



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de RRHH

**Nivel de análisis de datos duros para la toma de decisiones en
Recursos Humanos**

Autor: Antonella Dalinger

DNI/Pas: 33991354

Director de Trabajo de Graduación: Steizel Sebastián

Lugar y fecha: Buenos Aires, Febrero 2019

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	5
2. Introducción.....	6
3. Investigación Bibliográfica.....	8
3. A Nacimiento y transformación del área de RRHH.....	8
3. A. 1 Guerra Industrial	8
3. A. 2 Finales de la II Guerra Mundial (1945-1960).....	9
3. A. 3 De Administración de personal a Recursos Humanos (1960 - 1980).....	10
3. A. 4 Búsqueda de reducción de costos y efectividad (1980 -1990)	10
3. A. 5 Era tecnológica y una Gestión estratégica para RRHH (1990 – 2000)	11
3. A. 6 Software de gestión y Digitalización (2000 a la actualidad)	12
3. B Toma de decisiones.....	14
3. B. 1 Toma de decisiones basadas en intuición.....	14
3. B. 2 Decisiones basadas en el análisis de la información	15
3. B. 2. 1 Modelo analítico de Gartner.....	16
3. C Indicadores o KPI'S.....	17
3. C.1 La importancia de medir la gestión.....	17
3. C. 2 ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de medir?	18
3. C.3 Ejemplo de Indicadores o KPI's	21
3. D People Analytics.....	28
3. D. 1 Definición de People Analytics.....	28
3. D. 2 Uso de herramientas de People Analytics en Argentina.....	29
3. D. 3 ¿Cuándo podemos aplicar People Analytics?	30
3. D. 4 Analytics aplicado por función	31
3. D. 5 Limitaciones de Analytics para aplicarlo en RRHH	35
3. E Síntesis de los ejes investigados	36
4. Metodología.....	38
4. A Entrevistas: Expertos en People Analytics.....	38
4. B Entrevistas: Gerentes de RRHH de grandes y medianas empresas.....	39

4. C Focus Group: Estudiantes de People Analytics	40
4. D Investigación de planes de carrera de RRHH	40
5. Investigación de Campo	42
5. A Entrevistas con Expertos	42
5. A. 1. Entrevista a Juan Bodenheimer	42
5. A. 2. Entrevista a Luis Maria Cravino	44
5. A. 3 Comparación entre los casos entrevistados.....	45
5. B Entrevistas a Gerentes de RRHH	46
5. B. 1 Entrevistado: Alberto Arleo	46
5. B. 2 Entrevistado: Diego Velazco.....	48
5. B. 3 Entrevistado: Carolina Rocca	50
5. B. 4 Entrevistado: Leonardo Florestano.....	52
5. B. 5 Comparación entre los casos entrevistados.....	54
5. C Focus Group con Alumnos del ITBA	55
6. Conclusiones	56
7. Recomendaciones.....	58
8. Reflexiones.....	59
9. Bibliografía Consultada	60
10. Anexos referenciales.....	61
10. A Encuesta Pulso – Uso de Analytics (Anexo 1).....	61
10. B Cuestionario para Expertos en Analítica de RRHH (Anexo 2).....	65
10. C Cuestionarios para Gerentes de RRHH (Anexo 3).....	65
10. D Participantes del Focus Group (Anexo 4).....	66
10. E Resultado de plan de Carrera analítico para RRHH en Argentina (Anexo 5)	67

Índice de gráficos, tablas o ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de Gartner	16
Ilustración 2 Concepto de Medición	19
Ilustración 3 Ciclo de medición.....	20
Ilustración 4 Organigrama CONICET	47
Ilustración 5 Organigrama Scienza	49
Ilustración 6 Organigrama W3.....	51
Ilustración 7 Organigrama de Swiss Medical	53
Ilustración 8 Cuadro comparativo "Gerentes de RRHH"	54



Universidad de
SanAndrés

1. Resumen Ejecutivo

Como trabajo de graduación de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, se investigó sobre el nivel de análisis de datos duros que existe en Recursos Humanos para la toma de decisiones.

Se ha realizado una investigación bibliográfica basada en cuatro pilares clave; Transformación del área de Recursos Humanos, en donde encontramos los desafíos que el área enfrentó a lo largo de los años. Toma de decisiones en donde se aborda sobre dos maneras de tomar decisiones, basadas en análisis de la información o en intuición. Indicadores o KPI's, el cual desarrolla los indicadores existentes, por cada función del área, cómo y para qué son utilizados en la actualidad. Y para finalizar, People Analytics, en este último se analizan sobre sus habilidades, el uso actual y sus limitaciones a la hora de implementarlo.

También se llevó a cabo una investigación de campo de 3 tipos; La primera se realizó a especialistas en Analytics, ellos fueron Juan Bodenheimer y Luis Maria Cravino. El objetivo de este encuentro fue conocer su opinión acerca del nivel de análisis de datos duros para la toma de decisiones dentro del área. La segunda instancia de entrevista fue con Gerentes de Recursos Humanos, en donde el propósito fue hallar concordancia del uso diario de analítica en RRHH, para luego compararlo con las prácticas desarrolladas en la bibliografía. Para terminar, se realizó un Focus Group a estudiantes del ITBA en materia de "People Analytics". Donde el objetivo fue conocer su postura y justificación frente a la hipótesis "Los líderes de RRHH toman decisiones basadas en la intuición y no en analítica de RRHH".

Los resultados de la investigación bibliográfica y de campo nos permitieron concluir que el nivel de análisis de datos duros en Recursos Humanos se encuentra en el primer nivel, según el modelo de Gartner, es decir en un nivel "Descriptivo", el cual responde a la pregunta ¿Qué pasó? y suele darse en formato de indicadores o de KPI'S.

Sin embargo, queda mucho por recorrer dentro del nivel descriptivo. Es decir, la existencia de Indicadores en el área que pudimos recolectar por el lado bibliográfico es muy extensa en comparación con el desarrollo que hallamos en la investigación de campo. Si bien el nivel de análisis lo podemos encontrar en el nivel 1, aún queda mucho por recorrer en este y en los siguientes niveles.

2. Introducción

La Gestión de Recursos Humanos (RRHH) está tomando un rol relevante para la estrategia del negocio. Este cambio consiste en dejar de ser un área de servicio y de procesos administrativos para transformarse en un socio estratégico, acompañando la agilidad de los cambios corporativos, dándole soporte a la estrategia del negocio y a la toma de decisiones.

Es clave para una organización que el departamento de RRHH tenga un rol proactivo en la planificación de la estrategia del negocio. Sólo así, todas las funciones respectivas a la gestión del talento estarán en concordancia con los objetivos de la compañía. Si RRHH, forma parte de la estrategia de la compañía, entonces debe tener la seguridad de tomar decisiones acertadas.

La toma de decisiones en RRHH no siempre fue acompañada por datos duros que permitan fundamentar sólidamente las decisiones. A pesar de las herramientas que hoy en día existen, como los indicadores de gestión o Analytics, estos no logran tener una fuerte presencia en la toma de decisiones. Si bien hubo avances de tecnología y digitalización de la información, aún no se refleja cuáles son las ventajas que brindan en la toma de decisiones.

Muchos de los procesos de RRHH tienen y han tenido dificultad para mostrar su retorno en el negocio. Según McKinsey Quarterly ha sido una lucha para muchos porque es muy difícil medir el valor empresarial de los enfoques de RRHH. Preguntas tales como ¿Cuál es el ROI de la capacitación?, ¿Qué técnicas de selección producen los mejores candidatos?, ¿Qué enfoque de fijación de objetivos lo hará? o ¿El mejor rendimiento motivado? no han encontrado respuestas (McKinsey Quarterly, 2011).

La dificultad que las áreas de RRHH tienen en la actualidad para medir sus acciones repercute automáticamente en variables muy importantes como:

- ✓ No poder corregir los desvíos de sus procesos a tiempo.
 - ✓ No poder predecir lo que sucederá y ser proactivo ante ello.
 - ✓ No poder hablar en términos numéricos sobre el resultado de sus aportes al igual que el resto de las áreas lo hacen:
- Marketing/Ventas: (Cantidad de ventas realizadas)
 - Compras: (Ahorros generados)
 - Operaciones: (Cantidades producidas)
 - Legales: (Negociaciones o acuerdos ganados)
 - Sistemas: (Cantidad de proyectos concluidos exitosamente)
 - Finanzas: (Manejo eficiente de Cash Flow e inversiones)
 - Recurso Humanos: ¿?

Puede resultar paradójico en un contexto de abundancia de datos, herramientas e información. Y una realidad donde RRHH, luego de varias transformaciones, que explicaremos más adelante, aún no tiene el hábito de análisis frente a cada proceso, práctica y toma de decisiones.

Frente a esto es que se intentará responder a la pregunta ¿Cuál es el nivel de análisis de datos duros para mejorar la toma de decisiones en RRHH? ¿Cuáles son las herramientas más actuales para fomentar el análisis de datos duros? ¿Qué métodos se utilizan actualmente?

La respuesta a la pregunta de este trabajo estará apoyada en diferentes marcos de análisis que sustentarán este trabajo de investigación. Para seguir una línea lógica de entendimiento, el primer marco de análisis será el de **Transformación del área de RRHH**, desde su surgimiento hasta los objetivos y desafíos que fueron dándose. Éste punto es clave para entender de dónde viene y cuál es el rumbo que promete.

El segundo es el de **Toma de decisiones**, éste nos dará la definición y abordará sobre dos maneras de tomar decisiones, basadas en análisis de la información o en intuiciones.

Por otra parte, no pueden faltar los **Indicadores o KPI's**, todas las áreas en una organización cuentan con ellos, en RRHH conoceremos cuáles son los indicadores que fueron desarrollados desde el punto de vista bibliográficos. Este pilar será clave para comparar la teoría con la realidad que se presentara en la investigación de campo.

Para finalizar, el pilar número cuatro será el de **People Analytics**. Ésta es una herramienta actual que tiene como objetivo reunir, organizar y correlacionar los datos, para transformarlos en información objetiva. Bajo este último, abordaremos cuál es el potencial que tiene y cuáles son los usos que el mercado le da en la actualidad.

3. Investigación Bibliográfica

3. A Nacimiento y transformación del área de RRHH

Algunas de las consecuencias que llevaron a la cima a RRHH fue la atribución de tareas. Comenzaron por tareas operativas y luego fueron tomando otras responsabilidades como Reclutamiento, Selección del Personal, Capacitación, Desarrollo, Seguridad e Higiene y Relaciones Laborales.

Gracias a la amplia capacidad que RRHH mostró, el área hoy en día es valorada en la mesa de directorio y en su toma de decisiones. La importancia de su rol aumentó pero también el negocio les exige justificar de manera cuantitativa el aporte que le dan al negocio. Para comprender su situación actual, consideramos conveniente conocer la evolución de cómo RRHH fue incrementando sus herramientas y habilidades para tomar mejores decisiones. “Las empresas en su gestión de personas deben enfrentar los desafíos de resolver problemas y encontrar explicaciones para aquello que sucede en su interior. Es necesario, en cada oportunidad, tener información, datos y hechos que permitan formular hipótesis y realizar diagnósticos certeros. Sin esto resulta imposible tomar decisiones sobre la efectividad de las acciones implementadas” (Juan M. Bodenheimer, 2017, p. 4).

Conoceremos la evolución de los procesos de toma de decisiones en RRHH a través de las siguientes etapas:

3. A. 1 Guerra Industrial

La aparición de RRHH debemos ubicarla a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, desarrollada en Europa y Estados Unidos. La enorme mecanización sustituyó a las pequeñas empresas familiares para transformarse en grandes compañías con necesidad de alta dotación. De aquí que “El departamento de personal solía formarse para satisfacer la necesidad de contratar miles de personas que trabajaban con máquinas de la nueva era. Se dotaba, por necesidad, con colaboradores de la función de la línea, y no había una formación específica para el trabajo en personal. Dado que los sistemas de valores de las industrias del siglo XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación, la función de personal y trabajador en general no era muy valorado que digamos. Se trataba a los colaboradores como piezas de producción y a los de personal como encargados de inventario”. (Jac Fitz Enz, 1999, p.23).

La forma de trabajo era alimentada por las teorías del Fordismo y complementada por el Taylorismo. “El Fordismo apareció promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de los costes, acoplando la estructura Taylorista (racionalización del proceso productivo, separando los procesos de producción y

ejecución) a una estrategia de expansión del mercado basado en la mecanización o automatización. (Daniel Patricio Jimenez, 2016, p.178). A partir de esto es que podemos considerar que en esta primera etapa existía una única manera de hacer que el personal sea eficiente.

En cuanto a análisis de datos para la toma de decisiones, RRHH media la evolución histórica de la productividad fabril para asegurar la eficiencia de los trabajadores contratados.

3. A. 2 Finales de la II Guerra Mundial (1945-1960)

Un segundo hito se dio a finales de la década de los cuarenta, RRHH dejaba de ser un simple controlador de inventario para convertirse en un área de soporte. Las causas de este cambio se dio por dos motivos: El primero fue la rápida maduración de las relaciones laborales que hizo que el área de RRHH se disponga de manera reactiva, es decir ante la necesidad de hacerle frente a los sindicatos, el área requería tácticas de negociación y entendimiento de las leyes.

Un segundo motivo fue la movilización que generaron en las personas las dos guerras mundiales que “tuvieron un profundo impacto en el desarrollo de la gestión humana. Otras disciplinas vinculadas, como por ejemplo la Psicología Organizacional y sus múltiples áreas de estudio, tuvieron también una importante producción en este período. Creció el interés en estos temas por la necesidad de comprender y seguir resolviendo asuntos como por ejemplo la relación entre la motivación de los colaboradores y la rentabilidad de la organización.” (Juan M. Bodenheimer, 2017, p.16).

Otros aspectos interesantes dentro de esta etapa, también mencionados por Juan M. Bodenheimer, fue el desarrollo en el área de reclutamiento y selección a consecuencia de la necesidad de clasificar un gran número de personas en la milicia en donde fueron necesarios nuevos mecanismos y estrategias de segmentación de trabajadores. Aquí es donde nace la herramienta de descripción de puestos como soporte para enumerar listados de tareas y responsabilidades.

La necesidad por la tecnología comenzó aparecer a razón del control de inventarios y la liquidación de sueldos. Generalmente los sistemas eran terciarizados dado que eran muy costosos y complejos para el uso interno. Para las organizaciones que no podían pagarlo, les quedaba llevar este trabajo de manera manual.

En este contexto, podemos decir, que fue la primera época en donde el área requirió perfiles especializados, para sumarse a tareas de selección, relaciones laborales, liquidación de sueldos y capacitación. El área de RRHH se consideraba necesaria, pero no clave y por lo tanto las decisiones que tomaban no eran de alta relevancia y en consecuencia no se le exigía datos ni análisis sobre ello.

3. A. 3 De Administración de personal a Recursos Humanos (1960 - 1980)

En esta época, se dieron algunas transformaciones en términos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Estos sucesos dieron como consecuencia la transformación del área, pasando a ser un sector de alta relevancia para la continuidad del negocio, denominándose “Recursos Humanos”.

En Estados Unidos la aprobación de varias modificaciones sobre legislación laboral vino a cambiar la manera en que las organizaciones se relacionaban con los colaboradores y los dirigían. “En un esfuerzo por abordar esta nueva realidad, las organizaciones asignaron esta responsabilidad al grupo de personal y lo dotaron de personal idóneo para afrontar la intromisión”. (Jac Fitz Enz, 1999, p.25).

No adaptarse a los cambios impulsados por el gobierno traería aparejado multas y pérdidas de dinero para la organización. Este panorama sumó importancia al área y, como consecuencia, justificaba la inversión en tecnología informática para un mayor orden de información que manejaban. “La disminución de los costos de la tecnología informática en comparación con el creciente costo por colaborador hizo que la inversión en HRIS sea una decisión necesaria, pero de lenta evolución. El boom económico en los países más industrializados también fortaleció a los sindicatos, que lograron mejores beneficios, aumentando el costo laboral de las empresas y subiendo la presión que recibían los gerentes de Gestión Humana para justificar los aumentos de costos cuando eran comparados con los aumentos de productividad”. (Juan M. Bodenheimer, 2017, p.18).

En términos sociales hubo un crecimiento demográfico importante que colocó a miles de jóvenes en el mercado laboral, ellos estaban mucho mejor preparados que sus padres y además sus valores también eran muy superiores a la generación precedente. La mejor preparación también se reflejaba en la inconformidad de un simple empleo. Lo que buscaban era que el trabajo les brindara significado y satisfacción.

3. A. 4 Búsqueda de reducción de costos y efectividad (1980 -1990)

Entre 1980 y 1990 fue el auge de los RRHH. Muchas personas de diferentes especialidades se entrenaban para destacarse como expertos en RRHH, psicólogos y abogados estudiaban con la finalidad de dirigir el departamento, ya que ahora no solo gestionaban nóminas. Las instituciones educativas notaron la demanda como carrera y comenzaron a preparar profesionales con una orientación específica, en donde las personas eran el valor agregado de las organizaciones.

La economía de Asia y Europa para ese entonces competía fuertemente con Estados Unidos y la preocupación estaba inclinada en poder ser más competitivos, ¿De qué manera? reduciendo los costos y siendo más efectivos. Este contexto para RRHH repercutió en 2 aspectos:

- La medición de costos y efectividad, aceleró la inversión de sistemas de gestión de RRHH, los cuales eran cada vez más baratos en relación a los resultados que producían. Este fue el primer paso para que RRHH se embarque en incorporar al área análisis de costo/beneficio en relación al impacto que producían en los resultados operativos de la empresa.
- La preocupación por los costos también se notó en la aparición de contratación de terceros en funciones de apoyo. “Las funciones de sistemas de información se están tratando con terceros, incluso por las mayores empresas de tecnología. El proceso de transacción es otra candidata. Nóminas de administración de prestaciones extra salariales son dos pasajeros muy populares para el autobús de la contratación de terceros.” (Jac Fitz Enz, 1999, p.27).

3. A. 5 Era tecnológica y una Gestión estratégica para RRHH (1990 – 2000)

El cambio es radical, la aparición de la innovación de tecnología e internet generaron un antes y un después en el Departamento de RRHH.

Dave Ulrich en su libro “RRHH Champions”, nos comparte algunos de los cambios que la tecnología trajo aparejados:

- Ha empuñado nuestro mundo, lo ha hecho más cercano y más rápido.
- Ha dominado y facilitado la distancia geográfica así como las diferencias de lenguajes y culturas.
- El uso personal de la tecnología también ha cambiado el flujo y el uso de la información.
- Cambió la manera de trabajar y el lugar en donde se trabaja por obra de la teleconferencia y bases compartidas.
- Afectó la ubicación desde donde trabajar, es decir la posibilidad de trabajar de manera remota. (Dave Ulrich, 1997).

En otras palabras, la tecnología ha permitido que las organizaciones cuenten con variedad de información tanto para alinearse con su casa matriz, como para compararse con sus competidores.

Puntualmente desde RRHH, afectó drásticamente el mercado laboral, abriendo las puertas a personas que antes se encontraban limitadas por su ubicación geográfica. Las facilidades en la comunicación como, mails, chats, teleconferencias con audio, video y pantallas compartidas quebraron la necesidad de presencia física de cada colaborador dentro de la organización.

Otros aspectos que trajo aparejada la tecnología en las organizaciones fue que la innovación en los procesos empresariales abrió la puerta a la estimación de

colaboradores necesarios, entendiéndose por ejemplo que no se necesitaba un gerente de cada área en todos los países. Esto alteró la manera de ver las estructuras que tendieron a ser cada vez más horizontales, eliminando de esta manera la burocracia para la toma de decisiones.

Por otro lado, el incremento de tecnología y la clara visión por ser más competitivos genera un vuelco en el área, posicionando a RRHH como socio estratégico y revelando la responsabilidad de alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio para alcanzar las metas empresariales.

Por esta misma razón, el nombre de RRHH pasó a llamarse Capital Humano, ya que cada colaborador directa o indirectamente forma parte del plan de negocio convirtiéndolo en capital estratégico.

3. A. 6 Software de gestión y Digitalización (2000 a la actualidad)

Para esta etapa, la tecnología se desarrolla con una velocidad nunca antes vista, generando de esta manera que los equipos informáticos y las nuevas tecnologías se conviertan en herramientas indispensables para todos los ámbitos empresariales.

Específicamente para RRHH, el avance en Software o sistemas de gestión fue clave para la mejora continua del área, pasando de tener un sistema de liquidación de haberes a contar con infinitas posibilidades de acceder a sistemas de gestión para la totalidad de las funciones en el área.

Según una publicación de editorial Vértice en 2009, las funciones más desarrolladas para el Software de RRHH fueron:

- ✓ Liquidación de haberes
- ✓ Administración de personal
- ✓ Formación
- ✓ Salud laboral y riesgos laborales
- ✓ Selección de personal
- ✓ Satisfacción laboral (Encuesta de Clima)
- ✓ Motivación (ENPS)
- ✓ Evaluación por competencias (Gestión de desempeño)
- ✓ Gestión del Conocimiento (Plataforma E-learning)
- ✓ Control de presentismo (Fichadas)
- ✓ Análisis de puestos y estructuras salariales
- ✓ Portal de autogestión para colaboradores (Self service)
- ✓ Gestión de Beneficios (Publicaciones Vertice, 2009)

Todo este avance tecnológico, dio como consecuencia una mayor agilidad en las tareas y en los tiempos de procesos, generando eficiencias tangibles sobre todo en las tareas administrativas.

Junto a la evolución tecnológica vinieron datos específicos del área y junto a los datos nacieron los primeros KPI's y tableros de comando para RRHH.

Otro suceso clave es el de la digitalización. “Los engorrosos archivos en papel han sido sustituidos por bases de datos electrónicas que han simplificado, mejorado y multiplicado los procesos de comunicación tanto entre los integrantes de la propia empresa como entre estos y sus clientes externos. La información, vista así, sufre un avance significativo en cuanto a su almacenamiento y forma de procesamiento”. (Publicaciones Vertice SL, 2009, p. 1).

Los principales beneficios de la digitalización son:

- Ahorro en papel, por ejemplo: Recibos de sueldo.
- Ahorro de espacios para guardado de documentación.
- Facilidad para hallar documentos históricos por ejemplo: casos de juicios legales.
- Ahorro de tiempos en guardado de documentación.

Para finalizar se dio el nacimiento de People Analytics. People Analytics es un conjunto de técnicas que nos ayudan a predecir comportamientos de los colaboradores de la organización y haciendo uso de los distintos tipos de analítica: descriptiva, prescriptiva, diagnóstica y predictiva. Analizaremos más adelante cada uno de estos enfoques de esta nueva herramienta tecnológica que se implantó para cambiar la manera de tomar decisiones.

3. B Toma de decisiones

En esta apartado, nos interesa desarrollar algunos aspectos básicos sobre la toma de decisiones e identificar cuáles son las formas de hacerlo. Existen dos maneras, la primera está basada en datos o información que permita darnos certeza sobre las decisiones que podemos tomar. La segunda manera, es a través de la intuición, es decir, son decisiones basadas en nuestra experiencia o sentido común de las cosas.

Para comenzar, respondamos a la pregunta ¿Qué entendemos por toma de decisión? La toma de decisión es un proceso por el cual una persona elige entre varias opciones con el fin de resolver una situación que puede estar relacionado a lo laboral, familiar, personal, o social, etc.

A través del enfoque de este trabajo, podemos esperar que RRHH, al estar sentado en una mesa de directorio, deba elegir entre varias alternativas cuando hablamos de toma de decisiones. El objetivo final de esta investigación es identificar el modo en el que lo hacen, es decir, si ante la toma de decisión, la alternativa seleccionada es respaldada con datos o está basada en la intuición. Para luego así entender el nivel de análisis que existe para llegar a la decisión final.

3. B. 1 Toma de decisiones basadas en intuición

Iniciemos, hablando sobre el concepto de intuición. “La intuición es, por supuesto, la cognición inmediata: un conocimiento obtenido con muy poca o casi ninguna reflexión”. (Bunge, 1996, p. 424). En otras palabras, la intuición es conocer, sin saber cómo lo conocemos.

La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas o percepciones internas de quien toma la decisión. Esta técnica desempeña una función importante en las preferencias, influencias, cuadro psicológico y sugerencias de la persona que toma la decisión. En épocas anteriores, la intuición era considerada como una preciosa facultad con una línea directa a la verdad. Con los avances de las técnicas cuantitativas, la intuición fue perdiendo cada vez más valor.

Las principales desventajas para la toma de decisión basada en la intuición son:

- ✓ Se puede llegar a decisiones en períodos cortos.
- ✓ Se emplea la habilidad en la toma decisiones.

Sus principales de desventajas son:

- ✓ Puede resultar incorrecta.
- ✓ No se dispone de medios para analizar la decisión.
- ✓ Se puede olvidar otras formas de llegar a ella. (Guerra, 1998).

Entendiendo sus ventajas y desventajas, coincidimos con la opinión de Jose Enebral Fernandez, “No voy a defender la intuición como un sustituto cómodo ni ventajoso para el análisis y la razón, sino como un complemento valioso para ellas. (...) lo que aquí sugerimos para la toma de decisiones trascendentes es estudiar detenidamente la información correspondiente a cada caso, y llegar a una síntesis conciliadora de razón e intuición.” (Fernandez, 2006).

3. B. 2 Decisiones basadas en el análisis de la información

Cada vez es más y más alto el nivel de información que abunda para todos nosotros. El uso de internet, herramientas tecnológicas y de sistemas dentro de la organización permiten el acceso a datos en segundos.

La información es una de las patas fundamentales para la toma de decisiones de la organización. En los próximos apartados indagaremos en métodos como indicadores y el uso de People Analytics.

Algunas ventajas que trae aparejado el tomar decisiones sobre el análisis de la información o datos recopilados son:

- ✓ Baja probabilidad de riesgo en la toma de decisiones.
- ✓ Inversiones más eficientes.
- ✓ Las decisiones acertadas colaboran con nuevos rumbos exitosos para la organización.

Algunas desventajas podrían llegar a ser:

- ✓ El tiempo de análisis es extenso.
- ✓ Si la información recopilada es incorrecta, la decisión tomada también lo será.
- ✓ Se requiere de un perfil duro o con experiencia en algún método cuantitativo.

Frente al modo intuitivo versus el basado en datos fríos, coincidimos con el aporte de Davenport en que “Existen considerables evidencias de que las decisiones basadas en la inteligencia analítica tienen más probabilidad de ser correctas que las basadas en la intuición. (...) la mayoría de empresas pueden beneficiarse de tomar un mayor número de decisiones en base a la inteligencia analítica.” (Davenport, 2008, p.40).

3. B. 2. 1 Modelo analítico de Gartner

El modelo analítico creciente de Gartner aporta una visión para desarrollar una cultura de toma de decisiones basadas en datos. En la Figura N°1 podemos observar cómo crece en análisis el modelo de Gartner:



Ilustración 1 Modelo de Gartner

El modelo está basado en dos variables, la dificultad / tiempo y el valor aportado. Dicho enfoque identifica 4 fases lógicamente ordenadas:

1. Análisis descriptivo: ¿Qué es lo que pasó?
2. Análisis diagnóstico: ¿Por qué pasó?
3. Análisis predictivo: ¿Qué pasará si...?
4. Análisis prescriptivo: ¿Qué tenemos que hacer para que suceda?

Según vamos optimizando nuestras habilidades de análisis podemos ir avanzando en cada nivel. Repasar cada nivel, antes de la toma de decisiones e independientemente del tema que tratemos, siempre nos llevará a un mejor puerto. La clave para que este modelo funcione, es contar con la información y desarrollo de herramientas como Analytics, la cual abarca los 4 niveles.

Para profundizar en el análisis descriptivo desarrollamos en el siguiente apartado, diferentes KPI's, con el propósito de subrayar la importancia de medir y ejemplificar el modo de hacerlo.

3 .C Indicadores o KPI'S

Como sabemos este trabajo de investigación busca encontrar el nivel de “análisis” de datos duros dentro de RRHH basado en el modelo de Gartner explicado anteriormente; pero debemos comprender que para analizar, primero deberemos recopilar la información (identificar la fuente), ordenarla o clasificarla para luego medirla y por último analizarla. En este apartado haremos foco al anteúltimo paso “la medición” o según el modelo de Gartner, el primer Nivel de análisis “descriptivo”.

Para comenzar, respondamos a la pregunta ¿Qué entendemos por medición? En el diccionario encontramos definiciones del estilo; “Considerar, calcular o calibrar la trascendencia y la importancia de algo”. Y algunos sinónimos pueden ser mensurar, cuantificar, calcular o calibrar.

Ahora bien, ¿Cuál es su importancia dentro del área de RRHH? ¿Por qué hacerlo? ¿Qué se debe tener en cuenta? ¿Cómo identificar que vale la pena medir? ¿A través de qué herramientas realizarlo?, etc. Éstas y otras preguntas son las que nos gustaría responder para conocer el impacto y desmembrar el proceso de medición.

3. C .1 La importancia de medir la gestión

RRHH tiene un nuevo reto y esto está claro: acompañar las necesidades del negocio para alcanzar las metas de la organización. A través de sus funciones como selección, captamos el talento, con los programas de formación desarrollamos los conocimientos necesarios para acompañar el negocio, y con el área de compensaciones nos aseguramos de que los talentos que captamos del mercado y los que desarrollamos permanezcan en la organización. Pero ahora bien, ¿Cómo podemos saber que lo estamos haciendo bien? ¿Cómo podemos conocer si tenemos desvíos en nuestros procesos? En otras palabras, ¿Cómo tomamos el pulso de nuestras acciones diarias? La respuesta a todas estas preguntas es a través de la medición de los procesos de RRHH.

Medir la gestión sirve para evaluar cómo se comporta y se gestiona el talento organizacional y también para alcanzar mejores resultados de los que venimos obteniendo. En apoyo a esto, Peter Drucker en una de sus frases más populares del Management dice, “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. En realidad la frase corresponde a William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico: “Lo

que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre". (Lord Kevin, 1907).

Medir la gestión aportará información valiosa a la toma de decisiones. Es una brújula para el navegante y nos marcará el camino que debemos recorrer para seguir avanzando hacia tierra firme.

Medir nos permite compararnos históricamente, conocer si mejoramos respecto a años anteriores y hasta brindar información acerca de si nuestros procesos son mejores que en otras organizaciones de una manera objetiva.

3. C. 2 ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de medir?

Para responder esta pregunta nos basaremos en el libro, Medir lo importante de Luis María Cravino, 2007. En su libro divide las etapas de medición en 3 etapas claramente diferenciadas:

- 1) Determinación del qué medir
- 2) La medición propiamente dicha
- 3) La interpretación

3.C.2.1 Determinación del “Qué medir”

Cada vez que se decide medir, se entiende que esto trae aparejado algún beneficio. Es por esto que podemos decir que toda medición debe comenzar con un propósito a perseguir. Lo más común ante la necesidad de medir es que aparezcan supuestos y afirmaciones las cuales L.M. Cravino define como “preocupaciones”. Comenzar un proceso de medición a partir de preocupaciones puede llevar a algún tipo de error inicial, para eso es importante tener una definición clara de uno o varios propósitos para poder agregar valor a través de la tarea de medir.

Luego de tener claridad en qué propósitos debemos alcanzar, el segundo paso será contestar la pregunta ¿Qué medir? La respuesta la hallaremos cuando eso que queremos medir cumpla con estos dos requisitos: contribuir al logro del propósito planteado y que el costo de realizarlo valga la pena.

3.C.2.2 La medición propiamente dicha

La medición en sí tiene sub-etapas, estas son:

Sub-etapa 1: Identificar las variables a medir. Variable como todo aquello que quiere medirse, por ejemplo: cantidad de colaboradores, suma de sueldos abonados, etc. Al mismo tiempo las variables pueden dividirse en subvariables con el fin de obtener mayor profundidad en el proceso de medición.

Sub-etapa 2: El conocimiento de variables nos ayudará a definir las fuentes de las cuales se puede obtener la información. En esta etapa podremos saber si la fuente de información existe y si es accesible.

Sub-etapa 3: Definir el proceso a instrumentarse para medir con una frecuencia determinada aquello que se desea medir. Para plantear el procedimiento debe formalizarse estableciendo con la mayor claridad posible:

- ¿Por qué medir?
- ¿Qué medir?
- ¿De dónde se obtiene aquello que se desea medir?
- ¿Qué se incluye y que se excluye de aquello que se va a medir?
- ¿Quién es responsable de obtener, calcular y controlar la información?

Planteado y finalizado el proceso de cruce de variables obtenemos un dato, produciendo un indicador o una métrica.

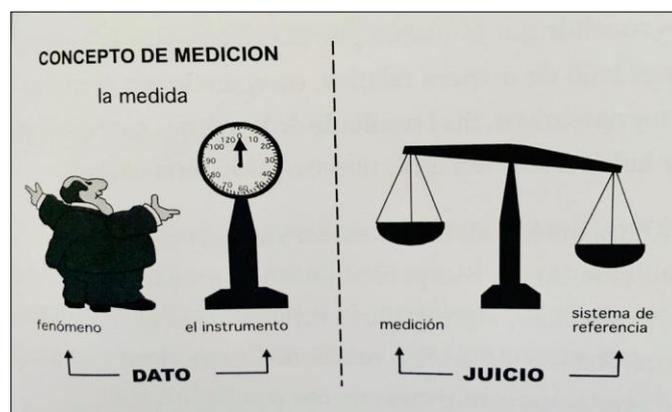
3.C.2.3 La interpretación

Obtenido el dato, debemos avanzar por la interpretación de ¿Qué significa el dato obtenido? La interpretación nos lleva a un juicio. Un juicio es la comparación de un dato o métrica con otro dato o métrica.

Para elaborar un juicio se necesita el fenómeno, el instrumento (con el que vamos a medir), la medición propiamente dicha y un sistema de referencia. Para ejemplificar todos estos conceptos juntos, miremos la Figura N°2.

El fenómeno sería el cuerpo del señor de la fotografía. El instrumento con el cual se va a pesar es la balanza. La cantidad de kilos será el tipo de medición. Si al dato arrojado por la balanza lo comparamos con una tabla de referencia que me determine cuál es el peso ideal para su altura, podremos ahí si generar un juicio con datos objetivos.

Ilustración 2 Concepto de Medición



Fuente de la ilustración: (Cravino, 2007, p.23).

Todo juicio requiere de un proceso de interpretación para luego generar un conocimiento de naturaleza cualitativa.

Los juicios pueden ser de 4 tipos:

Juicio Histórico: Surge de comparar un mismo dato o métrica contra otro de un período diferente. La clave para obtener un juicio histórico es tener la constancia de medir periódicamente.

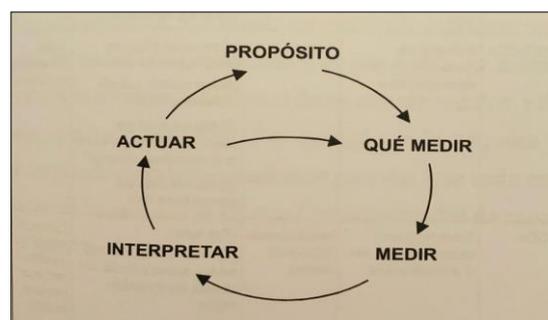
Juicio objetivo: Surge de comparar un resultado obtenido contra un objetivo propuesto, es decir con lo que planificábamos alcanzar.

Juicio competitivo: Surge de comparar un dato interno contra un dato externo. Es decir me mido internamente primero para luego poder compararme y entender cómo estoy respecto al mercado.

Juicio valorativo: Surge del proceso interpretativo, a partir de la posesión del juicio histórico y/o el juicio competitivo. La naturaleza esencial del juicio valorativo es de carácter cualitativa y responde a ¿estamos bien o estamos mal?

Para concluir en la respuesta a la pregunta ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de medir? Tomamos el cuadro de la Figura N° 3 del libro de Luis Maria Cravino. Antes de medir necesitamos contar con un propósito determinado, ejemplo, reducir un costo. El propósito original nos llevará a seleccionar variables que consideramos útiles de medir. Con el dato o métrica obtenida, podremos interpretar la realidad para luego tomar las decisiones necesarias para corregir desvíos o no. Al actuar debemos volver a medir para conocer el impacto del cambio y así se vuelve en un círculo constante. (Cravino, 2007).

Ilustración 3 Ciclo de medición



Fuente de la ilustración: (Cravino, 2007, p.31).

3. C.3 Ejemplo de Indicadores o KPI's

Ya entendimos la importancia de medir y cuáles son los pasos a seguir para determinar qué medir. En este apartado brindaremos herramientas que facilitarán la medición.

Un KPI (Key Performance Indicator), también llamado indicador, es un instrumento matemático que dará como resultado información valiosa para analizar.

Los KPI's son una de las herramientas más frecuentes y antiguas dentro del departamento de RRHH. Éstos, se encuentran en el Nivel 1 de la herramienta de Analytics, tema que desarrollaremos más adelante.

Para eso, presentaremos a continuación una serie de indicadores estandarizados para la medición de la gestión del Capital Humano pensadas por Jac Fitz-Enz en su libro "Cómo medir la gestión de los RRHH" (1999) y referenciadas en el libro de Luis María Cravino "Medir lo Importante" (2007), que servirán como ejemplo para mostrar la utilidad de utilizar estos KPI's.

Los Indicadores o KPI's que existen son muchos. Lo que necesitamos aclarar sobre este punto es que no es necesario utilizar todos al mismo tiempo, por el contrario, es muy importante - como lo dijimos en el apartado anterior- conocer cuál es el propósito de medir y qué haremos con el resultado que nos arroje.

El detalle de indicadores que veremos son simples ejemplos de cómo medir los procesos o funciones de RRHH. Dividiremos los indicadores en ocho categorías:

3. C.3.1 Eficiencia organizacional

Los indicadores de eficiencia organizacional analizan las variables más relevantes de los resultados organizacionales en relación a los costos laborales.

- Tasa de compensación sobre ventas (C/V): Es la relación entre las compensaciones abonadas (sueldos, cargas sociales, beneficios y otros impuestos pagados) y las ventas anuales realizadas.

S: Sueldos netos abonados

CS: Cargas sociales

B: Beneficios abonados

OI: Otros impuestos

V: Ventas

$$C/V = \frac{S+CS+B+OI}{V}$$

Este indicador es clave para mirar los históricos de ventas producidas y analizar las estructuras salariales con las cuales se obtenían esos montos de ventas.

- Tasa de compensación sobre costos operativos (C/C): Es la relación entre las compensaciones abonadas (sueldos, cargas sociales, beneficios y otros impuestos pagados) y los gastos operativos producidos en la organización.

S: Sueldos netos abonados

CS: Cargas sociales

B: Beneficios abonados

OI: Otros impuestos

CO: Costo Operativo

$$C/C = \frac{S+CS+B+OI}{CO}$$

Este indicador puede servirnos para entender cuál es el lugar que ocupa el costo de mantener la estructura de colaboradores. En etapas de reestructuración tener presente este indicador con anticipación y posterioridad al recorte de personal, podría darnos información de en cuanto reducimos el espacio de costo que ocupa la nueva estructura de la organización. Es muy típico que, ante un recorte de personal, se promueva a otros colaboradores para que la rueda siga girando. Si este es el caso, es clave mirar un indicador de este tipo.

3. C.3.2 Estructura y Eficiencia del área de RRHH

En este punto desarrollaremos indicadores que sirvan para entender qué tan eficiente es el área de RRHH en una organización en particular. Algunos de estos ejemplos son:

- *Dotación Total por colaborador de RRHH (DTXCRH)*: es la relación entre la cantidad promedio anual de colaboradores de la empresa y la cantidad promedio anual de colaboradores del área de RRHH. Este indicador muestra cuántos colaboradores de la empresa hay por cada colaborador de RRHH.

DT: Dotación Total Promedio

DTRH: cantidad promedio anual de colaboradores del área de RRHH

$$DTXCRH = \frac{DT}{DTRH}$$

Este indicador puede servir para justificar el crecimiento de personal dentro del área de RRHH. Se entiende que, si la organización tiene un aumento de dotación, este debe ser acompañado de un crecimiento en la dotación del área de RRHH.

3. C.3.3 Reclutamiento

- *Costo por Contratado (CPC)*: Nos ayuda a tomar una decisión inteligente respecto a si promocionar a un colaborador interno o contratarlo afuera. Básicamente lo que hacemos aquí es enumerar todos los tipos de gastos que llevamos a cabo al realizar una búsqueda externa. Algunos de ellos pueden ser:

CA: Costo de los anuncios.

HA: Honorarios de agencia, en el caso de que tercericemos.

PR: Primas por recomendaciones de colaboradores. Si usamos políticas de referidos y por referir CVs a nuestros colaboradores los compensamos.

V: Costo de viajes de los candidatos. Si la búsqueda esta orientada a reubicar a su candidato.

PS: Coste de las prestaciones de los seleccionadores. Horas de sueldo destinado por cada búsqueda.

C: Número de contratados. Cantidad de contratados de manera mensual.

Está claro que cada dato solicitado refiere a información mensual. La fórmula sería mirada de la siguiente manera:

$$CPC = \frac{CA}{C} + \frac{HA}{C} + \frac{PR}{C} + \frac{V}{C} + \frac{PS}{C}$$

El dato que arroja nos dará un aproximado del costo que tenemos por cada búsqueda realizada de manera externa. Si esto lo comparamos con el costo de desarrollar a nuestro personal, tal vez nos ayudaría a definir si vale la pena formar a nuestro capital humano dentro de la organización

3. C.3.4 Selección de Personal

Una de las cosas más importantes para medir dentro del área de selección de personal es el tiempo que demoramos en darle respuesta a nuestro cliente interno. El tiempo dentro de este proceso podemos dividirlo en 3:

- *Tiempo de respuesta (TR)*: Está relacionado con lo que se tarda en desarrollar candidatos que estén cualificados y enviarlos a que la línea los entreviste. Aunque no haya finalizado con la misión, este indicador muestra lo deprisa que funciona su sistema de captación.

FE: Fecha en la que el primer candidato cualificado es enviado para la entrevista

FS: Fecha de recepción de la solicitud para cubrir una vacante.

$$TR = FE - FS$$

Este es un indicador muy específico para medir no el tiempo de cobertura, como se muestra habitualmente, si no el tiempo de respuesta que tiene el área de selección.

- *Tiempo para cubrir el puesto (TP)*: Es el tiempo que transcurre entre la aceptación de la oferta y el día que comienza a trabajar.

FS: Fecha de recepción de la solicitud para cubrir una vacante

FO: Fecha en que se acepta la oferta

$$TP = FS - FO$$

- *Tiempo para comenzar (TC)*: Es el tiempo que se tarda en cubrir la posición tomando como inicio el día que se recibió la solicitud y el día que comienza a trabajar como fecha de fin.

FS: Fecha de recepción de la solicitud para cubrir una vacante

FI: Fecha en que el nuevo contratado se incorpora a trabajar

$$TC = FS - FI$$

3. C.3.5 Compensaciones

- *Remuneraciones variables sobre remuneración total (RV/RT)*: Es la relación entre el monto total anual abonado en concepto de remuneración variable, y el total anual de remuneraciones al personal de la empresa. Este indicador muestra de manera porcentual las remuneraciones variables respecto del total de las remuneraciones.

RV: Remuneración variable

RT: Remuneración total anual

$$RV/RT = \frac{RV}{RT} * 100$$

Este indicador podría ayudarnos a entender de qué manera están conformados nuestros pasivos respecto a las remuneraciones. Es decir, nos permite entender qué gastos de remuneraciones son fijos y cuáles están atados a resultados positivos de la organización o bien poder cruzar este indicador con el nivel de ventas. Si las políticas de remuneraciones variables están correctamente confeccionadas, este indicador crecerá cuando crezcan las ventas o disminuirá si las ventas de la organización caen.

Otras posibles asociaciones para la función de compensaciones pueden ser:

- Costo de Beneficios sobre remuneraciones
- Distribución de remuneraciones por nivel

3. C.3.6 Beneficios

- *Beneficios sobre facturación (B/F)*: es la relación que existe entre el monto anual abonado por beneficios versus la facturación anual de la empresa. Este indicador expresa la incidencia porcentual de los beneficios al personal respecto de la facturación de la empresa.

CB: Costo de Beneficios

FT: Facturación Total

$$B/F = \frac{CB}{FT} * 100$$

Este indicador es útil en épocas de armado de presupuesto. Es necesario saber que para armar el presupuesto de cualquier área, se necesita conocer la proyección de ventas. El futuro de las ventas nos indicará la facturación estimada que esperamos y en base a ello podemos proyectar nuestras acciones y gastos. Los Beneficios son uno de los gastos más importantes dentro del Departamento de RRHH y para incrementar o sumar una acción de alto costo necesitamos saber justificarla o tendremos que esperar hasta el próximo año.

- *Costo de Beneficios por cantidad de colaboradores (B/CC)*: es la relación que existe entre el monto anual abonado por beneficios versus la cantidad de personas que pertenecen a la organización. Este indicador expresa la incidencia porcentual sobre el total de colaboradores.

CB: Costo de Beneficios

DT: Dotación Total Promedio

$$B/CC = \frac{CB}{DT} * 100$$

Este indicador puede servir para determinar cuál es el costo de beneficio por cada colaborador. Si estamos en el armado de presupuesto y nuestra estructura organizacional anhela crecer, la cantidad de colaboradores nos ayudará a entender los porcentajes de incremento en los costos de los beneficios.

3. C.3.7 Desvinculaciones

- *Índice de rotación involuntaria (IRI)*: es la relación entre la cantidad de los egresos involuntarios producidos en el año, es decir, son las salidas de colaboradores por propia decisión de la organización, y la cantidad promedio anual de empleados de la empresa. Este indicador expresa el índice de egresos involuntarios sobre el total de empleados.

ETO: Egresos Totales por decisión de la Organización
DT: Dotación Total Promedio

$$IRI = \frac{ETO}{DT} * 100$$

- *Índice de rotación voluntaria (IRV):* Es la relación entre la cantidad de los egresos voluntarios producidos en el año, es decir, son las salidas por decisión del colaborador, y la cantidad promedio anual de empleados de la empresa. Este indicador expresa el índice de egresos voluntarios sobre el total de empleados.

ETT: Egresos Totales por Decisión del Trabajador
DT: Dotación Total Promedio

$$IRV = \frac{ETT}{DT} * 100$$

Este indicador es un dato que nos refleja el % de colaboradores que no estamos reteniendo. Otro cálculo que puedes ser útil es considerando el total de renuncias dadas por el personal identificado como talento sobre la dotación total promedio. Este resultado podría llegar a darnos un alerta sobre la estrategia de compensaciones implementada para los talentos de la organización.

3. C.3.8 Capacitación Y Desarrollo

- *Inversión en capacitación por colaborador (ICC):* es la relación entre el monto anual invertido en capacitación y la cantidad promedio anual de los empleados. Este indicador revela el costo por colaborador en \$ de las actividades de capacitación.

TIC: Total anual Invertido en Capacitación
DT: Dotación Total Promedio

$$ICC = \frac{TIC}{DT} * 100$$

- *Tasa de Cobertura de Capacitación (TCC):* es la relación entre la cantidad de colaboradores que recibieron capacitación durante el año y la cantidad promedio anual de empleados de la empresa. Este indicador expresa en términos porcentuales la cantidad de empleados que participaron en actividades de capacitación respecto a la dotación total.

CRC: Colaboradores que Recibieron Capacitación durante el año
DT: Dotación Total

$$TCC = \frac{CRC}{DT} * 100$$

- *Índice de Desarrollo (ID)*: es la relación entre la cantidad de puestos vacantes de mandos medios / dirección cubiertos con colaboradores promovidos y la cantidad total de puestos de mandos medios / dirección cubiertos durante el año. Este indicador expresa el porcentaje de puestos a niveles superiores cubiertos por personal promovido.

QCPI: Cantidad de Colaboradores Promovidos Internamente

QP: Cantidad de puestos en la organización

$$ID = \frac{QCPI}{QP} * 100$$

Este indicador puede darnos información acerca de si la inversión realizada está siendo bien invertida o no. Es decir, si generar los espacios de capacitación o inversiones en becas están dando los frutos que buscamos, como por ejemplo que nuestro personal continúe desarrollándose internamente a través del crecimiento jerárquico. Es clave que este indicador crezca cuando la inversión de capacitación también lo haga. (Jac Fitz Enz, 1999).

Utilizar KPI's en el área de RRHH nos ayuda a mirar el pasado y evaluar si nuestras decisiones fueron acertadas o no. Sin uso de indicadores, posiblemente continuemos repitiendo decisiones del pasado arriesgándonos a tropezar dos veces con la misma piedra.

3. D People Analytics

Este apartado tiene como objetivo conocer más acerca del concepto de People Analytics, entender cuál es su propósito dentro de RRHH, cuáles y cuántas son las empresas que actualmente lo utilizan, sus beneficios sobre la función de RRHH y las limitaciones que presenta.

3. D. 1 Definición de People Analytics

People Analytics son procesos analíticos de datos, que pueden manifestarse en diferentes fuentes, para colaborar con la toma de decisiones referidas al área de RRHH.

La manera de hacerlo es hallando tendencias en los datos para ayudarnos a mejorar algún aspecto estratégico del negocio. Es decir que nos brinde un nuevo conocimiento, sobre algo que viene pasando con probabilidad de que siga sucediendo en el futuro.

Según David Aguado García "HRA es una metodología y un proceso integrado para proveer de evidencia, a través del análisis de datos, que sean utilizados para mejorar la calidad de las decisiones sobre las personas con el objetivo de mejorar el rendimiento a nivel individual, grupal y/o organizacional. Se trata, pues de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento alineado a la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio." (David Aguado García, 2018, p.21).

Jac Fitz Enz, en su libro Predictive Analytis for Human Resources, divide Analytics en tres niveles:

1. Descriptivo: Las métricas de RRHH tradicionales son en gran medida métricas de eficiencia (tasa de rotación, tiempo de llenado, costo de contratación, número de personal contratado y capacitado, etc.). El enfoque principal aquí es la reducción de costos y la mejora de procesos. El análisis descriptivo de RRHH revela y describe las relaciones y los patrones de datos actuales e históricos. Esta es la base de su esfuerzo analítico. Incluye, por ejemplo, cuadros de mando; segmentación de la fuerza laboral; minería de datos para patrones básicos; e informes periódicos. Responde a la pregunta ¿Qué paso?
2. Predictivo: El análisis predictivo cubre una variedad de técnicas (estadísticas, modelos, extracción de información) que utilizan datos actuales e históricos para hacer predicciones sobre el futuro. Se trata de las probabilidades y el impacto potencial. Se trata, por ejemplo, de modelos utilizados para aumentar la probabilidad de seleccionar a las personas adecuadas para contratar, capacitar y promover. Responde a la pregunta ¿Qué pasará?

3. Prescriptivo. El análisis prescriptivo va más allá de las predicciones y describe las opciones de decisión y la optimización de la fuerza laboral. Se utiliza para analizar datos complejos para predecir resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar impactos empresariales alternativos. Se trata, por ejemplo, de modelos utilizados para comprender cómo las inversiones de aprendizajes alternativos afectan la línea de fondo. Responde a la pregunta ¿Cómo podemos hacer que pase? (Jac, Fitz Enz, 2014).

Estos 3 niveles hacen referencia también, al modelo desarrollado en el apartado “B.2.1 Modelo analítico de Gartner”, el cual expusimos para reflexionar sobre la toma de decisiones basadas en datos.

3. D.1.1 Diferencia entre indicadores y Analytics

Expresada la definición de Analytics, nos gustaría realizar algunas aclaraciones respecto a este y al apartado de “KPI´s”.

La similitud entre KPI´s y People Analytics, es que son utilizados para medir la gestión y tomar decisiones con uso de datos numéricos. En otras palabras, HR Analytics en un nivel descriptivo, puede ser muy similar a los indicadores que brindamos en el apartado “3. C.3 Ejemplo de Indicadores o KPI´s”.

La diferenciación entre ambos se logra cuando People Analytics aumenta de nivel y pasa a ser predictivo y prescriptivo. En estos dos niveles dejamos de medir y pasamos a predecir y simular posibles escenarios, cambiando el foco del pasado al presente y futuro.

3. D. 2 Uso de herramientas de People Analytics en Argentina

Para conocer el uso actual de Analytics en Argentina tomamos la encuesta (Anexo N° 1) que realizó IDEA en abril 2018, en donde casi 110 empresas participaron para brindar información estadística del uso de Analytics. Los perfiles de las empresas que participaron fueron comercio, agropecuario, minería, servicios y construcción. El 50% de las empresas estaban conformadas por una dotación de más de 500 colaboradores. El restante entre 10 y máximo 500. Por lo que refleja que las organizaciones que compartieron información son de diferentes rubros y dimensiones muy diversas también.

El 23% de estas organizaciones confirmó que para la toma de decisiones utiliza algún tipo de herramientas de People Analytics. El uso de estas herramientas se utiliza en un 65% de un modo “frecuente”. Esto nos lleva a pensar que hoy existe un mínimo de empresas que tímidamente lo comenzaron a utilizar.

La encuesta también suma datos interesantes sobre el rol estratégico que toma RRHH frente a temas como reestructuras, procesos de operaciones y diseño cultural. Sorprendentemente solo el 50% de las organizaciones consideran que RRHH tiene

relevancia sobre estos temas, lo cual es llamativo ya que son temas 100% relacionados con gente. Algunas preguntas reflexivas que surgen de esta encuesta son ¿Quién está realizando este trabajo, si no es RRHH? ¿Qué les faltó a esos equipos para poder formar parte de decisiones estratégicas relacionadas al negocio?

3. D. 3 ¿Cuándo podemos aplicar People Analytics?

Para este apartado tomaremos los conocimientos que Juan Bodenheimer nos brinda en su libro “People Analytics”. Él hace mención a que es imposible enumerar las posibles aplicaciones y forma de utilización de Analytics. Quien lo desea usar primero debe definir el problema. Esto es lo que Juan, el autor, destaca como clave del proceso y también como el paso más difícil.

Algunos interrogantes que podemos plantear para hallar el problema son ¿A qué preguntas queremos hallar respuestas? ¿Qué preguntas tiene sentido responder?

Encontrado el problema debemos analizar si tiene sentido el uso de Analytics. Para ellos propone los criterios de Thomas Davenport, el cual es un referente académico de obligada lectura en el ámbito de Analytics.

Davenport propone analizar 3 ejes clave:

- 1) Temas que requieren decisiones de manera continua

En este punto algunos interrogantes son: ¿Se trata de algo que continuamente tenemos que estar decidiendo? Es decir, Analytics se sugiere sobre temas de permanente necesidad. Ejemplo: criterios de selección.

- 2) Tiene que haber tiempo para realizar el análisis

Es una pregunta obvia, pero se debe saber que un proyecto de Analytics lleva tiempo y requiere de una fuerte dedicación. En algunas oportunidades el tiempo es amigo del proyecto y en otras habrá que recolectar, corregir, transformar, integrar, analizar, interpretar, presentar y tal vez más aún.

- 3) Tiene que poder justificarse la inversión

Se sugiere que ante la aplicación de Analytics, se analice la relación costo- beneficio. Tal vez las ideas sean maravillosas, pero el costo de aplicar la herramienta sea mayor que los beneficios que trae aparejado el proyecto. Un abordaje posible para el análisis de la factibilidad de un proyecto de Analytics podría ser pensar cuánto dinero se pierde o no se gana por estar tomando decisiones erróneas.

3. D. 4 Analytics aplicado por función

Así como dimos ejemplos acerca de cómo aplicar los indicadores sobre cada función de RRHH, queremos explicar algunas aplicaciones de Analytics sobre posibles problemáticas por cada función de RRHH. Juan Bodenheimer fue clave para desarrollar este trabajo de investigación, sobre todo en el ámbito de Analytics, y es así que en este apartado, traeremos los proyectos que compartió en su libro “People Analytics”.

3.D.4.1 Empleos

3.D.4.1.2 Modelo predictivos para seleccionar talento

Seleccionar talento y el dinero que las empresas pierden por el mal desempeño de personal no apropiado es una posible problemática en el ámbito de RRHH.

Analytics propone varias alternativas. Una de ellas podría ser realizar análisis para comprobar si se puede identificar correlaciones entre indicadores de la herramienta de evaluación con indicadores de desempeño objetivo. Si por ejemplo, la necesidad viene dada por contratar cajeros y utilizamos un test de velocidad de cálculo numérico, podríamos analizar:

- ✓ Datos del desempeño pasado de cajeros
- ✓ Cantidad de transacciones diarias y faltante
- ✓ Puntaje que había obtenido en el test inicial

Combinando estos 3 datos, podríamos demostrar que el test no permite predecir el desempeño de los colaboradores. También podría ocurrir lo contrario si se encontraran correlaciones significativas entre los resultados del test y el de desempeño, la herramienta podría pasar a utilizarse como filtro inicial.

En organizaciones del rubro Call Center, se observan un alto nivel de rotación del 40%, 50% y de hasta de un 100% anual. Que significaría que anualmente cambia la totalidad de los colaboradores de la organización. Es aquí donde la rotación se plantea como una problemática que justifica una inversión.

En este contexto Analytics permite analizar los datos de los colaboradores que trabajan y han trabajado en la compañía integrando:

- ✓ Datos de los procesos de RRHH
- ✓ Indicadores de negocio

Esta combinación facilita la valuación utilizando datos objetivos para responder a preguntas tales como ¿Qué perfil de colaboradores son los que más tiempo permanecen en la compañía? ¿Qué factores diferencian a los empleados de alto desempeño? ¿Quiénes no cumplieron los objetivos esperados?

La finalidad será optimizar el proceso de selección para mejorar los resultados de la empresa y mejorar la experiencia de los candidatos ya que estas decisiones conllevan que ingresen empleados más capaces para la tarea que tendrán a cargo.

3.D.4.1.3 Canales y prácticas efectivas de selección y reclutamiento

Varios son los canales usados para reclutar. Una forma de medir su efectividad puede llegar a ser el uso de indicadores, un ejemplo de este, puede ser lo descrito en el apartado “3.C.3.3 Reclutamiento”, que nos ayuda a entender, en términos de “costos”, al reclutamiento en donde se podría comparar los datos arrojados por cada canal utilizado.

Un paso más adelante para mejorar este enfoque, sería evaluar cada canal/ herramienta para reclutar. En concreto, sería evaluar y comparar el tiempo de permanencia de quienes ingresan por el programa de referidos, el cual es una metodología cada vez más utilizada, que implica el pago de un premio a quienes presenten un candidato, sea seleccionado y mantenga un tiempo lógico dentro de la organización. Si llegáramos a detectar que este programa reduce por ejemplo la rotación, se podrían ahorrar costos de reclutamiento, formación, etc...

También podríamos mejorar los procesos de selección, para que nos ayude a detectar cuántos candidatos se pierden en el proceso por demoras o ineficiencias. Evaluando procesos del pasado, se podrían identificar momentos críticos y la manera de optimizarlos para evitar perder candidatos. El uso de Analytics aplicado a la función de empleos, nos ayudaría a responder preguntas tales como ¿Después de qué demora los candidatos deciden no continuar? o ¿Después de entrevistas con qué sector? incluso podríamos identificar quién dentro de la compañía toman mejores decisiones sobre la contratación de colaboradores.

3.D.4.2 Capacitación

Un viejo tema en el área de capacitación es el concepto del ROI (retorno de la inversión). La presencia de Analytics en el área de capacitación facilita la respuesta a la pregunta ¿Cuánto dinero retorna por lo invertido en capacitación? La forma en cómo lo hace es relacionando y comparando indicadores del negocio con capacitación. Algunas ideas para medir el impacto de las capacitaciones dadas pueden llegar a ser:

- ✓ Mayor nivel de ventas
- ✓ Permanencia de clientes
- ✓ Efectividad de acciones de up-selling
- ✓ Efectividad de acciones de cross-selling

Al hablar sobre temas de evaluación de capacitación, no podemos dejar de referirnos a D. Kirkpatrick en su libro “Evaluación de Acciones Formativas” donde plantea 4 niveles que representan una secuencia lógica para evaluar las capacitaciones. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Sus niveles son:

Nivel 1: Reacción: Se mide cómo reaccionan los participantes ante la capacitación. Se suele instrumentar por medio de encuestas a los participantes inmediatamente después de la capacitación con preguntas orientadas al interés del curso.

Nivel 2: Aprendizaje: Mide el aprendizaje, valida que se hayan ampliado sus conocimientos. Podemos evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes después del curso por medio, por ejemplo, de una prueba escrita.

Nivel 3: Conducta: El reto de este nivel es el más importantes dentro del departamento de capacitación, dado que mide la transferencia real de esos conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.

Nivel 4: Resultados: En este nivel intentamos medir si la acción formativa tiene un impacto efectivo y eficiente en la organización. Este es el nivel más complejo de evaluar, ya que se debe medir en un periodo largo y un seguimiento muy directo. (D. Kirkpatrick, 2000).

Los parámetros considerados por D. Kirkpatrick, nos ordenarán el trabajo para identificar qué nivel es el que queremos hallar.

3.D.4.3 Desarrollo

3.D.4.3.1 Identificar factores de personal

La pregunta siempre está viva ¿Qué diferencia a aquellos colaboradores que pueden ir creciendo en la organización y sostener el nivel de desempeño a medida que rotan a nuevas posiciones?

Con Analytics se podría aprovechar la información disponible en los sistemas, con la finalidad de identificar patrones de colaboradores que pudieran crecer y mantener su potencial en la organización para así tomar acciones vinculadas basadas en modelos y no en suposiciones.

3.D.4.3.2 Colaboradores con probabilidad de renuncia

Otras preguntas latentes en RRHH son ¿Cuánto tiempo permanecen las personas en la compañía? ¿Cuándo será necesario reclutar nuevos empleados? El costo de pérdida de talentos termina siendo muy elevado, y no solo en términos de dinero, también existen pérdidas de capital relacional, que puede traer aparejada pérdida de clientes y de conocimientos tácticos.

En este sentido Analytics propone imitar las acciones que hace años realizan los bancos, que es detectar qué clientes tienen riesgo a futuro de dejar de ser clientes y actuar en consecuencia. Con esta herramienta se podría comprender qué factores son los que sostienen la permanencia, pasando de modelos reactivos a gestión predictiva.

3.D.4.4 Compensaciones y Beneficios

3.D.4.4.1 Segmentación de clientes

Detrás de cada beneficio que lanzamos podemos identificar, al igual que lo hacen las grandes empresas para lograr abarcar la mayor capacidad de mercado, públicos muy específicos, con una conducta de consumo e interés puntual. Las acciones a realizar se asemejan mucho a las tareas de Marketing, la cual es hallar ¿qué ofrecer o qué hacer? En el caso de RRHH estaríamos hablando de qué ofrecer como beneficio para que nuestros colaboradores se encuentren representados con los beneficios que brindamos.

Un ejemplo de esto, podría ser observar los registros de entrada y de salida, allí podríamos encontrar quiénes valorarían el horario flexible. Otro puede ser profundizar las causas del ausentismo, si se tratara de lejanía o aspectos que puedan solucionarse, por ejemplo, con Home office.

3.D.4.4.2 Beneficios en indicadores de negocio

Desde RRHH tenemos la presión de mostrar los beneficios de aumentar la satisfacción de los empleados y de que este tenga impacto en el negocio. Ahora bien ¿Cómo orientar entonces el presupuesto a que aquellos beneficios generen más impacto? Esta pregunta es la que siempre está presente y muy pocas veces es respondida con exactitud.

Un ejemplo de esto, son las empresas que utilizaron variadas fuentes de datos, emitidas por el uso de telefonía o consumo de café, descubrieron aspectos relacionales que estaban teniendo impacto en innovación y productividad, pudiendo generar relaciones necesarias para aumentar las tasas de innovación y los resultados de los equipos.

3.D.4.4.3 Optimización de Compensación Variable

¿Cuál es la configuración de compensación óptima? ¿Cómo lograr lo que estamos diciendo en términos de resultados para el negocio y las personas? Con Analytics se puede realizar un análisis para optimizar los modelos de compensaciones variables propias de un área o negocio, hallando combinaciones que permitan una mejor relación entre costo, resultados y satisfacción.

3.D.4.5 Administración de Personal

3.D.4.5.1 Ausentismo

Un problema crítico para el área de administración de personal es el de ausentismo. El ausentismo implica un sobredimensionamiento innecesario del personal para poder compensar a las que personas que faltan un día laboral, con el fin de alcanzar el nivel de producción.

Las herramientas de Analytics pueden ser de utilidad para encontrar soluciones y acciones posibles en un tema en el que no se observan avances. Trabajar el ausentismo junto a Analytics podría colaborar en identificar cual es la satisfacción en el trabajo hasta lograr construir un modelo predictivo de ausentismo, pudiendo así:

- ✓ Anticiparse a los potenciales ausentes del próximo día
- ✓ Comprender las causas que preceden a la ausencia de un empleado
- ✓ Estimar con mayor precisión la dotación adecuada para un día evitando luego contar con personal. (Juan M. Bodenheimer, 2017).

3. D. 5 Limitaciones de Analytics para aplicarlo en RRHH

Los artículos que hablan de Analytics aplicado a RRHH, muestran una serie de imaginables habilitados y beneficios para el área, pero ¿cuáles son las limitaciones a las cuáles nos enfrentamos a la hora de aplicarlo?

Según Juan Bodenheimer, las limitaciones están en los perfiles que actualmente integran las áreas de RRHH. “La profesión formalmente es reciente y no posee la historia de profesiones o formaciones ya centenarias o con un amplio corpus conceptual, teórico y de investigación (...) en general las personas que ejercen en áreas de GH provienen de formaciones vinculadas a las ciencias sociales y ciencias económicas, en sus múltiples formas y variantes: psicología, derecho, administración de empresas, sociología, ciencias políticas, entre otros. Esto se suma a que aquellos que se han graduado en las carreras que se han creado en estas últimas décadas, que varían en denominación según país, universidad u orientación: Licenciatura en Recursos Humanos, Relaciones del Trabajo, Relaciones Industriales, Relaciones Laborales, Gestión de Capital Humano, etc. (...) Hemos encontrado que es habitual que los profesionales de las Ciencias Sociales, más allá de sus intereses específicos por esos temas, tienen especial desinterés, por lejanía o aversión, a temas vinculados a las matemáticas y herramientas de las ciencias exactas en general. En algunos casos, según la carrera y planes de estudio, cuya duración y profundidad podría ser muy dispar, han contado con cierta formación en temas de estadística, matemática, pero por lo general estos temas y habilidades se olvidan rápidamente” (Juan M. Bodenheimer, 2017, p. 97).

A partir de dicha cita es que observamos que el perfil y formación de RRHH, en línea general, difiere mucho de las personas que están inclinadas a la Ciencia de los Datos. Examinemos las características de un perfil orientado a Analytics según este último autor:

- Ciencias en la computación
- Matemática
- Machine Learning
- Conocimiento experto en el asunto
- Habilidades de comunicación y presentación

- Visualización de información
- Conocimiento de lenguaje de programación y habilidades asociadas

Dichas características se alejan de los perfiles que actualmente conocemos.

Otra limitación que hallamos está dada por la industria de software en términos de “analítica”. Basándonos en los papers publicados por David Angrave y otros (2016).

El conjunto integrado de gestión de talento' es el último desarrollo en HRIS. El mercado de productos está dominado por empresas como: Oracle, Taleo, IBM, SAP y Workday. Todos ofrecen software especializados en gestión de talento. Estos reúnen datos de una gama de bases de datos existentes relacionadas con RRHH, originalmente desarrollados para automatizar todas las funciones del área, en un único almacén de datos. Los Software también cuentan con interfaces gráficas que están diseñadas para ayudar en la planificación de la carrera, la gestión del rendimiento, las inscripciones de aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Normalmente, estos se integran con otros módulos de Software de planificación de recursos empresariales que cubren áreas como finanzas, contabilidad, cadenas de suministro y logística, gestión de relaciones con el cliente y gestión de fabricación. El propósito principal de este tipo de HRIS es mejorar los procesos y las operaciones de RRHH. Haciendo que cada vez sea más fácil y rápido acceder y comprender los datos del área. Específicamente en módulos de análisis, que se comercializan como un beneficio clave en comparación con los sistemas HRIS más antiguos.

Las limitaciones en los Software, viene dado en que en lugar de proporcionar analíticas estratégicas y predictivas que permiten a las organizaciones formular y responder grandes preguntas, sobre cómo se puede crear, capturar y aprovechar el valor; el HRIS generalmente proporciona respuestas a un conjunto limitado de preguntas centradas en informes operativos. Entonces, cuando desde el área, invertimos en tecnología orientada a RRHH, porque nos facilita el acceso a la información y además creemos que nos permite ser predictivos, no termina siendo suficiente, proporcionándonos un uso limitado de la herramienta. (Angrave,2016)

3. E Síntesis de los ejes investigados

La investigación de los 4 ejes busca en principio poder entender cómo inició el desarrollo del área y cómo fue mutando su valoración hasta llevar a RRHH a la mesa chica donde se toman las decisiones de la organización.

RRHH nace con un perfil duro y con el transcurso del tiempo se fortaleció firmemente en lo Soft, con foco en la gente. Algunos de los factores fueron, las necesidades del negocio,

la tercerización que inicialmente se daba en tareas numéricas, las formaciones educativas, etc.

El desarrollo de Indicadores nos brindó información teórica que nos ayudara a contrarrestar con lo que hallemos en la investigación de campo. Así como también el conocimiento en Analytics.

RRHH hoy está sentado en una mesa de directorio, y eso es gracias a su evolución y a la capacidad para acompañar el negocio. Sus decisiones son claves y el camino para tomarlas también, ya sea de una manera intuitiva o por el camino de los cuatro niveles de análisis presentados.



Universidad de
SanAndrés

4. Metodología

Para comenzar, se realizó una investigación bibliográfica, recopilando libros, Papers y otros documentos que apuntan a responder la pregunta en cuestión.

Finalizada la investigación bibliográfica se inició con el trabajo de campo el cual estuvo dividido en 3 partes, desarrollados a continuación:

4. A Entrevistas: Expertos en People Analytics

La primera parte de la investigación de campo fue realizada a 2 expertos en soluciones de RRHH, orientadas al uso de herramientas de Analytics. Fueron seleccionados para formar parte de este trabajo de investigación porque ambos, además de capacitar en su especialidad, tienen consultoras propias con casi 27 años de trayectoria, en el caso de Luis Maria Cravino y con más de 12 años en el caso de Juan Bodenheimer. Son de generaciones distintas y consideramos que esto podría aportar visiones distintas sobre el tema. El objetivo de este encuentro será conocer su opinión sobre el nivel de análisis de datos duros para la toma de decisiones. El cuestionario realizado lo podrán visualizar en el [ANEXO 2](#).

4. A. 1 Información adicional sobre los usuarios entrevistados

Cantidad de entrevistados: 2

Nombre y perfil de los entrevistados:

- **Juan Bodenheimer:**
 - Puesto: Propietario y consultor.
 - Organización: Instare, consultora enfocada en dar servicio en problemas y necesidades de capacitación, desarrollo y evaluación (metodología). Pioneros en Latino América en el uso de People Analytics ofreciendo capacitación y consultoría para la Gestión de Personas.

- **Luis Maria Cravino:**
 - Puesto: Director
 - Organización: AO Consulting SA, consultora especializada en desarrollo de RRHH, y servicios de implementación de procesos, destinados a mejorar el desempeño y el talento de la gente en las organizaciones.

4. B Entrevistas: Gerentes de RRHH de grandes y medianas empresas

La segunda parte, contempló entrevistas destinadas a Gerentes de RRHH de diferentes empresas. Los perfiles de los entrevistados se buscaron de manera diversa para poder investigar sobre diferentes rubros, formación profesional de los entrevistados, tamaños de organizaciones y por consecuencia diferentes estructuras de toma de decisiones.

El objetivo fue conocer su diaria respecto al uso de analítica en RRHH, para luego compararlo con las prácticas desarrolladas en la investigación bibliografía y poder llegar a la conclusión de cuán desarrollado es el uso en RRHH de temas analíticos. El cuestionario realizado lo podrán visualizar en el [ANEXO 3](#).

4. B. 1 Información adicional sobre los personajes entrevistados

- **Carolina Rocca:**

- Puesto: Talent Manager.
- Organización: W3, con enfoque en detectar oportunidades digitales y lograr el éxito digital junto a sus clientes. Brindan servicios en más de 20 países a lo largo de las Américas.
- Dotación de la organización: 70

- **Alberto Arleo:**

- Puesto: Gerente de RRHH.
- Organización: CONICET (Consejo Nacional de Investigación Científica y Técnica). Es una agencia gubernamental argentina que dirige y coordina la mayor parte de la investigación científica y técnica realizada en universidades e institutos públicos.
- Dotación de la organización: 2.500.

- **Diego Velazquez:**

- Puesto: Gerente de RRHH.
- Organización: Scienza, laboratorio de venta, distribución y gerenciamiento de medicamentos para tratamientos oncológicos, VIH, trasplantes y terapias especiales.
- Dotación de la organización: 400.

- **Leonardo Florestano:**

- Puesto: Sub Gerente de RRHH

- Organización: Swiss Medical, empresa dedicada a la medicina prepaga para toda la Argentina.
- Dotación de la organización: 10.000.

4. C Focus Group: Estudiantes de People Analytics

La tercera investigación de campo fue realizada mediante el método de Focus Group. En el que participaron casi 20 alumnos de la diplomatura en People Analytics del ITBA. El objetivo fue conocer su postura y justificación frente a la hipótesis “*Los líderes de RRHH toman decisiones basados en la intuición y no sobre analítica de RRHH*”. La finalidad de realizar este Focus Group con alumnos del ITBA, fue pensada porque creemos que son quienes hoy están en áreas de RRHH y están pensando en sumar una herramienta analítica al área. De aquí la relevancia de su postura frente a la pregunta de la investigación. Un dato no menor es que ellos serán los primeros egresados en curso de postgrado de “Analytics en Argentina”, en el [ANEXO 4](#), dejamos la publicación con información del postgrado y sus participantes.

La forma de llevarlo a cabo fue reunir a los alumnos, compartir la hipótesis y generar una discusión entre los participantes.

4. D Investigación de planes de carrera de RRHH

Se recopiló la cantidad de materias analíticas que existen en los programas de licenciatura de RRHH. Entre las cuales se hallaron 12 universidades argentinas:

- ✓ UNIVERSIDAD DE BELGRANO
- ✓ UADE
- ✓ UNIVERSIDAD SIGLO 21
- ✓ UCA
- ✓ UNQUI
- ✓ UCALP
- ✓ EAN
- ✓ UCES
- ✓ UNIVERSIDAD DE MORON
- ✓ FUNDACIÓN DE ALTOS ESTUDIOS
- ✓ UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

El objetivo estuvo orientado a constatar si verdaderamente la ausencia de analítica en las carreras de RRHH existentes. Podrás visualizar el análisis completo en el [ANEXO 5](#).

El resultado hallado fue que de las 12 universidades solo hayamos 5 que tienen al menos una materia relacionada a los siguientes temas en cuestión:

- ✓ Indicadores de gestión o Medición de procesos del área
- ✓ Analytics
- ✓ Tratamiento de datos para la toma de decisiones



Universidad de
SanAndrés

5. Investigación de Campo

5. A Entrevistas con Expertos

5. A. 1. Entrevista a Juan Bodenheimer

Juan es dueño y CEO de la consultora Instare, en donde hace más de 12 años se dedica a prestar servicios de Analytics para el área de RRHH.

En la entrevista, ante la pregunta *¿Crees que los profesionales/líderes de RRHH utilizan datos duros para la toma de decisiones?* Nos compartió su visión, fundamentada en su experiencia como consultor:

Antes de responderla, nos brindó información sobre el modelo de Gartner, desarrollado en el apartado “B. 2. 1 Modelo analítico de Gartner”. Éste fue clave para el desarrollo de la investigación.

Luego de explicar el modelo, expresó que muchos suelen tomar decisiones desde lo descriptivo y en general esto es erróneo, dado que si las decisiones son tomadas desde lo descriptivo, se olvidan de un paso, que sería el diagnóstico. Frente a esta postura nos brinda un ejemplo: “Si yo te digo que las mujeres faltan más que los hombres, este es solo un dato, y no explica el motivo. Y el problema está cuando se toman decisiones diagnósticas, sin un diagnóstico”. Es decir, a veces toman decisiones sobre análisis que dan resultados descriptivos, y esto no es suficiente para tomar las decisiones correctas.

Otro punto que destacó para esta pregunta es que visualiza que las áreas de RRHH solo hacen uso de datos asociados a su departamento. El ejemplo más claro que dio fue “RRHH considera quién es el mejor vendedor mirando su modelo de competencias y no sobre las ventas. Un modelo de competencias está conformado por supuestos, nadie valida su modelo de competencias. En estadística validar es si efectivamente el modelo es efectivo. En las áreas de RRHH los modelos de competencias están armados por un capricho de alguien que considera que esas competencias son importantes y destacan a las personas con mejor desempeño”. Desde este punto es que considera que cuando RRHH se anime a cruzar información con otras áreas, los proyectos serán 100% efectivos.

Ante esta postura de Juan, es que preguntamos *¿Por qué crees que los líderes de RRHH no están haciendo uso de los 4 niveles de análisis (Analytics) para la toma de decisiones?*

Para responderla nos contó una anécdota sobre una colega peruana que actualmente lidera el área de RRHH, pero trabajó y se formó toda la vida en marketing. En un

encuentro de Juan y ella, él le preguntó ¿Cómo fue el cambio de Marketing a RRHH? a lo que ella respondió “Es paradójico porque en Marketing siempre me la pasé intentando averiguar qué es lo que el cliente quiere y en RRHH me la paso imponiéndole al cliente lo que debe hacer”. Según él comenta, esta respuesta, le simplificó varias de las cosas que él ya venía planteándose. Y considera que cuando RRHH tire el manual y se pregunte ¿Qué es lo que importa? El paradigma del área dará un cambio, ya que RRHH en muchas oportunidades olvida que trabaja para el negocio.

Un segundo motivo al que hace mención es el impulso que tienen las personas para estudiar RRHH. Juan, nos explica que frente a la pregunta ¿Por qué estudiaste RRHH? La respuesta es porque me gusta la gente. Y opina que a la hora de decidir acerca de su carrera profesional, no tienen en claro que el objetivo de RRHH es ayudar al negocio y a la gente.

Juan, considera que los perfiles son clave y nos explica que ante un proyecto In Company solicita entrevistar a los participantes del proyecto para evaluar las competencias que tienen. Dado que en varias oportunidades le sucedió que los proyectos quedan frenados por el desconocimiento en Excel, matemática, ordenamiento de datos, etc.

Otros motivos mencionados por Juan, que fundamenta su postura acerca de las debilidades de RRHH para hacer uso los niveles de análisis son:

- ✓ La aplicación de la ciencia de datos, cambia mucho el abordaje a los que los perfiles de RRHH acostumbran.
- ✓ Puede evidenciar la mala gestión pero también la buena gestión.
- ✓ Lleva mucho tiempo y en varios casos conlleva un cambio cultural.

Una tercera pregunta fue *¿Qué nivel de uso crees que tiene Analytics en Argentina?* Juan respondió que la mayoría de las organizaciones hoy tiene algún que otro indicador, es decir el uso de análisis de datos es mayormente descriptivo (Nivel 1). Si bien el uso de indicadores es frecuente en varias compañías, Juan considera que muchos de los indicadores que hoy RRHH utiliza no impactan directamente en el negocio, por lo contrario muestran el resultado de la propia gestión de RRHH.

También objetó, que para el caso de niveles de diagnóstico el uso es muy bajo y casi nulo para los próximos 2 niveles (predictivo y prescriptivo).

5. A. 2. Entrevista a Luis Maria Cravino

Luis Maria es dueño y CEO de la consultora AO Consulting SA. Hace más de 26 años se especializa principalmente en la implementación de mejoras en desempeño, capacidad, talento y en analítica de la gestión.

En la entrevista, ante la pregunta *¿Crees que los profesionales/líderes de RRHH utilizan datos duros para la toma de decisiones?* Su respuesta fue positiva, fundamentada en que hasta hace no mucho tiempo nadie usaba indicadores y hoy es muy común que en el área de RRHH usen algún tipo de tablero de comando. “Si dividís Analytics en 3, descriptivo, predictivo y prescriptivos, el grado de avances en descriptivo es importante, es decir la mayoría avanzó en algo, mayoritariamente en indicadores”.

Para fundamentar su respuesta Luis María nos compartió la encuesta realizada hace un año por IDEA, donde entre varias preguntas se respondía *¿Cuál era el uso que se le daba a Analytics para la toma de decisiones?* El número arrojado fue de 23%. Ésta encuesta la desarrollamos en el apartado “3. D. 2 Uso de herramientas de People Analytics en Argentina” y compartida en el [ANEXO 1](#).

En la pregunta siguiente *¿Por qué crees que los líderes de RRHH no están haciendo uso de los 4 niveles de análisis (Analytics) para la toma de decisiones?* Luis María se enfocó en 2 posturas contrapuestas: La primera fue la debilidad de la formación de los profesionales de RRHH, ejemplificando que las Licenciaturas y en las Maestrías recién para 2018 y 2019 estarán incluyendo materias relacionadas a analítica de RRHH. Además nos invitó a reflexionar con la pregunta *¿Cuántos compañeros tenés que estudian RRHH porque odian matemática?*

Su segunda postura se inclinó por recapacitar sobre que no hace mucho las sillas de Gerentes de RRHH estaban siendo ocupadas por Contadores, Abogados, Ingenieros y otros perfiles duros. Y que actualmente observa que las posiciones de Gerentes de RRHH son ocupadas por Licenciados en RRHH. Luis María considera que éste no es un dato menor. “Si bien no está fuertemente desarrollado la parte analítica, si se ha mejorado en otros aspectos claves. A mí me llaman cliente interesados en hacer People Analytics y puedo tener una visión sesgada sobre esto, pero creo firmemente que estamos mejor que antes”.

Otro comentario de Luis María, es que quienes hoy no están haciendo People Analytics, “están preocupados por hacerlo y esto no es menor. Está instalado aunque no todos lo estén desarrollando”.

Una tercera pregunta fue *¿Qué nivel de uso crees que tiene Analytics en Argentina?* Ésta pregunta estaba contestada con el informe de IDEA que nos compartió al inicio del encuentro. También sumó a esta respuesta, que asume que si la misma investigación se realizara en abril 2019 (1 años después), el porcentaje aumentaría mínimamente en un

30%. Y que el uso de Analytics se destaca más en las áreas de Staffing, Talent, y Performance.

Otros comentarios realizados por Luis María fueron, “Si yo hago un congreso de People Analytics obtengo el 100% de convocatoria, porque la conciencia de que se debe implementar People Analytics existe, es decir saben que deben usar la información cuantitativamente, pero del saber al hacer hay una distancia importante”.

5. A .3 Comparación entre los casos entrevistados

Los entrevistados son dos expertos en Analytics. Las respuestas en varios puntos fueron compatibles, pero la visión a futuro fue muy distintas.

Las coincidencias estuvieron dadas en puntos tales como:

- ✓ Analytics tiene fuertemente desarrollado el primer escalón en lo descriptivo
- ✓ La debilidad analítica en el área viene dada por la formación.

Por lo contrario, la visión respecto al área fue muy distintas. A Juan se lo notó más crítico, con una postura que reflejaba una mirada desde afuera. Se enfocó mucho en salir de la teoría y dejar de imponer lo que aprendimos en nuestra formación y escuchar más el negocio.

La visión de Luis María parecería ser más desde adentro hacia fuera y valorando el recorrido de RRHH. Es decir, considerando que no estamos en el nivel más desarrollado de analítica, pero que avanzamos y cree firmemente en el crecimiento del uso de datos para la toma decisiones.

5. B Entrevistas a Gerentes de RRHH

Las entrevistas realizadas para la investigación de campo tienen 3 objetivos; El primero será entender si a la hora de tomar decisiones los Gerentes de RRHH utilizan herramientas analíticas. El segundo objetivo será hallar las estructuras de decisiones, porque esto nos ayudará a comprender si las decisiones están dentro del terreno del Gerente que estamos entrevistando. Por último se indagará sobre la existencia de tableros, indicadores o Analytics para luego conocer la funcionalidad que se le da en el área.

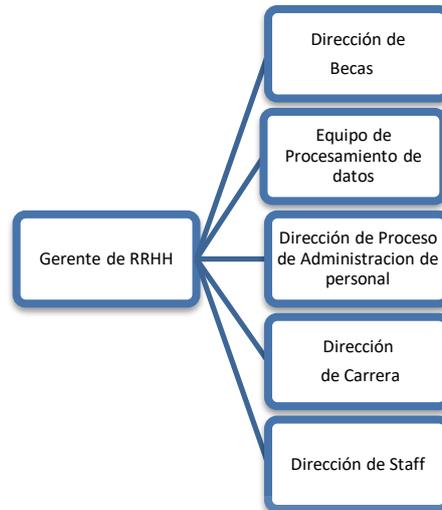
A continuación encontraremos un resumen de las respuestas dadas por los Gerentes entrevistados. Al final de las 4 entrevistas hallaremos un análisis de la comparación de los casos relevados.

5. B. 1 Entrevistado: Alberto Arleo

Sobre el entrevistado y la organización:

1. **Posición actual:** Gerente de RRHH
2. **Formación profesional:** Ingeniero en sistemas
3. **Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/alberto-arleo-6573b519>
4. **Antigüedad en la organización:** 17 Años
5. **Cantidad de personas que trabajan en el área de RRHH:** 106
6. **Dotación de la empresa:** 25.000,00
7. **Cómo está conformado el organigrama de RRHH:**

Ilustración 4 Organigrama CONICET



Preguntas:

¿Quién/es toman las decisiones dentro del área?

Las decisiones que se toman desde el área de RRHH son decididas por Alberto ya que él es el de mayor cargo dentro del área.

¿Usan tablero de comando o indicadores? ¿Cuáles? ¿Usan esta información para tomar decisiones?

Los indicadores utilizados son pocos y se calculan en mayor medida para reportar información de los procesos internos que generan, actualmente no se usan para tomar decisiones.

Uno ejemplo de indicadores que utilizan para medir el área de Alberto son; el de cantidad de doctores formados, junto al indicador de inversión en capacitación realizada para los doctores. Este indicador puede ser muy similar los desarrollados en el apartado “C.3.8 Capacitación Y Desarrollo”

¿Qué tipo de decisiones toman basadas en datos duros?

Uno de los procesos más grandes y triviales por los que pasa regularmente el sector de Alberto es el armado y administración continua del presupuesto. Dentro del presupuesto nos cuenta que el 95% está destinado a sueldos.

Alberto y un equipo de 3 personas del área de procesos, se encargan de armar el presupuesto junto a la justificación de cada importe que presentan al congreso. Es decir cada importe tiene un análisis de datos duros atrás, que justifica minuciosamente la planificación del área de manera anual. Algunos ejemplos son:

- Cargos a promocionar
- % de incrementos a asignar en sueldos
- Personal de ingreso, entendiendo los proyectos de investigación previstos

Otro ejemplo se presenta en la Dirección de Carrera, en donde en un momento del año se abren las vacantes para el cumplimiento de proyectos a investigar.

Realizadas las postulaciones, un grupo de comité lleva sus recomendaciones al directorio sobre los perfiles adecuados para cada proyecto (información cualitativa). Por otro lado Alberto y la Dirección de Carrera acompañan al proceso aportando la información cuantitativa para mejorar la toma de decisiones, algunos ejemplos son:

- Cuántas personas se presentaron para cada proyecto con comparaciones históricas.
- Desde qué zona geográfica
- Por cuáles medios se presentaron
- Formación de los perfiles presentados

¿En la organización existen equipos/perfiles especializados en analítica de RRHH?

Existe un área llamada procesos, compuesta por 3 personas que están diariamente generando datos y ordenándolos para poder contar con información a la hora de tomar decisiones. Alberto considera que los datos son clave por la magnitud de información que manejan.

Alberto también nos cuenta que esta área fue creada por él y que durante muchos años trabajó para que cada una de las cosas que se lleven a cabo sean guiadas por la información que tienen dentro de sus sistemas de gestión.

¿Tienen pensado invertir en temas vinculados a Analytics?

En este punto Alberto, considera que hoy no tiene un equipo profesional que pueda llevar adelante un proyecto de Analytics. Dentro de su sector, solo el 1% cuenta con un perfil analítico y esto no sería suficiente para llevarlo a cabo.

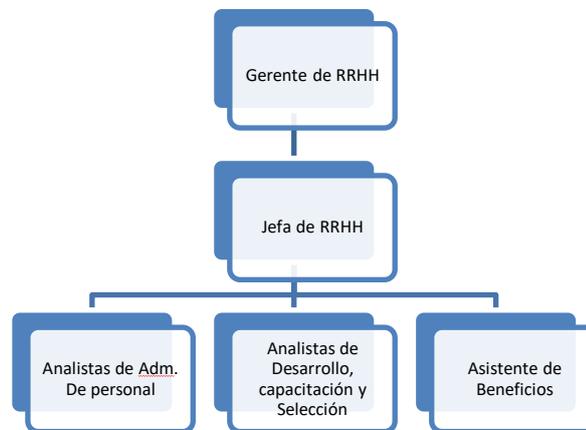
5. B. 2 Entrevistado: Diego Velazco

Sobre el entrevistado y la organización:

8. **Posición actual:** Gerente de RRHH
9. **Formación profesional:** Lic. en Factor Humano
10. **Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/diego-velazco-a7890129>
11. **Antigüedad en la organización:** 17 años
12. **Cantidad de personas que trabajan en el área de RRHH:** 7
13. **Dotación de la empresa:** 400

14. Cómo está conformado el organigrama de RRHH:

Ilustración 5 Organigrama Scienza



Preguntas:

¿Quién/es toman las decisiones dentro del área?

Las decisiones que se toman desde el área de RRHH son decididas por Diego ya que él es el de mayor cargo dentro del área.

¿Usan tablero de comando o indicadores? ¿Cuáles? ¿Usan esta información para tomar decisiones?

Hoy en Scienza no tienen confeccionado un tablero de comando de RRHH. Pero en la entrevista con Diego nos comentó que si utilizan algunos indicadores para la gestión, algunos de los que nos expuso fueron:

- ✓ Rotación voluntaria, desarrollado en el apartado “3.C.3.7 Desvinculaciones”.
- ✓ Rotación involuntaria, desarrollado también en el apartado “3.C.3.7 Desvinculaciones”.
- ✓ Tiempo de Búsquedas, desarrollado en el apartado “3.C.3.4 Selección de Personal”.
- ✓ Horas de Capacitación, desarrollado en el apartado “3.D.4.2 Capacitación”

La información de estos indicadores se presenta al directorio de manera reactiva, es decir cuando el directorio la pide.

Por otro lado Diego nos comenta que además de estos indicadores, otros análisis sobre datos duros para la toma de decisiones son:

- ✓ Presupuesto anual de sueldo y Control de HC
- ✓ Encuesta de Clima
- ✓ Encuesta de mercado

¿Qué tipo de decisiones toman basadas en datos duros?

Algunas de las decisiones que se suelen tomar con datos duros son:

- ✓ El incremento de sueldos de mandos medios para arriba, el procedimiento consta de tomar el dato del mercado y compararlo con los sueldos de los pares y superiores para mantener la equidad interna.
- ✓ Otro de las decisiones que toman con datos concretos según Diego, son las relacionadas a beneficios, es decir se contabiliza el porcentaje de colaboradores que en la encuesta de clima reclaman un determinado beneficio o cambio para mejorar el clima laboral.

¿En la organización existen equipos/perfiles especializados en analítica de RRHH?

Hoy no existe ninguna función que se dedique al armado de indicadores. Cuando el directorio solicita ver la evolución del área, Diego es quien tiene asignada la tarea de armar los números para mostrar los avances en los procesos de RRHH.

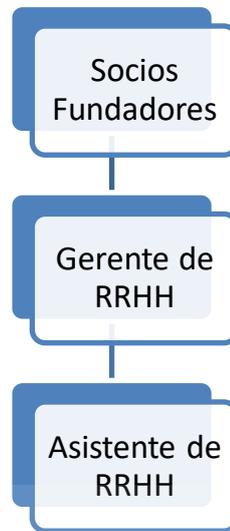
¿Tienen pensado invertir en temas vinculados a Analytics?

Por el momento este tema no es una prioridad para Diego. Siente que antes de ir por este rumbo es necesario desarrollar otras áreas como capacitación.

5. B. 3 Entrevistado: Carolina Rocca

Sobre el entrevistado y la organización:

1. **Posición actual:** Talent Manager
2. **Formación profesional:** Lic. en administración y Ciencias Económicas
3. **Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/carolinarocca>
4. **Antigüedad en la organización:** 9 Años
5. **Cantidad de personas que trabajan en el área de RRHH:** 2
6. **Dotación de la empresa:** 100
7. **Cómo está conformado el organigrama de RRHH:**



Preguntas:

¿Quién/es toman las decisiones dentro del área?

A nivel táctico y operativo las decisiones las toma Carolina, pero las de nivel estratégico son consultadas a los socios fundadores.

¿Usan tablero de comando o indicadores? ¿Cuáles? ¿Usan esta información para tomar decisiones?

Tablero de comando no utilizan, pero llevan indicadores de gestión que presentan al directorio 2 veces al año generalmente, pero no es una práctica habitual. Algunos de los indicadores que calculan y analizan son:

En relación a lo financiero, Ingreso per cápita, desarrollamos en el apartado “C.3.1 Eficiencia organizacional”.

Otro KPI, pero más relacionado al negocio, es el de Attrition, es un indicador que refiere a la cantidad de clientes perdidos.

En el área de capacitación, utilizan efectividad de la capacitación y Hs de capacitación, desarrollado en el apartado “C.3.8 Capacitación Y Desarrollo”.

En términos de selección. El KPI que más utilizan es el de tiempo de cobertura de búsquedas, desarrollado en el apartado “3.C.3.4 Selección de Personal”.

¿Qué tipo de decisiones toman basadas en datos duros?

Con el fin de implementar nuevos beneficios o evaluar futuros ingresos, Carolina nos cuenta que llevan un registro de análisis demográfico de los empleados, alguno de ellos son:

- ✓ Balance de género entre hombres y mujeres
- ✓ Edades promedio
- ✓ Edades de los familiares directos
- ✓ Cantidad de padres y madres líderes

¿En la organización existen equipos/perfiles especializados en analítica de RRHH?

La estructura es muy chica como para contar con especialistas en analítica.

¿Tienen pensado invertir en temas vinculados a Analytics?

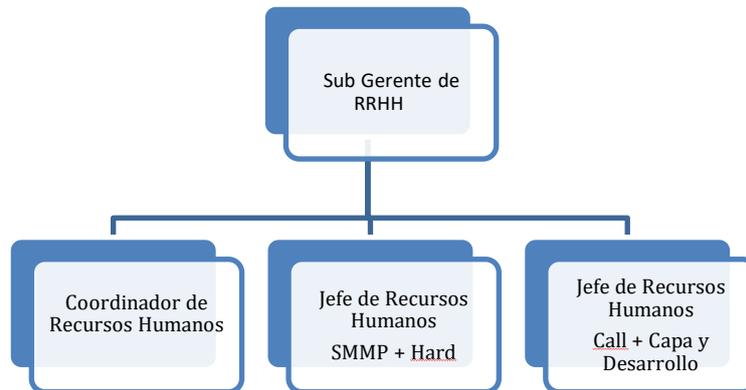
Por el momento no. Las prioridades hoy están relacionadas a detectar el talento y desarrollarlo y no tanto en el lado analítico.

5. B. 4 Entrevistado: Leonardo Florestano

Sobre el entrevistado y la organización:

1. **Posición actual:** Sub- Gerente de RRHH del área de call center
2. **Formación profesional:** Licenciado en Relaciones Laborales
3. **Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/leonardo-gabriel-florestano-2770a311>
4. **Antigüedad en la organización:** 6 años
5. **Cantidad de personas que trabajan en el área de RRHH:** 110, pero sus reportes son 15.
6. **Dotación de la empresa:** 11.000,00, pero él le da soporte a 2500.
7. **Cómo está conformado el organigrama de RRHH:**

Ilustración 7 Organigrama de Swiss Medical



Preguntas:

¿Quién/es toman las decisiones dentro del área?

Las decisiones son tomadas por el gerente del área de RRHH. Leonardo es quien eleva propuestas operativas y estratégicas al gerente de RRHH.

¿Usan tablero de comando o indicadores? ¿Cuáles? ¿Usan esta información para tomar decisiones?

No trabaja con tablero de comando actualmente, pero monitorea de manera frecuente el KPI de rotación, donde específicamente mide la cantidad de talentos que se van de manera anual. Este es uno de los indicadores por el cual miden su gestión hoy en día.

Además expresa, que por su especialidad suele medir la conflictividad laboral de manera semestral para llevar un registro y poder verificar que el resultado de esta medición disminuya.

¿Qué tipo de decisiones toman basadas en datos duros?

Las decisiones que toma Leonardo con datos duros están relacionadas con las devoluciones de la encuesta de clima. La información que recolecta de allí, les sirve para poder hacer propuestas para mejorar el clima laboral.

Otro punto de análisis está en el presupuesto de gastos. Este análisis le hace detectar rápidamente los desvíos y poder tomar determinaciones necesarias para no excederse.

¿En la organización existen equipos/perfiles especializados en analítica de RRHH?

No existen perfiles especializados para analítica en RRHH.

¿Tienen pensado invertir en temas vinculados a Analytics?

Por el momento considera que no se harán inversiones con este foco. Cuando profundizamos en los motivos, nos dice que no está en la estrategia del año 2019.

5. B. 5 Comparación entre los casos entrevistados

En el siguiente cuadro podemos ver la comparativa de las respuestas que dieron los 4 Gerentes entrevistados:

Ilustración 8 Cuadro comparativo " Gerentes de RRHH"

Entrevistado	Posición actual	Formación profesional	¿Toma las decisiones?	¿Perfiles Analíticos?	¿Indicadores del negocio?	¿Inversión en Analytics?	¿Decisiones basadas en Datos?	¿Indicadores?
Carolina Rocca	Talent Manager	Lic. en administración y Ciencias Económicas	SI	NO	SI	NO, AHORA	Tipo de beneficios para colaboradores	Rotación Tiempo de búsqueda Horas de Capacitación Ingreso per cápita
Diego Velazco	Gerente de RRHH	Lic. en Factor Humano	SI	NO	NO	NO, AHORA	Acciones de Clima % de incremento de salario Presupuesto	Rotación Tiempo de búsqueda Horas de Capacitación
Leonardo Florestano	Sub Gerente de RRHH	Licenciado en Relaciones Laborales	NO	NO	NO	NO, AHORA	Acciones de Clima % de incremento de salario Presupuesto	Conflictividad Laboral
Alberto Arleo	Gerente de RRHH	Ingeniero en sistemas	SI	SI	SI	NO, AHORA	Armado de presupuesto de sueldos Presupuesto de gastos del área	Específicos del negocio

En todos los casos podemos observar que tienen desarrollado Indicadores de gestión y en su mayoría son los mismos:

- Rotación Voluntaria e Involuntaria
- Tiempo de Búsqueda
- Horas de Capacitación

También es visible que las decisiones basadas en datos están orientadas a temas de beneficios, incremento de sueldo por costo de vida, acciones de clima y presupuesto de sueldos y de gastos.

Otro dato no menor es que todos tenían conocimientos sobre Analytics, pero en el corto plazo ninguno espera invertir en proyectos relacionados al tema. Los motivos están relacionados a su agenda de prioridades, hoy Analytics no es un prioridad.

Para terminar podemos ver que uno de los cuatro, Alberto, tiene en su área indicadores específicos relacionados al negocio y también un equipo especializado en temas analíticos. Alberto es quien desarrollo todos los procesos analíticos del área y es quien tiene la formación más dura de los cuatro participantes de las entrevistas.

5. C Focus Group con Alumnos del ITBA

En el inicio del Focus Group se explicó el motivo del encuentro, es decir el tema de la investigación y se les brindó la hipótesis del encuentro “Los líderes de RRHH toman decisiones basados en la intuición y no sobre analítica de RRHH”, además se les solicitó que fundamenten cada una de sus posturas.

La primera postura fue la de una alumna, que expresó, “conuerdo con tu hipótesis, no tengo evidencia científica, pero de una manera subjetiva y hasta estoy influenciada porque he leído artículos en internet. Pero generalmente esta postura se da porque RRHH está en una rama social, y lo social demora más en llegar lo analítico. En mi carrera y en mi trabajo, las acciones a implementar están basadas en teorías conocidas o en opiniones... ¡todo es opino que! Incluso en el final de las entrevistas, los gerentes de línea siempre me hacen la misma pregunta ¿Qué impresión te dio?”.

Una segunda postura, fue de otra alumna que expresó “Yo no coincido, con el término intuición, si coincido con “Los líderes de RRHH toman decisiones basados hechos o datos no duros. Pienso que igualmente para la toma de decisiones el análisis y la intuición van de la mano.

Otra reflexión que se dio en el Focus Group fue cuando un 3er participante dijo “¿Cuándo un dato duro proviene de algo subjetivo? El ejemplo con el cual lo explicó fue “Voy a desvincular a mi secretaria, porque su performance está en el Nivel 4. El significado de nivel 4 viene siempre de una descripción cualitativa, armada desde la subjetividad de alguien. Entonces, siempre existe un porcentaje de subjetividad”.

Otras opiniones escuchadas fueron, que coincidían con la hipótesis, pero que al mismo tiempo consideraban que las organizaciones están en un nivel de comenzar a recolectar datos para que más adelante se explote la herramienta de People Analytics.

La segunda parte del Focus Group estuvo orientada a reflexionar sobre los motivos que hacen que el área no sea tan fuerte en analítica, estuvo bastante consensuada en que parte de la debilidad está inclinada en la formación que integra la licenciatura de RRHH. Algunos comentarios que se oyeron fueron

- “Los perfiles están muy orientados a lo Soft y en muchos casos mal orientados, porque hay muchas áreas que no entendieron el rol de RRHH.
- “Mala formación respecto a lo Hard”
- Las carreras de RRHH no se orientan al negocio y el negocio habla un idioma numérico”

6. Conclusiones

Para responder a la pregunta planteada ¿Cuál es el nivel de análisis de datos duros para mejorar la toma de decisiones en RRHH? Tomaremos el modelo de Gartner, para tener una referencia bibliográfica que tenga significado para todos.

Los resultados de la investigación bibliográfica y de campo nos permitieron concluir en que el nivel de análisis de datos duros en RRHH se encuentra en el primer nivel, según el modelo de Gartner. El autor lo denomina “análisis descriptivo”. El análisis descriptivo brinda información sobre sucesos dados en el pasado. Es decir, responde a la pregunta ¿Qué es lo que pasó? Dentro de RRHH el análisis descriptivo se encuentra en su mayoría en la aplicación de indicadores con acento en los procesos del área y no tanto en el negocio.

Si bien observamos que el nivel de análisis está en el primer escalón del modelo, consideramos que los líderes de RRHH deben seguir desarrollando y profundizando este. Los indicadores que existen actualmente para el área, según la bibliografía investigada, son infinitos, pero cuando realizamos la investigación de campo encontramos entre 3 y 4 KPI's populares enfocados en la gestión y no el negocio.

Respecto al nivel 2, llamado diagnóstico, tiene un uso poco frecuente en las áreas de RRHH de Argentina. Ya que se trata de un trabajo más complejo. Este tipo de análisis relaciona datos e información disponible para hallar patrones de comportamiento que logren explicar los resultados de lo arrojado en el nivel 1.

Respecto a los niveles 3 (predictivos) y 4 (predictivo), en cada bibliografía consultada sobre temas de Analytics se destaca infinidad de habilidades y un gran potencial. Sin embargo coincidimos con Thomas Rasmussen “La evidencia publicada que respalda el presunto valor del análisis de RR.HH. es bastante escasa: actualmente se basa más en la creencia que en la evidencia, y la mayoría de las veces es publicada por consultores con un interés comercial en el mercado de análisis de RR.HH., mientras que las organizaciones rara vez comparten el mismo éxito. (...) por lo general comparten casos con predicción de rotación, Incluso si la rotación no es un problema”. (Thomas Rasmussen, 2015). Esto también lo pudimos evidenciar en nuestra investigación bibliográfica y de campo.

En la bibliografía no se expusieron prácticas reales en donde los últimos niveles hayan aportado verdadero valor al área. En la misma línea, la investigación de campo demostró que los Gerentes entrevistados conocían el término de moda “Analytics”, pero no su alcance. Esto se evidencia cuando hablan de no contar con Analytics por el momento, sin considerar que su respuesta anterior había sido un detalle de indicadores utilizados en el área. (Nivel 1 de People Analytics).

En los consultores y comercializadores del producto “Analytics” notamos la ausencia de prácticas en estos últimos niveles, no así desde lo teórico.

Respondida la pregunta de nivel de análisis, podemos decir que RRHH cuenta con una falta importante de foco y perfiles analíticos. Las causas de esta realidad la asociamos a la formación actual (En el [ANEXO 5](#) podemos observar la evidencia de esto) y a la tecnología desarrollada en el área que se empeña en remplazar el análisis que los perfiles de RRHH deben realizar. Las consecuencias de no contar con perfiles analíticos la relacionamos a la desconexión que tiene RRHH con negocio y con el resto de las áreas que habla otro lenguaje.

No criticamos la intuición en las decisiones, porque son basadas en la experiencia y es un valor añadido. Lo que buscamos es acompañarlas con datos duros que mejoren las decisiones de RRHH y las acerque al negocio.



Universidad de
SanAndrés

7. Recomendaciones

Como desarrollamos en la conclusión, en RRHH aún falta mucho desarrollo respecto a los niveles de análisis para la toma de decisiones. Frente a este problema, lo que hicimos es detectar algunos de los causantes para luego proponer una solución.

El primero motivo que hallamos se debe a la formación académica brindada en las licenciaturas de RRHH, las cuales poseen muy pocas materias analíticas.

Nos tomamos el trabajo de recopilar los planes de carrera de 12 universidades argentinas para constatar si verdaderamente la falta de analítica en las carreras de RRHH existe. Podrás visualizarlo en el [ANEXO 5](#).

El resultado hallado fue que de las 12 universidades solo hayamos 5 que tienen al menos una materia relacionada a los siguientes temas en cuestión:

- ✓ Indicadores de gestión o Medición de procesos del área
- ✓ Analytics
- ✓ Tratamiento de datos para la toma de decisiones

En consecuencia, proponemos una actualización en los planes de carrera con temas relacionados a la importancia de medir tanto las acciones del Departamento como en temas relacionados al negocio. No solo en la aplicación de fórmula armadas, si no a identificar las preguntas que son necesarias responder. Por otro lado es necesario que en el plan de carrera exista al menos una materia que pueda brindar conocimiento de Analytics y uso de software estadísticos para acompañar la experiencia. La experiencia académica puede favorecer ya que ayudaría a entender tanto el análisis cuantitativo como el lado Soft, por lo que acercarían las distancias entre el entendimiento de los profesionales de RRHH y los perfiles especializados en Data Science.

El segundo motivo por el cual las áreas de RRHH no desarrollan su lado analítico la relacionamos a los softwares de gestión. Tal como lo desarrollamos en el punto “3.D.5 Limitaciones de Analytics para aplicarlo en RRHH”, las limitaciones en los Software de gestión integral proporcionan respuestas a un conjunto limitado de preguntas centradas en informes operativos. Hoy en día la venta de software de RRHH dicen llevar un plus cuando facilitan la automatización y visualización de diferentes mediciones, entre otras cosas. Esta segunda propuesta propone ir un paso más y exigir a quienes comercializan los softwares del área, que implementen un módulo serio de Analytics, conteniendo la capacidad de flexibilizar el uso y poder hallar las respuestas a las preguntas que se nos presenten día a día.

8. Reflexiones

Tenemos intenciones de escribir algunas de las frases que en el trayecto del preparado de este trabajo fueron surgiendo, ya sean personales o de autores que fuimos recorriendo. La finalidad es hacernos reflexionar sobre la lejanía que hoy RRHH frente a temas analíticos.

“RRHH nace como un área de procesos duros y con perfiles del mismo estilo, pero parecería que la necesidad de la organizaciones y las instituciones educativas cambiaron esto inclinándose a perfiles más blandos en su mayoría”.

“La bibliografía en español hallada para hablar sobre analítica en RRHH es seriamente muy acotada, lo cual presenta otra limitación para conocer sobre ella en Latinoamérica”.

“Para saber si somos socio estratégicos, necesitamos medir el impacto, si no ¿Cuál es la manera de estar seguro que estamos aportando en el negocio?”

“El término Analytics lo conocen todos, pero en varias de las entrevistas detectamos que los Gerentes de RRHH, decían no hacer Analytics, porque desconocían que tener indicadores dentro de su gestión, también es hacer Analytics (Nivel 1)”

“El desarrollo de la analítica en RRHH se ve limitado por la ausencia de comprensión del pensamiento analítico por parte de la profesión de RRHH. “A menos que la profesión de RR.HH. tenga tanto en cuenta el potencial como los escollos de la analítica, sostenemos que es probable que la analítica de RR.HH. tenga una serie de consecuencias negativas para la propia profesión, para los trabajadores y para las organizaciones.

Específicamente, existe el riesgo de que las analíticas incorporen más las perspectivas financieras y de ingeniería en la gestión de personas a nivel de la junta directiva de manera que se restrinja la influencia estratégica de la profesión de RRHH.”

(Angrave,2016)

9. Bibliografía Consultada

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha tomado la base de la siguiente bibliografía:

- Angrave, David, 2016, HR and Analytics: why HR is set to fail the big data challenge, Wiley.
- Bodenheimer, Juan M., 2017, People Analytics, gestión de personas y Decisiones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Alfaomega.
- Bunge Mario, 1996, Buscar la filosofía en las ciencias sociales, Buenos Aires, Siglo veintiuno
- Cravino, Luis Maria, 2007, Medir lo importante, Buenos Aires, Editorial Temas.
- De Haro Garcia Jose Manuel, 2003, Gestionando el valor de la función de los RRHH. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, Revista de Psicología. del trabajo y de las organizaciones.
- Davenport, Thomas, 2008, Competing on Analytics, Barcelona, Profit.
- Donald L. Kirkpatrick, 2000, Evaluaciones de acciones formativas, Barcelona, Epise.
- Fernandez, Jose Enebral, (Consultado el 26 de diciembre de 2018). Corazón e intuición en la toma de decisiones empresariales: <https://www.gestiopolis.com/corazon-e-intuicion-en-la-toma-de-decisiones-empresariales/>.
- Guerra, Guillermina, 1998, Manual de administración de empresas, San Jose, IICA.
- Garcia, David Aguado García, 2018, People Analytics, Teoría y práctica para una analítica de RRHH con impacto, Madrid, ESIC.
- Jac Fits, Enz. 1999, Cómo medir la gestión de los RRHH, España, Deusto.
- Jac Fits, Enz. 2014, Predictive analytis for human resources, New Jersey, Wiley.
- Jimenez, Daniel Patricio, 2016, Manual de RRHH, Madrid, ESIC
- Rasmussen, Thomas, 2015, Learning from practice: how People Analytics avoids being a management fad, Estados Unidos, Elsevier.
- Ulrich Dave, 1997, "RRHH Champions", Buenos Aires, Granica
- Vertice, 2009, Herramientas tecnológicas de RRHH, España, Vertice.
- William Thomson, Primer baron de Kelvin http://enciclopedia.us.es/index.php/Lord_Kelvin

10. Anexos referenciales

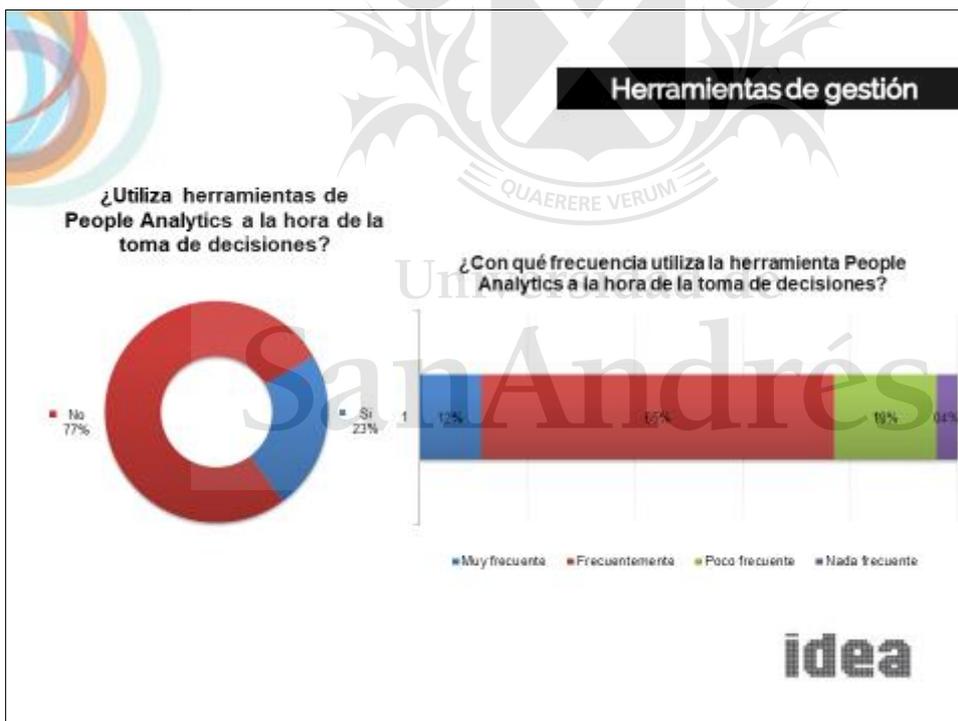
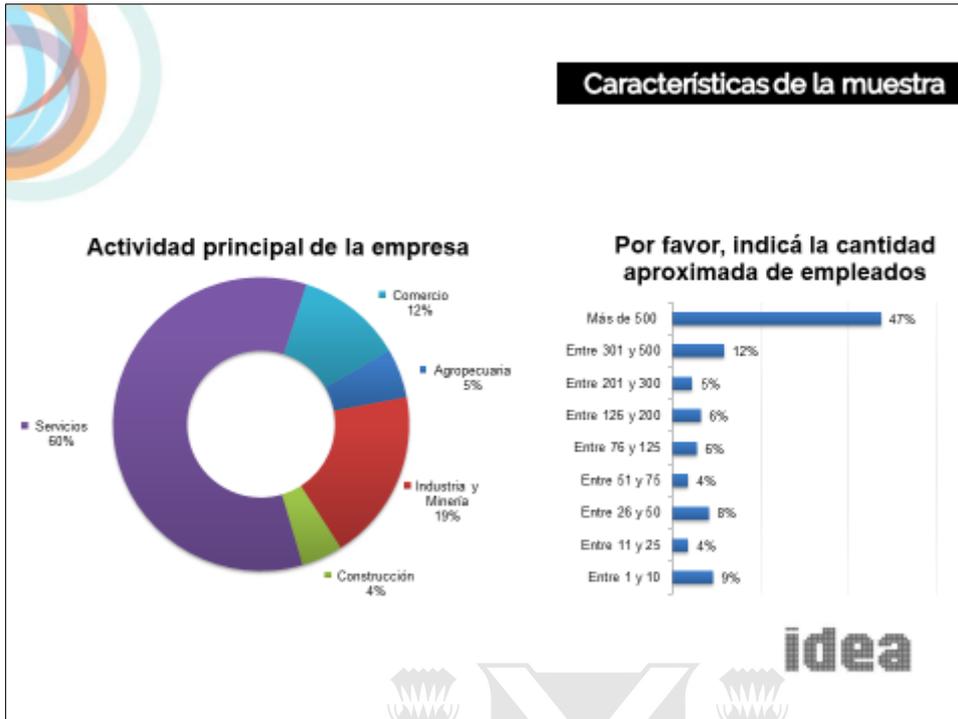
10. A Encuesta Pulso – Uso de Analytics (Anexo 1)

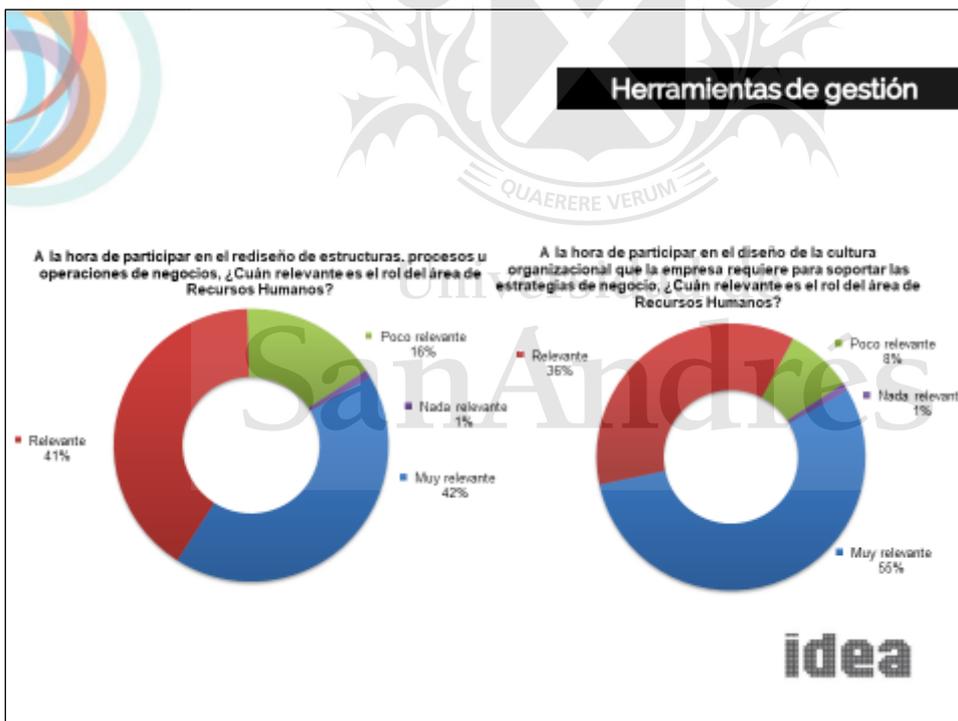
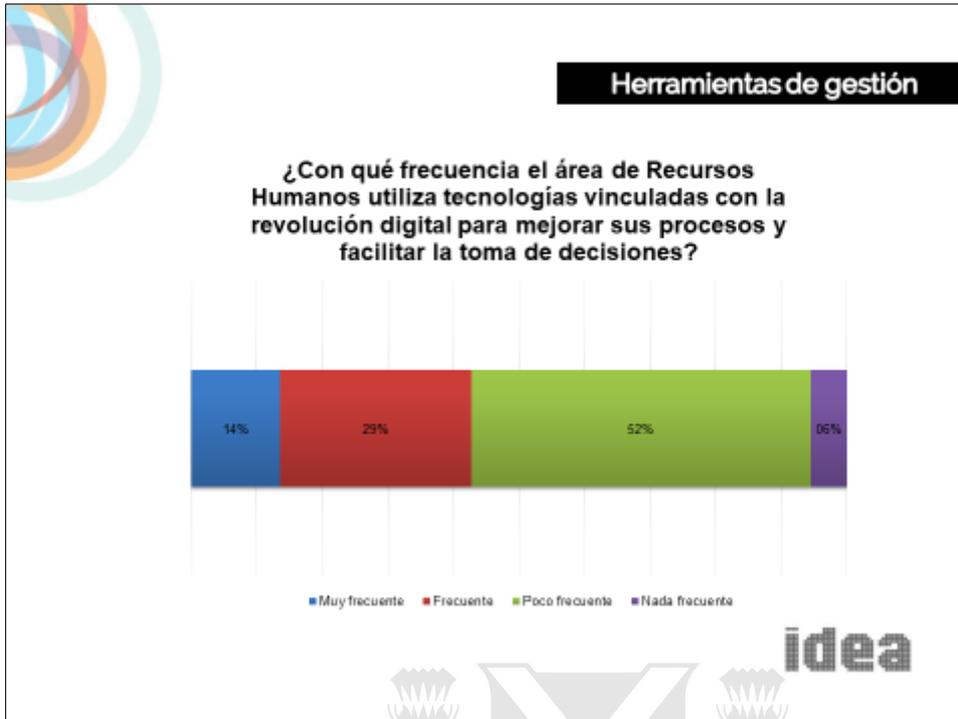


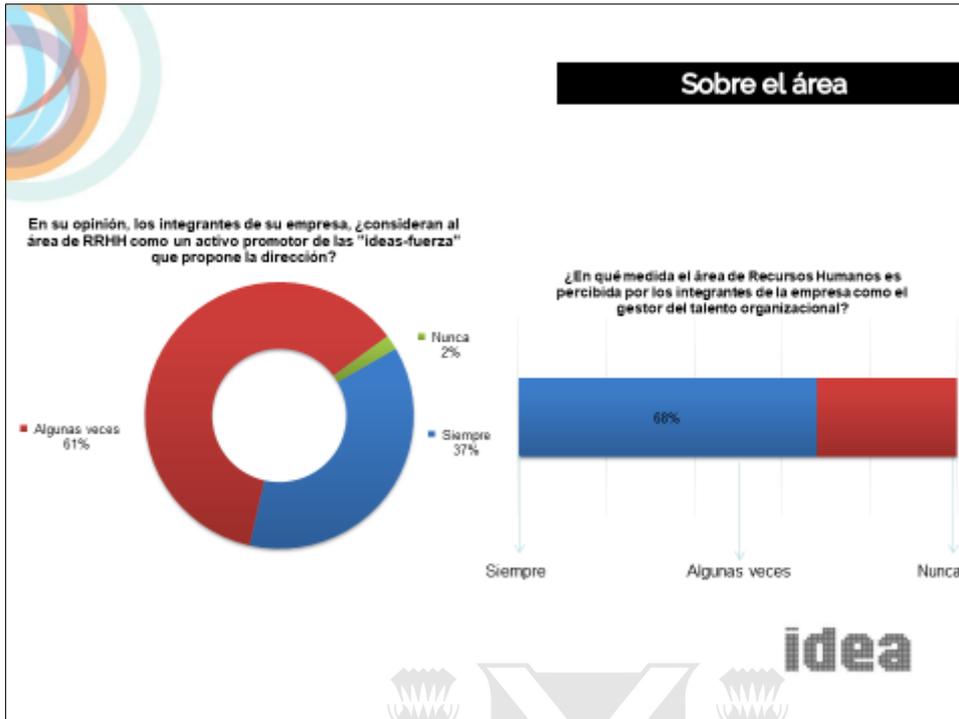
Empresas participantes		
ABB	Fluj Transfusión Córdoba	Fluorpetrol
Accenture	Ford Argentina	Poli-ka Producciones
Acindar	Fravega	Praxair
Adeco Argentina	Fundación CIFE	Prestigio
Aerolíneas Argentinas	Fundación Pro Mujer Argentina	Prosegur
Agropecuaria Pago Largo	Fundación San Patricio de Luján	Prodentol
Air Liquide	Funes de Rioja y Asociados	PwC
Alcía Carballo & Asociados	Galicia Seguros	QBC Seguros La Blanca Alta
Almundo.com	Gamifica	Reoicly
AO Consulting	Genera Electric	Rimco
Acces Directos	Galson/Compartela - Grupo Clann	Rosbacher Argentina
Acciones en Gobierno Abierto	Grant Thornton	Roigro
AGP	Grupo Gamma	Romero Victor
Acciut-Cargo	Grupo HC	Salto Grande
Acstem	Grupo MIRGOR	San Martín Suarez y Asociados
Banco Comafi	Grupo MGA	Schejter & Schejter
Banco Galicia	Grupo OMI/NT	Schellinas
Banco Itaú	Grupo Prosegur	Sciencs Argentina
Banco Macro	Haas International Corporation	Sealed Air Argentina
Banco Santander Río	HR Strategy	Seguros Rivaclavia
Berry Global	HSBC	Service IT
BRF	Hufo RH	Sintelact
Bulló Abogados	IBM	Spencer Stuart
BVS	Ingridion	Solcer
Cabot	José Castellano Construcciones Civiles	Suarez Bettan & Asociados
Campari Argentina	Laboratorios Richmond	Svivo Medical
Coca-Cola FEMSA Argentina	Latom	Tarjeta Naranja
Colliere Internacional	Merco	Tarjeta Plata
Colson	Municipalidad de Quilmes	Telefonica - Movistar
Cone Consultores	Muzumundo	Terminal Zarate
Correo Argentino	Nomineo	Total Especialidades Argentina
Daltonair	Opolín Seguros	TPCG
Dell	Palo Borracho	Transener/Transba
Dell EMC	Pampa Energía	Transportadora de Gas del Sur
Edesur	Pepeco	Universidad de San Andrés
EY	Pinturerías Prestigio	Volksvagen
		Yamaha Motor Argentina

109

Empresas participantes









 QUADERE VERUM
 Universidad de
SiGracias! Andrés

Enzo Scargiali – escargiali@ideamail.com.ar
 Sofía Negri – snegri@ideamail.com.ar





10. B Cuestionario para Expertos en Analítica de RRHH (Anexo 2)

1. *¿Crees que los profesionales/líderes de RRHH utilizan datos duros para la toma de decisiones?*
2. *¿Por qué crees que los líderes de RRHH no están haciendo uso de los 4 niveles de análisis (Analytics) para la toma de decisiones?*
3. *¿Qué nivel de uso crees que tiene Analytics en Argentina?*

10. C Cuestionarios para Gerentes de RRHH (Anexo 3)

Sobre el entrevistado:

1. Posición actual:
2. Formación profesional:
3. Perfil de LinkedIn:
4. Antigüedad en la organización:

Sobre la organización:

5. Cantidad de personas que trabajan en el área de RRHH:
6. Cómo está conformada la estructura de RRHH del área:
7. Dotación de la empresa:

Preguntas:

1. *¿Quién/es toman las decisiones dentro del área?*
2. *¿Usan tablero de comando o indicadores? ¿Cuáles? ¿Usan esta información para tomar decisiones?*
3. *¿Qué tipo de decisiones toman basadas en datos duros?*
4. *¿En la organización existen equipos/perfiles especializados en analítica de RRHH?*
5. *¿Tienen pensado invertir en temas vinculados a Analytics?*

10. D Participantes del Focus Group (Anexo 4)



People Analytics en Argentina

Publicado el 28 de noviembre de 2018

Sergio E. García Mora ✓ Siguiendo
People Analytics & Recruitment Solutions
18 artículos

40 13 8

El viernes 23 de noviembre terminó la cursada de la **Diplomatura de People Analytics** del ITBA que dirige **Luis María Cravino**. Probablemente te preguntes qué tiene de relevante esto y por qué merece un artículo. Bueno... te cuento.

En primer lugar este es el primer y único curso de posgrado universitario de **People Analytics en Latinoamérica** (al menos en 2018), dato no menor y que constituye todo un hito en la formación de Recursos Humanos en Argentina. En las clases solíamos bromear con esta frase, pero es algo muy importante, no sólo porque ser el primero, sino porque además estuvo muy bueno.

Universidad de
SanAndrés

10. E Resultado de plan de Carrera analítico para RRHH en Argentina (Anexo 5)

UNIVERSIDAD DE BELGRANO		UNIVERSIDAD UADE	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTP://WWW.UB.EDU.AR	CIENCIAS ECONÓMICAS	HTTPS://WWW.UADE.EDU.AR
TIPO DE FACULTAD	CIENCIAS ECONÓMICAS	CIENCIAS ECONÓMICAS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 0		CANTIDAD: 0
- ANALYTICS			
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			
UNIVERSIDAD EAN		UNIVERSIDAD UCES	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTP://INGRESO.EAN.EDU.AR	CIENCIAS ECONÓMICAS	HTTPS://WWW.UCES.EDU.AR
TIPO DE FACULTAD	CIENCIAS ECONÓMICAS	CIENCIAS ECONÓMICAS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	LICENCIADO EN FACTOR HUMANO	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 1		CANTIDAD: 0
- ANALYTICS	MATERIA: TABLERO DE CONTROL		
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			
UNIVERSIDAD SIGLO 21		UNIVERSIDAD UCA	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTPS://21.EDU.AR	CIENCIAS ECONÓMICAS	HTTP://UCA.EDU.AR
TIPO DE FACULTAD	MANAGEMENT Y FINANZAS	CIENCIAS ECONÓMICAS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 1		CANTIDAD: 1
- ANALYTICS	MATERIA: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS		MATERIA: TABLERO DE CONTROL DE RRHH
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			
UNIVERSIDAD DE MORON		UNIVERSIDAD LA FUNDACION DE ALTOS ESTUDIOS	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTPS://WWW.UNIMORON.EDU.AR	CIENCIAS ECONÓMICAS	HTTP://LAFUNDACION.EDU.AR
TIPO DE FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	CIENCIAS ECONÓMICAS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 0		CANTIDAD: 1
- ANALYTICS			MATERIA: CONTROL DE GESTIÓN
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			
UNIVERSIDAD UNQUI		UNIVERSIDAD UCALP	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTP://WWW.UNQ.EDU.AR	CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES	HTTPS://WWW.UCALP.EDU.AR/
TIPO DE FACULTAD	ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES	LICENCIADO EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES	LICENCIADO EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 0		CANTIDAD: 1
- ANALYTICS			MATERIA: ESTADÍSTICA APLICADA A LA GESTIÓN
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			
UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA		UNIVERSIDAD DEL SALVADOR	
INFORMACIÓN RECOPIADA DE:	HTTPS://CARRERAS.ACAULA.COM.AR	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	HTTP://WWW.USAL.EDU.AR
TIPO DE FACULTAD	CIENCIAS ECONÓMICAS	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DE LA CARRERA	LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	
CANTIDAD DE MATERIAS VINCULADAS A:			
- INDICADORES DE GESTIÓN			
- MEDICIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA	CANTIDAD: 0		CANTIDAD: 0
- ANALYTICS			
- TRATAMIENTO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			