



# PEOPLE ANALYTICS

**Hoy en día se habla de People Analytics, analítica descriptiva en RRHH, de datos... pero ¿son útiles para las empresas? ¿Lo son para las personas? Hablamos con Sara Estirado, Ana Valera y Mariano Alonso.**

V.-¿Por qué usar People Analytics?

MA.- Recuerdo un cliente con un problema de rotación en su plantilla bastante grande. Perdía talento de forma continua en unos perfiles determinados y no lograban explicarse el porqué. Contactaron con nosotros para que les ayudásemos y descubrimos que su problema, no era ni de compensaciones, ni de proyectos atractivos como pensaban, sino que se debía a una ubicación geográfica algo peculiar de su centro de trabajo. Por lo que si el colaborador vivía a más de un número determinado de km del centro, este hecho influía en su decisión de cambiar de empresa. Eso se tuvo en cuenta a la hora de las futuras contrataciones y la rotación disminuyó.

V.- Es decir, ¿analizar datos para tomar decisiones?

SE.- Podemos definir People Analytics y otros términos similares tales como HR Analytics, Talent Analytics o Work Force Analytics, como una metodología y un proceso integrado de análisis de datos para proveer evidencias que puedan ser utilizadas para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y/o organizacional.

AV.- Los datos nos aportan información a los profesionales de RRHH para tomar mejores decisiones: más justas, más objetivas. Pero somos las personas las que tomamos esas decisiones.

MA.- Un ejemplo sencillo: imaginemos que trabajamos con los datos de la Performance y del Engagement de toda nuestra plantilla y descubrimos que están correlacionados: un Engagement mayor generará una Performance, un desempeño, mejor. ¿Qué conclusión sacaremos entonces? Debemos implementar medidas que generen un mayor Engagement en nuestra plantilla. Debemos idear políticas que consigan que nuestros colaboradores estén más “enchufados”. Y a esta conclusión, habremos llegado científicamente, apoyándonos en los datos, en lugar de en corazonadas o sospechas.

AV.- Recuerdo que hace 10 años, cuando trabajaba en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento, centro pionero en análisis de datos en España, hablábamos de este tipo de proyectos a los directores de RRHH, y uno de ellos nos dijo que esto era “ciencia ficción”. Como siempre, la realidad ha superado a esa ficción y hoy en día se realizan maravillosos proyectos de analítica predictiva en RRHH que están aportando gran valor a las organizaciones.



Ana Valera Rubio

V.- ¿Para qué podemos utilizar People Analytics?

MA.- Las People Analytics son un conjunto de herramientas, una metodología, cuyo fin es la gestión del capital humano basada en decisiones derivadas del análisis de datos. Nos ayudan a responder porqués, a construir modelos y a predecir resultados. Por lo tanto, pueden ser aplicadas a cualquier proceso de RR.HH.

AV.- Muchas compañías están aún sentando las bases: integrando fuentes de datos, auditando la calidad de los mismos, generando reportes que nos ayuden a tomar decisiones más objetivas. Pero, por fin, va creciendo el número de compañías que comienzan a crear los primeros modelos predictivos para optimizar algunos de sus procesos de RRHH: reclutamiento, desarrollo y retención del talento.

MA.- Por ejemplo, pueden ayudarnos a mejorar nuestros procesos de Recruitment si estudiamos los datos de procesos de reclutamiento pasados y averiguamos cuáles fueron los motivos por los que unos resultaron exitosos y otros no. Un ejemplo paradigmático es Google, que fue capaz de reducir el tiempo de sus procesos de selección y mejorar notablemente su métrica de Time To Fill descubriendo



Sara Estirado

que obtenía el mismo número de candidatos válidos con 10 entrevistas que haciendosolo 4.

SE.- Desde la analítica, podemos optimizar algunas decisiones tales como el relevo generacional del equipo

directivo, los procesos masivos de selección, la fidelización de personas con riesgo de salida de la organización, la identificación de potencial, la adecuación persona-puesto, la optimización de equipos

de trabajo, las decisiones sobre qué iniciativas de Recursos Humanos implementar para conseguir una mejora del engagement y la motivación, entre otros.

MA.- Otro ejemplo es el cálculo de Comp&Ben utilizando modelos estadísticos que nos permitan prever con bastante precisión la horquilla en la que debería moverse cada candidato teniendo en cuenta factores como la antigüedad, nivel formativo, experiencia, etc.

SE.- En el informe de LINKEDIN TALENT SOLUTIONS 2020, las iniciativas que se destacan como más implementadas ahora y en los próximos años están relacionadas con: medición del desempeño, planificación de fuerza de trabajo, identificación de brecha de competencias, evaluación de fuentes de reclutamiento, demanda de talento, inteligencia competitiva, identificación de riesgo de salida, reducción de sesgo en selección y promoción, predicción de éxito en candidatos y análisis de redes organizacionales.

V.- ¿Por dónde empezamos?

SE.- A la hora de iniciar esta metodología es aconsejable empezar por un proyecto sencillo acotado a una necesidad concreta de la organización en ese momento y en un ámbito donde tengamos un sponsor que nos lo vaya a facilitar. Igualmente, no debemos olvidar involucrar desde el inicio a todos los stakeholders, así como comunicar los resultados y realizar acciones derivadas de dichos resultados. De esta forma, la experiencia en la organización será valorada de forma más positiva y se facilitará que se pongan en marcha posteriormente otras iniciativas.

AV.- Es importante contar con el cliente interno. Parece que todos hablamos siempre de los proyectos "estrella", los que han tenido éxito, pero hace tiempo trabajé en un proyecto sobre predicción de rotación por delegaciones comerciales. Dedicamos más de un



**Mariano  
Alonso González**

**"La ventaja que nos proporcionan las People Analytics es que estas decisiones estarán basadas en datos, y por lo tanto serán mejores".**



mes para llevarlo a cabo, y cuando lo entregamos al área de negocio, no le encontraron utilidad y el proyecto “murió” en un dashboard compartido que nadie consultaba y que, por tanto, dejamos de alimentar. Habíamos olvidado preguntarles a ellos, en primer lugar, qué era lo que necesitaban y cómo podíamos nosotros ayudarles. Lo dimos por hecho y el entregable no les causó ningún tipo de beneficio porque estaba mal enfocado, al no haber incorporado en el diseño el punto de vista de nuestro cliente interno.

## "Ni va a suponer la sustitución de personas, ni tampoco supone una receta mágica válida para resolver cualquier problema".

SE.- Y por supuesto, desde el inicio se involucrará al servicio jurídico para cumplir con todo lo relativo a la protección de datos. Y también, debemos tener presente todos los aspectos éticos y de reputación. En este sentido, la transparencia puede ayudar a mejorar la percepción de los colaboradores sobre estas materias.

V.- ¿Y qué hacemos desde RRHH?

SE.- Un caso interesante es el área de RRHH que impulsa una cultura del dato y que posiciona al área de gestión de personas como el área estratégica que es. Colaboramos con una organización y realizamos unos talleres de People Analytics con diferentes interlocutores de la empresa: dirección, equipo de Recursos Humanos, seguridad y salud, legal, financiero, marketing y ventas. Se hizo una tormenta de ideas de posibles preguntas que se podían abordar y tras algún cribado, se trabajó una matriz y se identificaron algunas iniciativas como prioritarias por cuestiones estratégicas y porque existían datos.

V.- ¿Hay que tenerle miedo a la analítica de datos?

AV.- La analítica de datos, así como la automatización de tareas y procesos, no pretende sustituir a profesionales de RRHH. Lo que nos permite es encargar tareas de mayor valor a las personas que hasta ahora se dedicaban a funciones más rutinarias, como la criba curricular masiva o las labores administrativas de gestión de personas. Reduciendo las labores administrativas podrán estar más cerca de los empleados.

MA.- ¿Miedo? Ninguno. El temor a que sea una especie de “Gran Hermano” es bastante infundado. De hecho, las bases de datos con las que se suele trabajar están anonimizadas, pues la información personal como nombre, etc, es irrelevante en la inmensa mayoría de los casos. De lo que se trata es de buscar explicaciones. Respuestas. Responder porqués.

SE.- No hay que tener miedo a People Analytics; simplemente es una metodología que nos ofrece la oportunidad de ayudarnos en la toma de decisiones. Ni va a suponer la sustitución de personas, ni tampoco supone una receta mágica válida para resolver cualquier problema. Supone permitir incorporar los datos en la toma de decisiones, dando más solidez a las mismas.

AV.- Sin miedo. Tenemos un triple beneficio: empleados mejor atendidos; profesionales con mayor sentimiento de realización; y reducción de errores humanos.



## PEOPLE ANALYTICS

HAN PARTICIPADO:

Ana Valera Rubio  
@ana\_valerarubio  
Experta en People Analytics,  
RRHH, Innovación.

Sara Estirado  
@saresti  
@IIConocimiento  
Responsable de desarrollo de  
negocio en el área de Talent  
Analytics en el Instituto de  
Ingeniería del Conocimiento  
(IIC)  
[www.iic.uam.es](http://www.iic.uam.es)

Mariano Alonso González  
[www.hrglobalpartners.es](http://www.hrglobalpartners.es)  
International Recruiter - Senior  
HR Consultant - People  
Analytics Expert & Lecturer  
HR Global Partners  
Habilon e-Learning