elsevier.
- Sicular, S. (2013). Big Data, Bigger Opportunities: Investing in Information and Analytics. Gartner.
- Ziskin, I. (2015). *Three: The Human Resources Emerging Executive*. John Wiley & Sons.



## 7. Anexo

### 7.1. Encuesta

1) Sexo

- Mujer / Varón / Prefiero no contestar

2) ¿Trabajas actualmente?

- No / Sí

3) ¿Cuál es el nombre de la empresa en la que trabajas? (opcional)

4) ¿En qué área o especialidad del sector de Recursos Humanos te desempeñas?

- Compensaciones y Beneficios
- Administración y liquidación de haberes
- Centro de Servicios
- Relaciones Laborales
- Comunicación Interna
- Capacitación y desarrollo
- Reclutamiento y selección
- RRHH Generalista
- Respuestas
- Otro (especifique)

5) ¿Cuál es la cantidad total de empleados de la empresa en la que trabajas?:

- 1-100 / 101-500 / 501-1000 / >1000

6) Desde de tu punto de vista, ¿cómo toman las decisiones la mayoría de los profesionales de RRHH?

- Experiencia previa/conocimiento del sector
- Intuición
- Números y datos concretos
- Respuestas
- Otro (especificar)

7) Desde tu conocimiento, ¿existe en tu empresa una iniciativa formal para implementar *HR Analytics*?

- Sí / No / Otro (especificar)

8) ¿En qué tipo de lugar tomaste por primera vez contacto con la noción de HR Analytics?

- Académico
- Corporativo
- Redes Sociales
- Foros
- Nunca escuche hablar de la temática antes de esta encuesta
- Respuestas
- Otro (especificar)

9) Dentro de una escala del 1 al 4 (donde 4 es muy frecuentemente), ¿en qué medida observás en tu organización que se usen datos para tomar decisiones respecto a políticas relativas a personas?

- 1 / 2 / 3 / 4

10) ¿Utilizás/utilizarías datos para tomar decisiones?

- Sí / No

11) ¿En qué tipo de decisiones pensás que ayudaría el uso de *HR Analytics*?

- Estratégicas del negocio
- Solo para mandos gerenciales
- Relacionadas al capital humano en todos los niveles
- Ninguna

## 7.2. Guía de entrevista

1. ¿Cómo definirías *HR Analytics*?
2. ¿Consideras que *HR Analytics* puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas de RRHH y corporativas?
3. ¿Qué aspectos encontrarás críticos dentro de la organización para implementar exitosamente *HR Analytics*?
4. ¿Qué equipos dentro del área de RRHH pensás que pueden sacar más provecho al implementar *HR Analytics*?



Universidad de  
**San Andrés**