

¿SUPOSICIONES O CERTEZAS?

HR Analytics, Big Data, y un nuevo mundo de análisis y decisiones para la Gestión Humana.

Juan M. Bodenheimer, Prof. Mag. (UBA, Argentina) y Director de Instare. jbodenheimer@instare.com

A diario se editan publicaciones académicas que señalan profundas diferencias entre la práctica de los profesionales de Gestión de Personas y lo que la ciencia ha aprendido de la conducta humana en las organizaciones. Un sinfín de prácticas y procesos siguen siendo utilizados, a pesar de las pocas certezas acerca de su utilidad o verdadera eficacia, lo que es un problema que no puede ser ignorado.

El rol y relevancia de la Gestión Humana varía según cada empresa y quienes las dirigen. En algunos casos hay una convicción de la necesidad de este rol. En otros, hay dudas que dificultan el crecimiento de la relevancia del área. Pero sin importar el caso, el negocio espera poder evaluar el impacto de cada acción implementada y eso requiere contar con herramientas para tomar decisiones objetivas en base a diagnósticos certeros y no continuar, como se indicaba anteriormente, con prácticas que no tengan verdadera utilidad.

Es una deuda que a Gestión de Personas siempre le ha quedado impaga: poner en juego datos, números e información. Marketing, comercial u operaciones ya lo hacen. A nuestra área se le ha brindado la excepción de rendir examen de esa asignatura, pero eso está llegando a su fin. Es necesari-

rio comenzar a justificar las decisiones y propuestas, como también dar cuenta de que lo que llamamos inversiones efectivamente lo sean. El continuar evitando presentarse a examen no es necesario. El mundo en el que vivimos ofrece un creciente conjunto de métodos y herramientas que da lugar a un nuevo paradigma de la Gestión Humana: HR Analytics que otros llaman People Analytics, Talent Analytics, o de otras maneras. Más allá de las particularidades de cada título es el mismo concepto: combinar ciencia, números, información y datos al servicio de tomar mejores decisiones. Esto es una realidad identificada por todos los medios especializados como una de las principales tendencias, que ya es práctica de diversas organizaciones.

Esta combinación de gestión de bases de datos (hoy en día sobran los datos en toda organización), con métodos estadísticos y herramientas de las ciencias de la computación nos permite un abordaje de los desafíos de comprender la conducta humana con nuevas posibilidades que todavía son difíciles de aprehender en un ámbito, que a pesar de la aparente innovación, sigue repitiendo los métodos de un mundo sin computadoras. Entre tantos ejemplos, la Gestión del Desempeño, a pesar de ser hoy en día realizada mediante sistemas web o plataformas basadas en cloud-computing, sigue replicando el mismo modelo de viejas evaluaciones

que en antaño fueron realizadas en papel. HR Analytics nos permite hacer lo necesario: anticiparnos y actuar proactivamente generando diagnósticos certeros y así poder decidir con objetividad. Predecir qué empleados faltarán, identificar cuáles son los factores que diferencian a los mejores vendedores de la empresa o identificar qué empleados estarían en “riesgo” de renunciar son algunas de las opciones para implementar.

Cuando se quiere comprender qué es HR Analytics se comete el error de creer que “es un software” o podríamos confundirnos al escuchar que cierto sistema o ERP posee “Analytics”. HR Analytics no es un programa informático, pero sí requiere la utilización de diversas aplicaciones de análisis estadístico o gestión de base de datos. También implica un enfoque de trabajo y gestión en el cual las decisiones pasan a través del análisis de los datos e información disponible y así contar con estudios aplicados que explican, justifican, calculan



o evalúan cuáles serían las acciones más apropiadas para implementar, entre los múltiples abordajes posibles. Las posibilidades de HR Analytics son infinitas y se ajustan a las necesidades presentes y futuras. Nos permite entender el impacto de la capacitación en los resultados del negocio, identificar objetiva-

ves, ¿Cuánto predicen el desempeño los test utilizados en nuestro proceso de selección? HR Analytics nos permite dejar de suponer y tener certeza sobre ello. Nos invita también a repensar qué medimos: en lugar de evaluar cuánto tardamos en cubrir una posición, centramos en observar cuál es el desempeño de



mente a los empleados de alto potencial, discriminar qué factores tienen relevancia en la rotación –para reducir este indicador de altos costos- o saber qué elementos aumentan efectivamente el desempeño de los empleados de la empresa. Y todo esto en función de datos y evidencias, no siguiendo suposiciones o “corazonadas”. HR Analytics es comenzar con una actitud escéptica de lo que escuchamos o creemos. Es identificar qué datos hay para cada situación y hacerlos “hablar” o “exprimirlos” para así saber cuál es la acción que tendrá resultados. Entre otros temas cla-

las personas que contratamos. Seguramente será deseable demorarse 1 semana más en la selección, teniendo la certeza de estar contratando al mejor vendedor. HR Analytics es acercarnos al negocio, porque podemos relacionar los datos de “ellos” con los nuestros, permitiendo que sean nuestros datos: no pensar más en personas y negocios como asuntos separados. Se nos presenta un mundo donde nos dedicamos no solo a medir, sino a entender, relacionar, vincular, estudiar, demostrar y justificar. Es ciencia aplicada para que empresas tengan mejores



resultados, y las personas mejores experiencias.

Claramente esto requiere un profundo cambio: desde revisar cuáles son los temas de agenda del área (¿cómo gestionamos los datos? ¿qué datos no estamos administrando? ¿dónde ponemos el foco?) o la estructura de la misma -comenzar con asesores para proyectos, contar con expertos en análisis en el equipo, formar equipos internos, o desarrollar una “cultura analítica”-.

Debemos simultáneamente revisar nuestra formación actual y futura. ¿Estamos preparándonos para un mundo de información y tecnología mucho más compleja que la vieja

moda del 2.0? Analytics nos hace parte del negocio, ya que comenzaremos a “hablar negocio” y esto será un nuevo desafío para el área y profesionales.

HR Analytics es ya una realidad, que el negocio necesita y los expertos de la Gestión de Personas no pueden ignorar.

Sobran los datos: el mundo del Big Data es un mundo de generación continua de información valiosa para tomar decisiones.

Toda organización, sin importar su tamaño, tiene muchos más datos almacenados de lo que cree o imagina. No importa que no sea parte del sistema de Gestión Humana: si está



almacenado, debe ser aprovechado. A eso sumamos Internet y la interminable cantidad de información que puede aportar. Esos son datos que esperan ser utilizados.

HR Analytics es una inversión (brinda resultados –dinero-): aquí se hace medible el impacto, abandonando el “creemos” o supomos”. Nuestra gestión deja de ser así un acto de fe y se convierte en el trabajo de relacionar con evidencias personas y objetivos organizacionales.

Somos profesionales de la Gestión de Personas, y los números deben ser parte de nuestra formación y gestión: ingresar a este

nuevo paradigma nos convierte en mejores profesionales al vincular los resultados del negocio con las personas. Nos ofrece un paradigma de comprender mejor a la gente, combinando la perspectiva blanda (personas) con la dura (negocio). No es priorizar ni una ni la otra: es combinarlas, lo que es la única manera sustentable de seguir impulsando el desarrollo de mejores resultados, mejores organizaciones, clientes más contentos, y empleados más comprometidos.

¿Qué certezas tenemos? ¿Qué cosas estamos suponiendo? Es hora de tener respuestas seguras a esas dos preguntas. El negocio nos lo exige. Las personas lo necesitan.