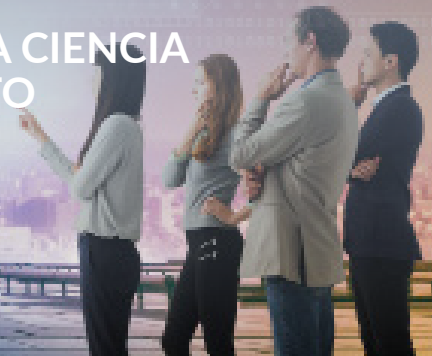


PEOPLE ANALYTICS: DEL ARTE A LA CIENCIA EN LA GESTIÓN DE TALENTO

Por: Lissett Bastidas



Con analítica, el éxito y eficiencia de los equipos de trabajo puede predecirse y prescribirse.

Billy Beane y Paul DePodesta no contaban con el presupuesto de los Yankees de Nueva York o los Red Sox de Boston y sin embargo lograron volver a los **Oakland Athletics** en uno de los equipos más efectivos del béisbol en la historia. En el 2002, los **Athletics** fueron el **primer equipo en más de 100 años de este deporte en ganar 20 juegos consecutivos** y entre el 2000 y 2003 **llegaron 4 veces a los playoffs**, con un **roster** de jugadores prácticamente desconocidos.

¿Cómo lo hicieron? Utilizaron el sistema **Sabermetrics**, con el cual a través del uso de analítica predictiva y patrones estadísticos identificaron a jugadores subvalorados en el mercado y lograron capturar su potencial de desempeño, marcando así la historia de este deporte. Este tipo de experiencias son cada vez más comunes (dentro y fuera del terreno de juego) y es lo que en el contexto empresarial conocemos como **People Analytics**.

La analítica está cambiando la manera de tomar decisiones respecto a personas, apoyando a las empresas a decidir de forma más certera en temas como: **a quién promover, a quiénes contratar o mover de posición, qué mix de compensación es más favorable para X o Y puesto, quién está en riesgo de salir y cuánto va a costar reemplazarlo, así como cuánta gente sería necesaria contratar en un futuro.**

“¿Cómo podemos **REDUCIR** la incertidumbre?”



Logrando usar la

DATA a nuestro favor.”

Paul DePodesta, Chief Strategy Officer de los Cleveland Browns y artífice de la estrategia de reclutamiento de los Oakland Athletics usando *sabermetrics*.

El creciente reto en la gestión de talento

No es ningún secreto que para las empresas es costoso perder talento. Lo que puede no ser tan conocido, es que este reto se ha acrecentado de manera dramática en los últimos años y, por ende, la gestión eficiente del talento se vuelve crucial (hoy más que nunca). Diferentes estadísticas lo comprueban:

- Según **Manpower Group**, la escasez de talento global creció del 31% en 2008 a 45% en sólo 10 años.
- De acuerdo a **Work Institute**, el costo total de rotación voluntaria en Estados Unidos ascendió a \$536 billones de dólares en el 2017.
- **Catalyst** estima que para el 2030, las deficiencias en el acceso a talento impactarán al sector financiero y de servicios con pérdidas estimadas de +\$435 billones de dólares en Estados Unidos. En México, se proyectó un impacto negativo de \$9 billones de dólares.
- Las nuevas generaciones han reducido su estadía promedio en una empresa de manera drástica. Mientras que la generación X presenta estadías de más de 10 años, los millenials permanecen en la misma empresa en promedio 2.8 años.


Proyectando los costos implicados en cada uno de los puntos previos, es evidente que la gestión de talento efectiva, se vuelve un elemento crucial en la rentabilidad y el éxito del negocio. La buena noticia: el uso de **People Analytics** está habilitando a las empresas a enfrentar el reto con data más certera y evidenciando el valor cualitativo y cuantitativo de la función de Recursos Humanos.

People Analytics: beneficios y aplicaciones

Existen distintas historias de éxito en la aplicación de **People Analytics**. En algunas empresas, se ha logrado **la reducción de hasta un 40% en los índices de rotación** dada la implementación de modelos predictivos que permiten identificar el talento con mayor probabilidad de salida y las razones (a tiempo). También se ha demostrado que el **uso de algoritmos aumenta la capacidad de los reclutadores para encontrar a los candidatos mejor calificados en más de un 50%**.

Por su capacidad de impactar en distintos procesos críticos de la empresa, se estima que usar

PEOPLE ANALYTICS



puede mejorar hasta **25% la productividad**
y reducir **50% los índices de deserción**

De acuerdo a **Harvard Business Review**, más de 70% de las compañías en el mundo consideran que implementar **People Analytics** es una prioridad. Sin embargo, tan sólo 5% de las inversiones en **big data** se destinan a proyectos e iniciativas vinculadas a la gestión de personas. Aquellos que puedan leer las señales respecto a la inminente crisis de talento, entenderán la necesidad y urgencia de invertir en la transición de la gestión de talento de arte, a ciencia.

Por otro lado, hemos notado un incremento sustancial en la definición de equipos de analítica dedicados a la gestión de talento en las organizaciones. En los últimos tres años, se ha visto el aumento en más de un 30% de estos equipos de manera formal en las estructuras organizacionales (en varios casos, no siendo dependientes de las áreas de Recursos Humanos).

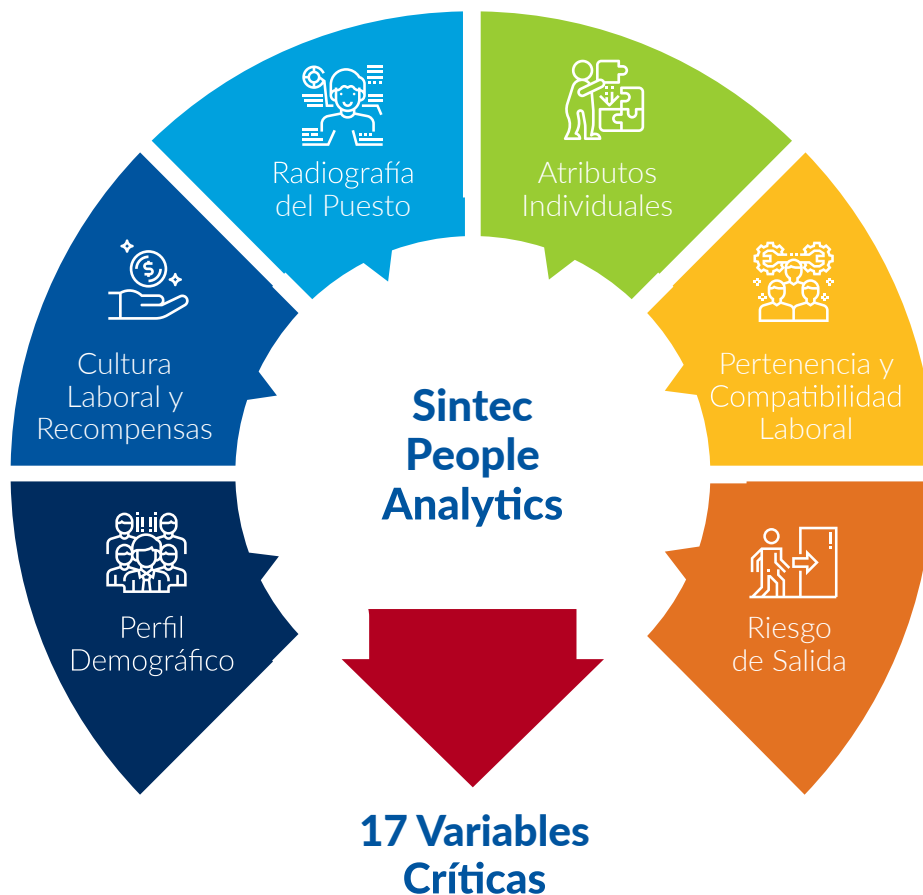
El Modelo Sintec de People Analytics

En Sintec Consulting, ayudamos a nuestros clientes a responder preguntas de talento combinando datos y experiencia. Nuestro modelo analítico se basa en más de 300 investigaciones y + 1,800 correlaciones entre 80 variables. A este modelo, se insertan los datos del cliente, permitiendo generar insights e implementar estrategias para reducir los altos costos de rotación del personal.

Nuestro método permite identificar de forma certera patrones y motivos de deserción de los empleados, predecir talento en riesgo y generar escenarios de ahorros basados en modelación, tropicalizados según las características de audiencias específicas.

“ No todo lo que puede medirse,
debe ser **MEDIDO** ”

A diferencia de otros modelos basados en la recolección de un amplio número de variables, nuestro enfoque se basa en el análisis y uso de sólo aquella información previamente identificada como crítica, agrupada en distintos segmentos de variables. Este enfoque ágil y práctico nos permite evitar costos y horas de esfuerzo en la recolección, organización y limpieza de información no indispensable.



Nuestra experiencia confirma la necesidad de considerar en la ecuación un **mix** de variables **hard** y **soft**, en el cual además de las variables típicas asociadas a la rotación de personal (como compensación, antigüedad, etc.) se integren y evalúen otro tipo de datos menos comunes pero igual de relevantes (como el estrés laboral y la estabilidad emocional, entre otros). Para ello, contamos con herramientas que facilitan la medición de estos factores y su posterior análisis.

¿Cómo lo hacemos?

Apoyamos a nuestros clientes desde el cálculo detallado de sus costos de rotación, hasta la implementación de iniciativas enfocadas a la disminución de sus índices de rotación, desarrollando e implementando herramientas tecnológicas de analítica avanzada que permiten la actualización constante de datos y por tanto la generación de insights hacia el negocio.

Contamos con herramientas que nos permiten identificar de forma ágil, práctica y detallada los costos de rotación actuales, permitiendo tener visibilidad de las principales oportunidades del negocio. Nuestro enfoque parte de este entendimiento para dimensionar y proyectar beneficios de ahorro, que son capitalizados a través de la ejecución de quick wins e iniciativas clave relacionadas con las causas de rotación.

“Pero... no estoy listo para empezar”

La inercia organizacional puede ser un **stopper** para las empresas y la fuente de miedos que impidan la captura de los beneficios que pueden darse a través de **People Analytics**. Es esta inercia la que genera declaraciones como “no tenemos la información necesaria para iniciar.” En repetidas ocasiones, hemos visto que los básicos para comenzar una iniciativa de **People Analytics** sí están ahí, aunque no se vean tan claramente. Más importante, hemos visto que la necesidad de negocio está a flor de piel y el tamaño de la oportunidad es tal, que postergar sólo hace el reto mayor. En estos casos, nuestro modelo permite apoyar a nuestros clientes a explotar su información y enfocar sus esfuerzos iniciales en los temas de verdadera relevancia para el negocio, con objetivos acotados que permitan capitalizar beneficios en corto plazo.

Retomando la historia de introducción, los **Oakland Athletics** tuvieron que tocar fondo para atreverse a cambiar la industria del deporte. En ese entonces, el uso de analítica en la gestión de talento era una apuesta a ciegas. Hoy, los beneficios de **People Analytics** ya son claros y comprobados.

En un ambiente empresarial ágil y competitivo, esperar a tocar fondo no es una opción. La mejora continua y transformación resultan imprescindibles para lograr las metas de la compañía, así como para marcar tendencias en el sector.

Platiquemos de cómo podemos ser tu aliado para convertirte en los **Oakland Athletics** de tu industria.

Acerca del autor



Lissett Bastidas,
Directora de Transformación Organizacional
lissett.bastidas@sintec.com

Cuenta con más de 9 años de experiencia en consultoría. Lissett es experta en temas de gestión de cambio, gestión de talento y diseño organizacional, habiendo implementado más de 20 proyectos en distintas industrias incluyendo Bienes de Consumo, Retail, Banca y Productos Industriales. Agradecimiento a Laura Ramírez por su apoyo en la elaboración de esta publicación

Referencias:

- Fitzgerald, Michael, et. Al. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. (2013) <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Huntley, Helen. Overcome Digital Disruption with the Power of Five, (2018). <https://www.gartner.com/en/webinars/3890972/overcome-digital-disruption-with-the-power-of-five>
- Jacobs, Kagermann and Spath. The future of work in the Digital Transformation, (2018). https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DISKUSSION_HR-Kreis_engl_01.pdf
- Schuh, Anderl, Gausemeier, et. Al. Industrie 4.0 Maturity Index, (2018) https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf
- Shirer, Michael. IDC Forecasts Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies to Reach \$1.3 Trillion in 2018. (2017) <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43381817>
- Zobell, Steven. Why Digital Transformations Fail: Closing the \$900 Billion Hole in Enterprise Strategy. (2018) <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#7eb76a777b8b>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_