

BIG DATA EN RECURSOS HUMANOS

ANALYTICS Y MÉTRICAS PARA
OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO

Bernard Marr

ECO
EDICIONES



Big Data en Recursos Humanos

Analytics y métricas para optimizar el rendimiento

Bernard Marr

Marr, Bernard

Big data en Recursos Humanos : analytics y métricas para optimizar el rendimiento / Bernard Marr. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2019.

241 p. -- (Ciencias empresariales. Management)

Incluye datos biográficos del autor. -- "Incluye: Modelos de negocio para hacer los RR.HH. más inteligentes. Evolución de los RR.HH inteligentes y superinteligentes. Seguridad y bienestar del personal basada en los datos recopilados. Aprendizaje y desarrollo basado en la compilación y codificación de datos."

ISBN 978-958-771-783-9 -- 978-958-771-784-6 (e-book)

1. Planificación de recursos humanos - Sistemas de almacenamiento y recuperación de información 2. Datos masivos

3. Minería de datos I. Título II. Serie

CDD: 658.31 ed. 23

CO-BoBN- 1038844



Colección: Ciencias empresariales

Área: Management

ECOE
EDICIONES

► Bernard Marr, 2018

© Ecoe Ediciones Limitada.

e-mail: info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

© Publicación en inglés por Kogan

Page Limited Título Original:

Data-Driven HR

► Esta traducción de Data-Driven HR

se publica en colaboración con

TEELL Editorial S.L.

Primera edición: Bogotá, abril de 2019

ISBN: 978-958-771-783-9

e-ISBN: 978-958-771-784-6

Dirección editorial: Angélica García Reyes

Traductora: Maria Edo

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta Editores

Calle 77 # 27 A - 39

Big Data en RR.HH. fue publicada originalmente en inglés en 2018. Esta traducción se publica con acuerdo con Kogan Page Limited. Ecoe Ediciones solamente es responsable de la traducción del trabajo original y Kogan Page Limited no tendrá ninguna responsabilidad de cualquier error, omisión, ambigüedad o descuido en dicha traducción o por cualquier pérdida causada por la dependencia de la misma.

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

ELOGIOS A «BIG DATA EN RR. HH.»

«Si quieres que tu función en RR. HH. sea relevante y aporte más valor a la empresa, a los empleados y a la función en sí, lo único que tienes que hacer es leer este libro».

David Green, director global, People Analytics Solutions, IBM

«Los Recursos humanos basados en datos es una fantástica guía en profundidad que todo profesional de los RR. HH. debería leer. El libro muestra que herramientas como el big data, la inteligencia artificial y el internet de las cosas ya no son visiones futuras de los RR. HH., sino realidades de hoy en día. Asegúrate de que las aceptas».

Yanislava Hristova, directora de operaciones con personas, Xogito Group, Inc.

«Bernard Marr nos enseña cómo hacer que los RR. HH. sean el centro estratégico de la toma de decisiones en una empresa. Esta guía ofrece una serie de pasos clara y lógica a todo aquel interesado en revolucionar el papel de los datos de los RR. HH. Esto no es una profecía, ¡es el ahora!

Carolyn Nevitte, directora de marketing, People Insight

«Los Recursos Humanos basados en datos está escrito pensando en los principales profesionales de RR. HH.; profesionales que no son y no querrían convertirse en científicos de datos o gurús digitales, sino que quieren formar parte de esta transición que está haciendo a los RR. HH: más inteligentes. Este libro está bien escrito, es fácil de digerir y ofrece grandes moralejas. Lo recomendaría como una lectura obligatoria para todos los profesionales de RR. HH. independientemente de su nivel y experiencia».

Ashish Sinha, Global HR Performance Analytics Lead, Diageo

«Lo mejor de Los recursos humanos basados en datos de Bernard Marr es que ofrece soluciones innovadoras pero pragmáticas a algunos de los problemas actuales más urgentes de los RR. HH. Está muy bien escrito, es actual y me han encantado las «claves de este capítulo» tan útiles al final de cada capítulo».

Karen Lewis, Retail HR Director, Greene King

«Este libro proporciona una guía completa que detalla herramientas extrapolables para prácticas de RR. HH. modernas. Bernard Marr proporciona conclusiones clave sobre cómo los RR. HH. deberían ser una parte integral del desarrollo y el diseño de la empresa».

Sarah Morris, directora de RR. HH., Blenheim Palace

«Una guía comercial y pragmática de un tema que puede influenciar los márgenes de beneficio de una empresa».

Rikesh Kotadia, People Analytics Lead, Serco

«Este libro es la guía más práctica sobre cómo aceptar la innovación a través de los datos y tecnologías como la IA en el contexto de casos reales de RR. HH. Me encanta que esté lleno de casos de la vida real y que esté escrito de una manera amigable y conversacional. Es una fuente genial de inspiración y consejo práctico que seguramente consultaré una y otra vez».

Maja Luckos, Head of People Analytics, Capgemini

CONTENIDO

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | ¿Qué son los Recursos Humanos basados en datos?..... | 9 |
| | El auge de los RR. HH. inteligentes o basados en datos..... | 10 |
| | ¿Cómo pueden usar los datos de manera inteligente los equipos de RR. HH.?..... | 13 |
| | Cómo están los datos revolucionando los RR. HH. en la actualidad.... | 15 |
| | Un vistazo a la automatización | 18 |
| | Cómo usar este libro..... | 19 |
| | Claves de este capítulo | 19 |
| | Notas finales..... | 20 |
| 2 | La evolución de los RR. HH. inteligentes (y superinteligentes)..... | 23 |
| | La explosión de datos | 23 |
| | Pequeña introducción sobre el IoT..... | 25 |
| | Aprendizaje automático, aprendizaje profundo e IA | 26 |
| | Qué significa esto para los RR. HH. | 28 |
| | Los RR. HH. superinteligentes ya están aquí | 30 |
| | Entonces, ¿seguiremos necesitando los equipos de RR. HH.?..... | 33 |
| | Claves de este capítulo | 35 |
| | Notas finales..... | 36 |
| 3 | La estrategia basada en datos: hacer un modelo de negocio para unos RR. HH. más inteligentes | 39 |
| | Todo empieza con una estrategia | 39 |
| | Por dónde empezamos: enlazar la estrategia de RR. HH. con los objetivos organizacionales más amplios..... | 41 |
| | Crear un plan de una página o una tabla de estrategia inteligente para conformar tu estrategia de datos..... | 42 |
| | Calcular cómo usar los datos de la mejor manera | 44 |
| | Entender las cuatro capas de los datos..... | 47 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| | Crear tu estrategia de datos: plantearse las preguntas adecuadas | 48 |
| | Hacer un modelo de negocio para RR. HH. basados en datos | 51 |
| | Volver a tu estrategia en el futuro | 53 |
| | Claves de este capítulo | 53 |
| | Notas finales | 54 |
| 4 | Cómo sacarle partido a la explosión de datos: identificar las fuentes clave de datos relevantes para los RR. HH..... | 57 |
| | Distinguir los diferentes tipos de datos..... | 58 |
| | Identificar los datos relevantes de RR. HH. | 62 |
| | Obtener y recopilar los datos que necesitas..... | 68 |
| | Identificar los tipos de datos más efectivos..... | 70 |
| | Claves de este capítulo | 71 |
| | Notas finales | 72 |
| 5 | Las herramientas de los RR. HH. basados en datos: convertir los datos en conclusiones con los análisis de RR. HH..... | 75 |
| | Repasamos las técnicas de análisis más modernas..... | 76 |
| | Los análisis críticos para los RR. HH..... | 79 |
| | Combinar análisis para obtener los mejores resultados..... | 92 |
| | Convertir los datos y los análisis en conclusiones..... | 93 |
| | Comunicar y visualizar las conclusiones de los datos | 94 |
| | Claves de este capítulo | 95 |
| | Notas finales | 96 |
| 6 | Posibles obstáculos: privacidad de los datos, transparencia y seguridad | 99 |
| | Entender qué datos tienes | 99 |
| | El espinoso aspecto de la privacidad de datos | 100 |
| | Problemas éticos y la necesidad de transparencia | 104 |
| | Juntar todo esto en un buen gobierno de datos | 109 |
| | Claves de este capítulo | 112 |

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| | Notas finales..... | 113 |
| 7 | La selección de empleados basada en datos | 117 |
| | Potenciar la marca de tu negocio | 118 |
| | Identificar los canales de contratación más efectivos para ti..... | 121 |
| | Identificar y evaluar a las mejores personas para tu negocio | 126 |
| | Claves de este capítulo..... | 129 |
| | Notas finales..... | 130 |
| 8 | La implicación de los empleados basada en datos..... | 133 |
| | Por qué la implicación del personal está lista para cambiar..... | 133 |
| | Determinar la satisfacción del personal: ¿cómo de contentos están tus trabajadores?..... | 134 |
| | Medir y mejorar la retención de los empleados..... | 139 |
| | Las remuneraciones y los beneficios basados en datos..... | 142 |
| | Claves de este capítulo | 146 |
| | Notas finales..... | 147 |
| 9 | La seguridad y bienestar del personal basada en datos..... | 151 |
| | Mejorar la seguridad del personal con datos y análisis..... | 151 |
| | Mejorar el bienestar de los empleados | 159 |
| | Los inconvenientes potenciales de la seguridad y bienestar de los empleados basado en datos..... | 163 |
| | Claves de este capítulo..... | 165 |
| | Notas finales..... | 166 |
| 10 | Aprendizaje y desarrollo basado en datos | 171 |
| | Cómo los datos están alterando positivamente la educación en colegios y universidades..... | 172 |
| | Te presento la transformación digital del L&D..... | 176 |
| | Identificar y rellenar huecos en la enseñanza | 178 |
| | Ofrecer L&D basado en datos..... | 178 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Medir qué tal van los estudiantes y cómo el L&D tiene un impacto en su trabajo | 182 |
| La vanguardia: incorporar la VR | 183 |
| Los inconvenientes del L&D basado en datos..... | 185 |
| Claves de este capítulo | 186 |
| Notas finales..... | 187 |
| 11 La gestión del rendimiento basada en datos..... | 191 |
| Una advertencia antes de empezar | 191 |
| Lecciones del mundo del deporte | 192 |
| Medir el rendimiento del personal de forma inteligente | 193 |
| Analizar el rendimiento del personal de forma inteligente..... | 197 |
| Las posibles respuestas negativas | 201 |
| Lecciones de Amazon: cómo no gestionar la monitorización y evaluación de la gente | 202 |
| Lecciones de UPS: cómo alentar el rendimiento sin ofender a las personas..... | 204 |
| Los seis consejos para la mejor práctica de tu empresa | 205 |
| Claves de este capítulo | 206 |
| Notas finales..... | 207 |
| 12 El futuro de los RR. HH. basados en datos..... | 211 |
| El reto al que se enfrentan los equipos de RR. HH. en el futuro..... | 211 |
| Cómo transformará nuestros lugares de trabajo la transformación digital..... | 212 |
| Los datos clave y las tendencias tecnológicas que todo equipo de RR. HH. debería conocer | 219 |
| Recuerda, todo empieza con una estrategia..... | 228 |
| Claves de este capítulo | 229 |
| Notas finales..... | 230 |
| Índice | 231 |

1 ¿Qué son los Recursos Humanos basados en datos?

Las empresas no son nada sin las personas adecuadas. Es más probable que las empresas que son capaces de atraer a las personas con las habilidades y el talento adecuados tengan la ventaja competitiva que se necesita para triunfar ahora y en el futuro. Por lo tanto, es vital que las empresas establezcan los sistemas y procesos inteligentes para encontrar, contratar y retener a la gente adecuada para ellos. Obviamente, los Recursos Humanos (RR. HH.) son los protagonistas de esta necesidad. Sin embargo, según mi experiencia, demasiados grupos de RR. HH. invierten la mayoría del tiempo en tareas de administración o cuestiones legales. Hay tareas como la valoración de empleados inadecuados, el día a día de encontrar y dirigir personas, y la realización de actividades ineficientes y caras como encuestas de satisfacción anuales para trabajadores (para más información, ver capítulo 8) que consumen el tiempo que podría invertirse mejor de otra manera. Además, tradicionalmente se ha relacionado a los RR. HH. con personas y no tanto con números y datos. Incluso cuando los datos sí que juegan un papel importante, no se usan necesariamente de una manera inteligente que sea más relevante para el negocio en cuestión. Muchos de los análisis de datos de RR. HH. adquieren la forma de indicadores clave de rendimiento (KPI), que miden factores como el absentismo laboral o el número de horas de formación de cada empleado con jornada completa, en ocasiones porque estos parámetros son fáciles de medir o porque es lo que otras empresas miden. Hoy en día, existen parámetros bastante más exclusivos y valiosos que se pueden medir, que pueden aportar una visión más crítica del negocio y tener un gran impacto en el funcionamiento y los resultados de la empresa.

Por supuesto, no estoy diciendo que los RR. HH. ya no deban estar relacionados con el personal. Los trabajadores seguirán siendo el centro del éxito, incluso en la era de automatización, robots e inteligencia artificial (IA) en la que nos encontramos. Lo que quiero decir es que el rol de los equipos de RR. HH. está cambiando y, conforme nuestra habilidad de reunir y analizar una infinita cantidad de datos crece, también lo hacen las oportunidades de que los equipos de RR. HH. añadan más valor a la empresa y ayuden a lograr sus objetivos estratégicos. Aquí es donde entran los RR. HH. basados en datos. En este ca-

pítulo, hablaremos de lo que se conoce como RR. HH. inteligentes o basados en datos, exploraremos las principales formas en que los equipos de RR. HH. pueden utilizar los datos de manera inteligente y veremos cómo los datos ya están transformando las funciones de los RR. HH. También echaremos un vistazo rápido al papel que desempeña la automatización en nuestro mundo cada vez más basado en datos y veremos qué más podemos esperar del resto del libro.

El auge de los RR. HH. inteligentes o basados en datos

Las cosas están cambiando rápidamente y el mundo se está volviendo cada día más inteligente. En la actualidad, casi todo lo que hacemos en el trabajo puede medirse, desde las acciones diarias de los empleados, la concentración, la felicidad y el bienestar, hasta amplias operaciones de negocios. Esta explosión de datos significa que los equipos de RR. HH. tienen al alcance de sus manos más datos —y la posibilidad de más percepciones— que nunca.

¿A qué nos referimos con RR. HH. basados en datos?

Los RR. HH. basados en datos, o inteligentes, tienen que ver con la utilización de esta explosión de datos de una manera inteligente y la extracción de percepciones que no solo mejoran el rendimiento de la gente dentro de la empresa (incluyendo al equipo de RR. HH.), sino que contribuyen al éxito de la empresa en general. Los equipos de RR. HH. pueden usar los datos para tomar mejores decisiones, entender y evaluar mejor el impacto del negocio en la gente, mejorar la toma de decisiones de la dirección relacionadas con la gente, hacer que los procesos y las operaciones de RR. HH. sean más eficientes y efectivas, y mejorar el bienestar y la eficacia de la gente, lo que puede conllevar un gran impacto en la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos estratégicos. Ahora mismo, esta idea de un equipo de RR. HH. basado en datos no existe en muchas compañías, excepto quizá en las más grandes o las más innovadoras, pero está tomando fuerza. Los RR. HH. y la gestión de personas están viviendo una revolución, y están empezando a dejarse llevar por esta ola de datos y análisis. Esta parte de la funcionalidad del negocio que tradicionalmente se ha centrado en elementos indefinidos como la gente, la cultura, el aprendizaje y el desarrollo, y el compromiso del empleado se está basando cada vez más en análisis de datos, y con razón. Como veremos en el Capítulo 2, los RR. HH. son los que más datos manejan en las empresas. Estas han estado usando datos y análisis de una manera u otra durante mucho tiempo para entender parámetros como la satisfacción del personal. El auge de los macrodatos, o big data, ha acelerado esta práctica y la han elevado a un nuevo nivel.

Aumentar el valor donde sea posible

Con la gestión inteligente de personas, basada en datos, la principal prioridad es añadir valor a la empresa y hacerlo de la manera más inteligente posible, usando todas las herramientas que estén al alcance del equipo de RR. HH., incluyendo datos, sensores, análisis, aprendizaje automático e IA. Al usar los datos de manera inteligente y aplicar las herramientas de análisis para convertir los datos en una percepción crítica del negocio, los equipos de RR. HH. pueden obtener suculentos beneficios. Pongamos como ejemplo el enfoque de Google para la gestión de personas. Google ofrece a sus empleados comida gratis, generosas pagas para las vacaciones, acceso a nap pods, cápsulas para echarse la siesta, y un espacio para cultivar sus propias frutas y verduras en el trabajo.¹ Estoy seguro de que el equipo directivo de Google está lleno de gente generosa y simpática, pero ese no es el motivo de que la empresa haya implementado estas políticas o, por lo menos, no es la única razón. Estas decisiones se basaron en lo que los datos les dijeron que incrementaría la satisfacción del personal. El enfoque de Google de estimular la satisfacción de los empleados alteró completamente el mundo de la tecnología, cambiando abruptamente la manera en la que los empleados de Silicon Valley pensaban en las ventajas de los empleados, y ahora las empresas de tecnología de todos los tamaños, desde grandes multinacionales a pequeñas empresas de nueva creación, buscan imitar el modelo de Google.

Además, aunque la rotación del personal es sistemáticamente alta en el mundo de la tecnología, en Estados Unidos la revista Fortune vota habitualmente a Google como la compañía número uno para la que trabajar.²

¿Cumplen los RR. HH. como los conocemos su propósito?

Hace algunos años escribí un artículo cuestionando si todavía necesitábamos los equipos de RR. HH. tal y como los conocemos.³ Mi propósito era provocar un debate y quizá un poco de controversia, y eso es exactamente lo que pasó. Mi opinión era que los equipos de RR. HH. como se conocen hoy en día, deberían reorganizarse para aportar más valor, y sugerí reestructurar los RR. HH. en dos equipos separados: un equipo de apoyo al personal y un equipo de análisis del personal. El equipo de apoyo al personal, como sugiere el nombre, estaría a cargo de ayudar al personal en la organización, desde el eslabón más bajo de la cadena de producción hasta el equipo de altos cargos. Esto incluiría ayudar a la gente con su desarrollo, monitorizar y estimular el compromiso del personal, identificar los problemas de cultura empresarial y, en general, cuidar del bienestar de los trabajadores. Por otro lado, el equipo de análisis del personal se despreocuparía de los aspectos indefinidos de la gestión de personas y se dirigiría a las personas de una manera más científica, de un modo analítico, ayudando a la compañía con una percepción crítica que mejorara el rendi-

miento. El papel del equipo de análisis del personal sería encontrar respuestas a preguntas clave como:

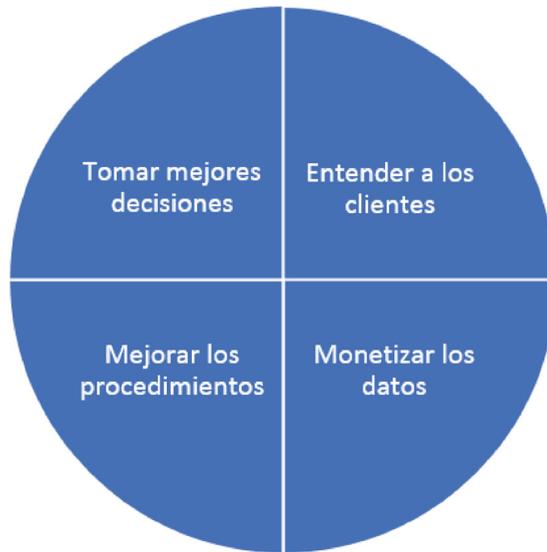
- ¿Qué carencias hay en nuestro talento?
- ¿Qué hace que un empleado sea bueno para nuestra compañía?
- ¿Cómo contratamos a esas personas?
- ¿Cómo podemos predecir la rotación del personal?

Las respuestas a las anteriores preguntas se basarían significativamente en datos, no en instinto o lo que les funcione a otras compañías. Todavía creo que hay razones para separar a los equipos de RR. HH. de esta manera: proporcionar un camino claro para usar los datos de manera más consistente y aportar los cimientos de los RR. HH. inteligentes, o basados en datos. Podemos estar de acuerdo en el enfoque de los dos equipos, o no. De todos modos, debido a que la manera en la que hacemos negocios está cambiando rápidamente, hay una razón clara para que los equipos de RR. HH. aporten más valor, y los datos nos permiten hacer eso.

Conectando con los objetivos de la empresa

Con la riqueza de los datos a su disposición, el equipo de RR. HH. puede desempeñar un papel crítico para ayudar a la compañía a llevar a cabo su estrategia y conseguir sus objetivos clave. Normalmente, trabajo con empresas para crear un «plan de una página»: una estrategia simple de una página que sea concisa y fácil de entender. Al principio de este plan se encuentra una sección que expone el propósito de la empresa, es decir, su misión y su visión. Cuando los equipos de RR. HH. crean su propia estrategia de datos (para más información, ver Capítulo 3), el propósito de la empresa debería ser primordial. La idea es que el propósito de la empresa guíe la estrategia, decisiones y actividades del propio equipo de RR. HH. De esta manera, el equipo de RR. HH. está creando su propio plan de cómo ayudar a la organización a cumplir con su objetivo. Esto es a lo que me refiero con añadir valor.

Ilustración 1.1. Datos usados en las empresas



¿Cómo pueden usar los datos de manera inteligente los equipos de RR. HH.?

Las empresas tienen infinitas maneras de hacer un buen uso de los datos, pero, en su sentido más básico, se condensan en cuatro categorías principales (ver Ilustración 1.1):

- usar los datos para tomar mejores decisiones;
- usar los datos para mejorar los procedimientos;
- usar los datos para entender mejor a los clientes;
- monetizar los datos.

Vamos a analizar cada área por separado.

Tomar mejores decisiones

La idea que hay detrás de los RR. HH. basados en datos es la de hacerlos más inteligentes de cualquier modo posible y tomar decisiones más inteligentes es una gran parte de esto. Los datos pueden ayudar a los profesionales de los RR. HH. a tomar mejores decisiones sobre sus propias actividades (como una contratación más inteligente o análisis de rendimiento), y en RR. HH. los datos también se pueden usar para informar a cualquier otro departamento de la

compañía y ayudar a la toma de decisiones. Después de todo, los equipos de liderazgo necesitan datos de RR. HH. —y de gente— para tomar sus propias decisiones, y la inteligencia del equipo de RR. HH. está bien equipada para ayudar en este proceso. En la actualidad, muchos de estos trabajos relacionados con datos se realizan de un modo *ad hoc* o de una manera para nada eficiente, como realizando encuestas a empleados que cuestan grandes cantidades de dinero.

Mejorar los procedimientos

La segunda categoría, mejorar los procedimientos, es quizá incluso más vital para las funciones de los RR. HH. Los datos ofrecen una opción para que los profesionales de los RR. HH. revisen sus funciones clave de RR. HH. —como seguridad de los empleados, bienestar y contrato— y contesten preguntas críticas como «¿dónde invertimos la mayor parte de nuestro tiempo y esfuerzo?» y «¿cómo podemos optimizar y mejorar estas funciones?». El análisis de datos puede ayudar a identificar áreas de mejora y automatizar potencialmente los procesos para hacerlos más eficientes.

Entender a los clientes

Hoy en día, esta es una de las áreas más grandes y publicitadas del uso del big data. Aquí, las empresas lo usan para entender mejor a los clientes, incluyendo sus comportamientos, preferencias y nivel de satisfacción. Usando los datos, los negocios pueden entender por completo a sus clientes: sus emociones, cuál será su siguiente movimiento y qué factores los llevan a recomendar una empresa a otras personas. Las compañías también pueden interactuar mejor y comprometerse con sus clientes analizando sus opiniones para mejorar un producto o servicio. Si piensas que esta categoría solo es interesante para tus colegas de marketing y ventas, piensa otra vez. Como profesional de los RR. HH., los empleados de tu compañía son tus clientes. Esto significa que puedes usar los datos de una manera muy similar a como los usa el equipo de marketing para conocer e interactuar mejor con tus clientes.

Monetizar los datos

Por último, hay un cuarto uso de los datos que es muy común en los negocios: monetizarlos para crear un nuevo flujo de ingresos para la empresa. Un buen ejemplo de esto sería Jawbone, la empresa que manufactura las pulseras UP de actividad y seguimiento deportivo. Con millones de usuarios, Jawbone recoge una increíble cantidad de datos, y a la compañía no le costó darse cuenta de que todos esos datos eran más valiosos que el producto en sí.⁴ El análisis de los datos colectivos aporta unos conocimientos que pueden repercutir en los usuarios y que pueden venderse a terceras partes interesadas, creando un nuevo flujo de ingresos por encima del producto original. Jawbone todavía

fabrica las pulseras UP, ya que son el vehículo para continuar recabando datos, pero estos datos son ahora el objetivo principal de la compañía. Aunque no sería probable que se monetizaran datos específicos de RR. HH. (habría que luchar contra demasiados problemas éticos relacionados con la venta de datos de empleados), merece la pena que los profesionales de los RR. HH. estén al corriente de este uso de los datos. Por ejemplo, puede que tu compañía decida empezar a monetizar datos de otras áreas de la compañía (como clientes o productos), y esto impactaría en la estrategia global de la empresa en el futuro. Podría repercutir en los RR. HH. en relación con las habilidades que la compañía busca en sus empleados, y cómo los RR. HH. pueden añadir valor a la estrategia cambiante de la empresa.

Cómo están los datos revolucionando los RR. HH. en la actualidad

Si nos fijamos en el núcleo de las funciones de los RR. HH., hay muchos ejemplos de la vida real de cómo esta idea de los RR. HH. basados en datos está cogiendo forma.

Conjeturas sobre la contratación

En la contratación, por ejemplo, contar con un nuevo empleado implica una gran inversión para la mayoría de las empresas, sobre todo si se trata de un puesto profesional o de dirección. En una época en la que todo se puede medir, cuantificar y analizar, los datos ayudan a crear conjeturas sobre la contratación (ver más sobre esto en el Capítulo 7). En vez de dejarnos guiar por el instinto o por suposiciones sobre sus antecedentes, educación y experiencia, realizar una contratación basada en datos ayuda a las empresas a encontrar personal que se ajuste mejor al rol y a la organización del puesto, y que permanezca a gusto en su puesto de trabajo durante más tiempo. En un ejemplo simple, uno de mis clientes quería contratar a personas emprendedoras con mucha iniciativa. Analizando diferentes conjuntos de datos del tipo de persona que querían atraer y aquellos que querían evitar, se dieron cuenta de que el tipo de navegador que usaban para completar la oferta de trabajo era uno de los mayores predictores para el perfecto candidato. Aquellos que usaban navegadores como Firefox o Chrome, que no estaban preinstalados en su ordenador, tendían a ser más idóneos para ese puesto de trabajo. Esta simple percepción les ayudó a optimizar drásticamente el proceso de contratación.

En otro ejemplo, un banco fue capaz de recortar gastos de personal y contratar empleados de mayor calidad simplemente analizando el trabajo del personal que se contrataba de diferentes universidades. Anteriormente, el banco había estado contratando gente basándose en la idea de que los que mejor trabajaban eran los primeros de la clase de las mejores universidades de Estados Unidos.

Sin embargo, se dieron cuenta de que los candidatos de universidades comunes sobresalían por encima de aquellos que venían de las más prestigiosas.

Entender y estimular el compromiso de los empleados

En cuanto a el compromiso de los empleados, algunas empresas están empezando a usar herramientas de análisis para escanear y analizar el contenido de correos electrónicos enviados por sus empleados, así como lo que publican en Facebook o Twitter. Muchos más están usando encuestas cortas sobre percepciones y preferencias para medir cómo se sienten los trabajadores de forma mensual, semanal o incluso diaria.⁵ Esto permite calibrar de manera precisa los niveles de compromiso de los empleados sin la tradicional necesidad de realizar encuestas costosas y largas. Puedes ver ejemplos del compromiso de los empleados basado en datos en el Capítulo 8. Por supuesto, existen consecuencias de privacidad relacionadas con el acceso a las comunicaciones de los empleados, y las leyes varían según el país. En el Capítulo 6 encontrarás más información sobre la privacidad.

Mejorar la seguridad y el bienestar del empleado

La seguridad y el bienestar de los trabajadores está mejorando gracias a novedades como el paquete Ubiquitousware de Fujitsu, que recoge y analiza datos de aparatos como sensores de acelerómetros, barómetros, cámaras y micrófonos para medir y monitorizar a la gente mientras están trabajando.⁶ Se pueden usar datos como la temperatura, la humedad, los movimientos o la frecuencia cardíaca para identificar cuando los trabajadores están sometidos a mucho estrés, por ejemplo. El sistema puede detectar incluso posturas y movimientos corporales que indiquen una caída o estimar la carga física sobre el cuerpo. Encuentra más información sobre la seguridad y el bienestar del empleado basado en análisis de datos en el Capítulo 9.

Transformar el aprendizaje y el desarrollo

En cuanto a aprendizaje y desarrollo, el auge de los cursos online ha revolucionado la manera en que las compañías forman a sus empleados, y permiten altos niveles de aprendizaje personalizado que se adapta al individuo. Debido a que cada movimiento que un estudiante hace en un curso online puede ser fácilmente monitorizado, es fácil medir cómo están respondiendo al material del curso; por ejemplo, ¿a un estudiante le está costando más de lo normal completar una unidad? Si es así, esto indica que ese estudiante puede necesitar más información sobre ese tema en particular. Otros que avancen rápidamente podrán beneficiarse de materiales para un aprendizaje más avanzado. Estas son algunas de las maneras en las que se podría personalizar el aprendizaje. Encontrarás más información sobre este y otros modos en los que los datos podrían transformar el aprendizaje y el desarrollo en el Capítulo 10.

Medir y estimular el trabajo de un empleado

En cuanto a la gestión del trabajo, los datos ayudan a las empresas a medir el trabajo de un empleado con exactitud y a valorarlo de una manera inteligente y rápida. Un ejemplo muy recurrente es Xerox. El fabricante de equipamiento de oficina solicitó a una empresa analítica que monitorizara el trabajo de sus empleados y que sugiriera el perfil del candidato ideal para su servicio telefónico de atención al cliente. Las sorprendentes averiguaciones mostraban que la experiencia previa en servicios telefónicos de atención al cliente no era un indicador de éxito, y que los candidatos que tenían antecedentes penales trabajaban mejor que aquellos que no los tenían. El experimento acabó con una reducción de la rotación del personal del 20 %.⁷ En el Capítulo 11 veremos otras maneras en las que los datos ayudan a controlar el trabajo del personal.

Buscamos pistas en el mundo del deporte

En muchos casos, el mundo del deporte ofrece una analogía interesante con respecto a lo que los RR. HH. deberían estar haciendo con los datos, además de mostrar donde se posicionarán los RR. HH. en el futuro. En el deporte de élite, sobre todo, hay una presión increíble por estar a la vanguardia de los análisis. El equipo olímpico de remo de Gran Bretaña —el único equipo que ha ganado el oro en cada olimpiada desde 1984— es solo un ejemplo de un equipo prestigioso que ha reforzado sus análisis de datos.⁸ Como en los RR. HH., el remo está intrínsecamente ligado a los análisis. Casi todo lo que los atletas hacen se puede medir, de la misma manera que lo que los empleados hacen ahora se puede medir. Dos de los principales usos de los datos en remo son la identificación y el seguimiento del talento. Por ejemplo, recopilando cada dato de cada atleta que entra en el programa de entrenamiento, los nuevos talentos se pueden comparar con perfiles de exparticipantes para identificar la estrategia que seguramente convertirá a cada uno de ellos en campeones. No es difícil detectar un paralelismo con las actividades de RR. HH., donde los datos tienen el potencial de seguir las actividades y progresos de los empleados y ayudarles a diseñar programas de desarrollo específicos para cada uno. Los datos también ayudan al equipo de remo a prevenir lesiones. Las señales de aviso pueden remarcar en todos los conjuntos de datos —fisiología, gimnasia, medicina, rendimiento en la carrera, etc.— y pueden compararse con datos pasados para ver cuándo el atleta está en peligro de sobreesfuerzo que puede ocasionar una lesión. Del mismo modo, como ya hemos visto en este capítulo, las empresas usan los datos para aumentar la seguridad de sus trabajadores e identificar cuando estos pueden estar en peligro de lesionarse.

En todos los deportes, atletas y entrenadores están trabajando cada vez más con datos y análisis para extraer cada posible pista que los podría llevar a mejorar su rendimiento, y veo que algo similar está pasando con cada función

en las organizaciones, sobre todo en RR. HH., un departamento muy rico en datos individuales.

Un vistazo a la automatización

Ha habido muchas especulaciones sobre el auge de la automatización y la amenaza que eso supone para los trabajos. Desde las líneas de producción hasta profesiones como contabilidad o arquitectura, las tecnologías de IA como el aprendizaje automático —donde un ordenador «aprende» de lo que los datos le dicen y adapta su toma de decisiones y sus acciones conforme a lo que ha aprendido— significan que cada vez más tareas pueden automatizarse y ser completadas por máquinas y algoritmos. En campos como el marketing, la manufactura, e incluso la sanidad se ha adoptado el aprendizaje automático y la IA —en RR. HH., menos. Sin embargo, como veremos en el Capítulo 2, muchas de las tareas de RR. HH. se pueden automatizar ahora. En muchos casos, las máquinas pueden realizar una tarea mucho más precisa de lo que un humano puede. Los algoritmos pueden predecir la rotación de personal mejor de lo que un humano podría, por ejemplo.

En su sondeo anual, la empresa de contratación Harvey Nash concluyó que la IA y la automatización tendrán un gran impacto en los RR. HH. en los próximos cinco años. El sondeo mostraba que el 15 % de los directivos de RR. HH. ya se veían afectados por la IA y la automatización, mientras que el 40 % pensaban que tendrían un impacto sobre ellos en los próximos dos a cinco años.⁹ Más recientemente, un estudio de la Universidad de Oxford ha calculado cómo 720 trabajos se verían afectados por la automatización en los próximos 20 años.¹⁰ El estudio ha concluido que, para el 2035, los trabajos administrativos de RR. HH. tendrían un 90 % de posibilidades de ser automatizados. Los empleados, gerentes y directores de RR. HH. seguramente serían reemplazados por robots.

¿Cómo funciona la automatización en la práctica? Un buen ejemplo es el de los puestos de información virtuales —sobre todo los bots conversacionales, o chatbots— que contestan preguntas simples como: «¿cuándo cierra la empresa en las vacaciones de Navidad?» o «¿cuánto tiempo de mis vacaciones he empleado ya este año?». La tecnología de IA es ya tan sofisticada que puede responder con un lenguaje oral natural, en vez de con respuestas por escrito e incluso detecta el sentimiento subyacente detrás de las palabras en sí. Los servicios telefónicos de atención al cliente, por ejemplo, usan esta tecnología para analizar si un interlocutor está satisfecho, frustrado o enfadado durante la conversación. Entonces, está claro que los RR. HH. se verán afectados por la automatización durante los próximos años; sin embargo, en el contexto de los RR. HH. inteligentes o basados en datos, esto puede suponer un desarrollo positivo. Automatizar las tareas administrativas más simples puede liberar a los profesionales de los RR. HH. para centrarse en tareas más importantes

que se alineen con la estrategia de la empresa y que supongan una mejora en el rendimiento.

Cómo usar este libro

El objetivo de este libro es explorar los puntos clave en los que los datos y los análisis pueden impulsar el trabajo, tanto el propio rendimiento y el valor dentro de la empresa del equipo de RR. HH., como la manera en la que los RR. HH. basados en datos puede ser útiles en toda la empresa. Veo este libro como un viaje, hay que mirar el desarrollo que nos ha traído hasta este punto e identificar un camino hacia el futuro de los profesionales de los RR. HH. Con esto en mente, la segunda parte del libro (Capítulos del 3 al 6) trata sobre alinear los bloques de los RR. HH. inteligentes, basados en datos, incluyendo la creación de una estrategia de datos, consiguiendo unos datos relevantes de RR. HH. y convirtiéndolos en conocimientos. También estudiaremos algunos de los potenciales obstáculos y miedos acerca del uso de los datos, incluyendo problemas de privacidad y la necesidad de transparencia. Como veremos en el Capítulo 6, el modo en que la empresa usa los datos, y cómo se comunica esto a los empleados, tiene un gran impacto en la reacción de la gente. Los usos considerados enfermizos, mal comunicados o discriminatorios erosionan la confianza y pueden ser muy dañinos para la moral. Afortunadamente, los equipos de RR. HH. tienen muchas maneras de mitigar estos problemas potenciales y ganarse la confianza de los empleados, y veremos algunas de ellas en el Capítulo 6.

La tercera parte del libro (Capítulos del 7 al 11) ofrece un punto de vista más práctico sobre el manejo de datos en los RR. HH. y como los datos pueden originar mejoras operacionales y una mejor toma de decisiones en todas las funciones principales de los RR. HH.: contratación, compromiso de los empleados, seguridad laboral y bienestar, formación y desarrollo, y gestión del rendimiento. Recalco de nuevo que los datos y los análisis ya están transformando todas estas funciones. En estos capítulos, no estoy haciendo predicciones a lo loco sobre desarrollos potenciales futuros. El futuro ya está aquí. El reto al que se enfrentan los equipos de RR. HH. hoy en día es, cómo seguir el ritmo de los desarrollos y evolucionar constantemente para asegurar un valor óptimo de la empresa. Espero que los ejemplos reales que les doy a lo largo del libro, mostrando cómo compañías de diversos sectores usan los datos de maneras increíbles para optimizar sus decisiones relacionadas con los trabajadores y las operaciones, os inspiren para afrontar este emocionante mundo cara a cara.

Claves de este capítulo

Al final de cada capítulo resumiré los puntos de aprendizaje claves que hayamos abordado. Aunque solo revise algunas partes del libro, estas claves te

darán toda la información necesaria en una simple lista. Las siguientes claves son las que hemos tratado en este capítulo:

Casi todo lo que hacemos en el trabajo se puede medir, desde las acciones diarias de los empleados, la felicidad y el bienestar, hasta amplias operaciones de negocios. Esta explosión de datos significa que los equipos de RR. HH. tienen al alcance de sus manos más datos que nunca.

Los RR. HH. basados en datos se benefician de esta explosión de datos para extraer percepciones que no solo mejoran el rendimiento de la gente dentro de la empresa (incluyendo el equipo de RR. HH.), sino que también contribuyen al éxito global de la empresa.

La principal prioridad de la gestión inteligente de personas, basada en datos, es añadir valor a la empresa y hacerlo de la manera más inteligente posible, usando todas las herramientas que estén al alcance del equipo de RR. HH., incluyendo datos, sensores, análisis, aprendizaje automático e IA.

Una empresa tiene muchas formas de hacer un buen uso de los datos que, básicamente, se condensan en tres categorías principales (ver Ilustración 1.1):

- usar los datos para tomar mejores decisiones;
- usar los datos para mejorar los procedimientos;
- usar los datos para entender mejor a los clientes.

Ahora, vamos a empezar nuestro viaje hacia los RR. HH. basados en datos explorando como hemos llegado hasta aquí, donde casi todo lo que hacemos, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, deja una huella digital que puede ser rastreada para encontrar evidencias. En el siguiente capítulo, veremos la evolución de los RR. HH. basados en datos y cómo la explosión del big data y las tecnologías del análisis, incluyendo la IA, el aprendizaje automático y el Internet de las Cosas (IoT) están haciendo a los RR. HH. más inteligentes que nunca.

Notas finales

1 Garfield, J (2017) [último acceso el 23 de octubre de 2017] The Most Incredible Job Perks at Top Tech Companies [Online] <https://www.paysa.com/blog/2017/02/28/the-most-incredible-job-perks-at-top-tech-companies>

2 Fortune [último acceso el 23 de octubre de 2017] Fortune 100 Best Companies to Work for [Online] <http://fortune.com/best-companies/google>

3 Marr, B (2013) [último acceso el 23 de octubre de 2017] Why We No Longer Need HR Departments [Online] <https://www.linkedin.com/pulse/20131118060732-64875646-why-we-no-longer-need-hr-departments>

- 4 Marshall, M (2013) [último acceso el 23 de octubre de 2017] How Jawbone Is Using Big Data to Lead the Personal Fitness-Wearable Industry [Online] <https://venturebeat.com/2013/11/06/how-jawbone-is-using-big-data-to-lead-the-personal-fitness-wearable-industry>
- 5 Morgan, J (2016) [último acceso el 23 de octubre de 2017] How Often Should You Measure Employee Engagement? [Online] <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/05/30/measure-employee-engagement/#64f124ac65ea>
- 6 Fujitsu (2015) [último acceso el 23 de octubre de 2017] Fujitsu Develops Ubiquitousware, an Internet-of-Things Package That Accelerates Transformation of Business, press release [Online] <http://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2015/0511-01.html>
- 7 Feffer, M (2014) [último acceso el 23 de octubre de 2017] HR Moves toward Wider Use of Predictive Analytics [Online] <https://shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/more-hr-pros-using-predictive-analytics.aspx>
- 8 Marr, B (2016) [último acceso el 23 de octubre de 2017] How Can Big Data and Analytics Help Athletes Win Olympic Gold in Rio 2016? [Online] <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/08/09/how-big-data-and-analytics-help-athletes-win-olympic-gold-in-rio-2016/#7c903b567ec9>
- 9 Faragher, J (2017) [último acceso el 23 de octubre de 2017] Artificial Intelligence and HR Tech Grow in Importance, Harvey Nash Finds [Online] <http://www.personneltoday.com/hr/artificial-intelligence-hr-tech-grow-importance-harvey-nash-finds>
- 10 Shah, S (2016) [último acceso el 23 de octubre de 2017] Will AI Augment or Replace HR? [Online] <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/will-ai-augment-or-replace-hr>