



BUSINESS INTELLIGENCE

PEOPLE ANALYTICS

Dentro de las organizaciones los recursos humanos son vistos como un recurso estratégico, pues en ellos se encuentra el factor clave para que alcancen sus objetivos y aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos y tecnología, si no cuentan con el personal adecuado difícilmente podrán cumplirlos, es por ello que el área de recursos humanos continúa siendo fundamental para cualquier organización.

En las últimas décadas los avances tecnológicos permitieron liberar tiempo del recurso humano a través de la automatización de procesos, dicha automatización fue seguida de nuevos métodos y formas de enfrentar la realidad que añadieron valor a la automatización. Con el rápido avance tecnológico experimentado en los últimos años aparecieron nuevas formas de analizar y entender al recurso humano, es en este contexto que nace el *People Analytics*.

Antecedentes y definición de *People Analytics*

Algunos de los antecedentes de *People Analytics* se encuentra en las publicaciones de Jac Fitz-enz quien en 1978 publicó las primeras métricas de H.R y sería el primero en implementar las métricas de referencia en recursos humanos publicando sus hallazgos en el libro *How to Measure Human Resources*.

En 2001 Brian E. Becker, publicó un libro titulado *El cuadro de mando de Recursos Humanos*, en el que destacó que los indicadores de desempeño de los recursos humanos demuestran que, la alineación de las actividades de recursos humanos con la estrategia y la actividad corporativa, mejoran los resultados de la organización (Carreño, Salgado y Suárez, 2020).

Es así que el *People Analytics* es definido como un método de investigación basado en datos cuyo objetivo es estudiar a las personas que forman parte de una empresa, de tal modo que con los datos extraídos y un análisis inteligente de ellos se pueden establecer conclusiones objetivas, válidas y fiables.

Autores como Marler y Boudreau, definieron *People Analytics* como un instrumento de gestión de Recursos Humanos que “utiliza tecnología de la información para aplicar análisis descriptivos, visuales y estadísticos de datos sobre procesos de personal, capital humano, desempeño de la empresa y puntos de referencia externos con el fin de establecer su propio éxito y la toma de decisiones basada en datos”.

People Analytics permite analizar los datos e información necesaria acerca de las personas de una organización; a través de su uso se puede hacer un seguimiento desde el área de recursos humanos utilizando diferentes herramientas para el análisis de datos que se van generando incluso en tiempo real.

Es importante destacar las diferencias que existen entre *HR Analytics*, *People Analytics* y *Workforce Analytics*.

HR Analytics

Refiere a métricas específicas de la función de recursos humanos y administración del personal

People Analytics

Incluye información más amplia sobre las personas de la organización

Workforce Analytics

Incluye tanto a empleados como colaboradores freelancers y consultores que trabajen con la organización.



Elementos del *People Analytics*

Entre las fuentes de datos de las que se obtiene y se analiza la información al hacer uso del *People Analytics*, se encuentran las siguientes:

Evolución de los indicadores de las zonas metropolitanas*

Datos de personas	Datos de organizaciones	Datos del mercado laboral
Gasto y costos del departamento de recursos humanos, estructuras organizacionales, reclutamiento, control del talento, contratación, desempeño, compensaciones, productividad, desarrollo profesional, sucesión, liderazgo, rotación de empleados, bienestar personal y general, entre otros.	Incluye datos sobre ventas, ingresos, clientes, acciones, productos, pedidos, entre otros datos.	Datos de los organismos de estadística, como los referentes a la población económicamente activa, población ocupada, desocupada, población ocupada por sector y actividad económica, por estados, datos nacionales.

* Fuente: Elaboración tomando como referencia a Buyreu Pasarisa, *People Analytics y Gestión del Talento*, Universitat Oberta de Catalunya, 2020.

Elementos del People Analytics

Es importante destacar que *People Analytics* hace uso de *Big Data* y a través del *Business Intelligence* recopila los datos que se generan dentro de una compañía, por lo que algunas de las herramientas que se utiliza para el análisis y procesamiento de datos son:

Excel

Uso de funciones estadísticas avanzadas, es un instrumento intuitivo.

SPSS

Programa estadístico empleado para el análisis de datos profesionales y académicos.

R

Es la herramienta más utilizada en HR Analytics en el análisis estadístico y la exploración de conjunto de datos masivos.

Phyton

Utiliza Un lenguaje de programación útil para aplicar en el análisis de datos y se puede usar junto con R.

Tableu

Permite la agregación y visualización organizadas de varias fuentes de datos, es la herramienta más usada en Inteligencia Empresarial.

Existen también diversos métodos que se usan en el tratamiento de los datos de *People Analytics* entre los que se encuentran:

Modelos descriptivos:

Son el análisis básico en el cual se realiza el resumen de los datos recolectados más importantes.

Modelos predictivos:

Usa un análisis de pronóstico a un plazo futuro, calcula lo que sucederá basado en los datos presentes y las inclinaciones o tendencias.

Modelos prescriptivos:

Toma los datos para analizarlos, teniendo en cuenta el efecto o impacto de los proyectos, basado en el resultado, realiza predicciones de los datos relacionados.

¿Cómo se aplica *People Analytics*?

La era de la innovación ha generado que las empresas constantemente busquen agilizar sus procesos y perfeccionar las necesidades que demanda la actualidad, de tal manera que el *People Analytics* se presenta como un medio que permite a la empresa adquirir, avanzar y retener a sus mejores talentos profesionales y mejorar su rendimiento, con lo que la toma de decisiones entre los diversos ámbitos de la empresa se fundamenta en la tecnología.



¿Cómo se aplica *People Analytics*?

El desarrollo de análisis en la implementación del *People Analytics* está determinado por diferentes factores, pues corresponde a las necesidades y particularidades objetivas de la empresa en cuestión, sin embargo, los puntos de convergencia más comunes que podemos encontrar para un adecuado análisis son las siguientes:

Identificación de talento

Para su implementación, es necesario que se consideren las principales variables que impactan en el rendimiento de las personas del equipo, de tal manera que permitan a la empresa actuar sobre ellas y facilitar la identificación, desarrollo y fidelización del talento, asimismo permite clasificar a los colaboradores en función de los factores que los motivan de forma positiva o negativa, logrando con ello crear un grupo de trabajo adecuado a los planes de acción dentro de las áreas a desarrollar dentro de la empresa. Aquí también se considera la imagen empresarial que se presenta a los colaboradores a reclutar, así como la publicidad e imagen previa de la empresa.

Atracción del talento

Mediante el reclutamiento es posible identificar las características de los perfiles, así como las profesiones que garanticen éxito en la organización, de forma que se pueda priorizar aquellos que cuenten con una mayor afinidad con la empresa, en este proceso el *People*

¿Cómo se aplica People Analytics?

Analytics permite monitorear y determinar en qué punto del proceso de selección los postulantes pierden interés por el puesto ofrecido, para así poder identificar posibles causales y mejorar el proceso de reclutamiento.

Desarrollo de talento

Ofrecer eventualmente a los empleados un plan de desarrollo de carrera profesional que permita potenciar sus conocimientos y habilidades en función de sus motivaciones, la comunicación constante y la continuidad en la capacitación laboral son un eje fundamental, asimismo es importante mantener un registro histórico que permita identificar los niveles de éxito cada vez que se asumió un nuevo desafío o se cumplió con un objetivo.

Predicción de la fuga de talentos

El objetivo es poder predecir la posible fuga de un empleado y la causas que lo provocan para poder tomar las medidas convenientes que lo eviten, en este aspecto, la tecnología y la cultura son claves para, primero facilitar la operación y buena experiencia entre los colaboradores y; segundo crear un entorno en el que las personas deseen trabajar, esto es la suma de reflejos, valores, símbolos y comportamientos visibles con los que se identifique el empleado.

Escucha activa y monitorización:

Creación de canales de comunicación activa que permita al colaborador expresar las inconformidades o particularidades que logre condensar las pautas de mejora dentro de la empresa.

Baja u *offboarding*:

Es un proceso que suele subestimarse, sin embargo, un adecuado proceso de baja, permite a la empresa conocer las fallas o inconsistencias por las cuales se presenta la baja, lo cual se debe tomar a consideración para perfeccionar los procesos de reclutamiento, así como determinar si dicho proceso fue acertado, esto mediante la comparación de desempeño entre el personal dado de baja y quien asumió su puesto.

Abandono feliz o "*happy leavers*":

Esto se enfoca en las causas o razones por las cuales se realiza el abandono, las cuales deben tenerse a consideración para los futuros procesos de abandono, ya que la adecuada relación entre trabajador y empresa tiene impacto en la imagen empresarial, acorde a la experiencia del trabajador.

¿Cómo se aplica People Analytics?

Para la implementación de esta herramienta y el impacto que pueda generar la misma dentro de la empresa, se deben considerar una estrategia que esté basada en el manejo e interpretación adecuada de datos, para lo cual se debe tomar en cuenta las cinco etapas clave:

Crear un plan de objetivos:

Para ello es necesario reflexionar sobre aquellos aspectos que se deberían conocer acerca de la fuerza de trabajo para tomar mejores decisiones, es en esta etapa donde se comienza a desarrollar la parte descriptiva, en este aspecto nos puede ayudar la implementación de preguntas claves como: ¿qué queremos conseguir?, ¿A qué queremos dar respuesta?, ¿Existe un problema?, ¿Cuál es su origen?, ¿Qué se debe mejorar?

Identificar datos y métricas que tienen relación con las preguntas y jerarquizar los problemas:

Los datos a recolectar pueden hacer referencia a la descripción del fenómeno a resolver, a la descripción de fenómenos relacionados que pueden influir sobre éste o a las consecuencias del mismo.

Asimismo, una vez se tenga claro los aspectos o problemas a tratar, es recomendable jerarquizar, clasificar y ordenar conforme al nivel de urgencia y relevancia a resolver.



¿Cómo se aplica People Analytics?

Desarrollar un diseño de investigación:

Una vez obtenido el análisis jerárquico de las respuestas y problemas a resolver, se debe tener claro el procedimiento a seguir para conseguir los objetivos planteados al principio, por ello es importante saber cuáles son las técnicas de análisis y los plazos a cumplir en el proceso.

Recolección, procesamiento y análisis de datos:

Se deben identificar las fuentes de los datos, se deben extraer y procesar para efectuar el análisis correspondiente. Para el desarrollo del análisis se pueden implementar diversas herramientas como las desarrolladas en la primera parte del presente trabajo, dichos análisis nos pueden mostrar que las relaciones entre los datos no son necesariamente lineales y ayudan a implementar de manera activa la parte predictiva del proceso.

Comunicar resultados, generar conocimientos y crear acción:

En esta etapa se debe elaborar y ejecutar un plan de acción, en base en el análisis de datos realizado. El primer paso es comunicar los resultados obtenidos adaptando el lenguaje desde la estadística, al conocimiento relevante para la toma de decisiones. Para ello puede ser de ayuda convertir los resultados en un valor tangible, o utilizar elementos gráficos para visualizar claramente las conclusiones y consecuencias de los resultados logrados. En esta última etapa hay que definir las estrategias y crear las acciones necesarias para abordar los problemas que se propusieron solucionar.

El *People Analytics* tiene repercusiones favorables para la empresa que se enfocan en diversas áreas, tales como marketing, comercial o de operaciones, a través del modelo predictivo, se puede atraer, adquirir, participar, crecer, retener y recompensar a sus clientes más valiosos.

Asimismo, el modelo predictivo se ha convertido en un diferenciador dominante y competitivo en diferentes sectores y funciones de negocio, un claro ejemplo de ello es el modelo predictivo de sugestión preferencial de recomendaciones que emplean empresas como Amazon o Netflix que han logrado que gran parte de las recomendaciones realizadas fueran compradas o consumidas respectivamente.

Otro modo de empleo del modelo predictivo lo podemos encontrar en el análisis de sentimientos o tendencias utilizadas en aplicaciones como Facebook o Twitter, en los que se pueden determinar y predecir el volumen de venta o el valor de marca y enfocar las estrategias de marketing hacia las preferencias comerciales y publicitarias del momento.



Otro gran ejemplo de esta implementación la podemos encontrar en Google, ya que, a través de los modelos y patrones de búsqueda, puede predecir, conocer y evaluar toda la información tendencial que se va generando minuto a minuto y además desde una perspectiva de geolocalización puede ir desde lo global hasta lo particular. Fue justamente el gigante de internet uno de los primeros en aplicar *People Analytics* en la gestión de las personas, su ex gerente de People Operations Lazlo Book, lo definió como “en Google todas las decisiones asociadas a las personas tienen que estar basadas en data y análisis”.

El análisis de datos que permite desarrollar el *People Analytics* es una fuente primordial que le permite a las empresas contar con un proceso de evolución e innovación constante que las vuelve inteligentes y capaces de basar sus decisiones en las necesidades que la actualidad demanda.

Una de las ventajas más visibles que puede tener la implementación del *People Analytics* dentro de la empresa es el carácter de los tres modelos, ya que en el descriptivo, se puede conocer la realidad, las necesidades, oportunidades y mejoras que pudiera tener una empresa; el modelo predictivo por su parte permite generar procesos de estrategia y acciones

que favorezcan a las necesidades y objetivos que se pudieran plantear; y el modelo prescriptivo ayuda a efectuar las acciones y proyectos que necesita para su desarrollo e innovación, así como las medidas que ayuden a resolver las áreas de oportunidad.

Los flujos de trabajo y trabajadores son un medio fundamental dentro del proceder de una compañía, también es una fuente que cuenta con la facultad de ser un área de oportunidad, es por ello que el *People Analytics* se centra en la importancia de evaluación, mejora y desarrollo de su personal, lo que permite perfeccionar los modelos de relación e interacción entre el personal, la retención y mejora de talentos, logrando un equipo de trabajo más óptimo, conveniente y con un grado de fidelidad para las empresas.

1. Bosch María José, Riumalio María Paz y Morgado Martina, *People Analytics usando los datos*, en Guía Práctica 2021, Universidad de los Andes, No. 23 agosto, disponible en: <https://cutt.ly/uLlZznI>
2. Buyreu Pasarisa, *People Analytics y Gestión del Talento*, Universitat Oberta de Catalunya, 2020, disponible en: <https://cutt.ly/DLjyp9k>
3. Hcmfront, *Todo lo que tienes que saber sobre People Analytics*, consultado el 07 de junio de 2022, disponible en: <https://cutt.ly/tLjybKr>
4. Tomas Cardoso Rafael, *People Analytics. La importancia de la Analítica de datos en la gestión de RRHH.*, en *Business Review, Escuela de Negocios y Dirección*-Universidad Europea Miguel de Cervantes, publicado el 10 de noviembre de 2021.
5. Carreño Rodríguez, Salgado Ocampo y Suárez Bolaños, *People Analytics: ¿Una necesidad para la Gestión del talento Humano?*, disponible en: <https://cutt.ly/KLjy1Hy>



BUSINESS INTELLIGENCE