



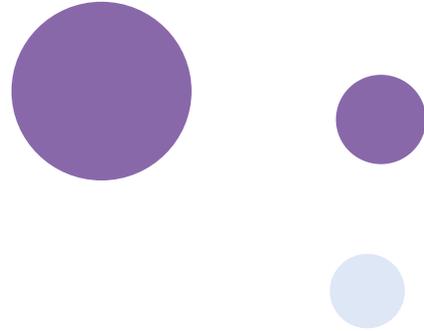
Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

00

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional. A modo de Editorial en su primer número.

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of he professional community. As an Editorial in its first issue.



La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

La **Revista de Casos de Estudio en HR Analytics** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones**. La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.



Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances y líneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.



Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.



Equipo Editorial

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

Editor

David Aguado.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Editores Asociados

Jesús de Miguel.

Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Delgado.

Universidad Autónoma de Madrid.

María Jesús Belizón.

University College Dublin.

Beatriz Lucía.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Delia Majarín.

Telefónica.

Sergio Raja.

Zurich Seguros.

Comité Editorial

Magdalena Nogueira.

Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco Abad.

Universidad Autónoma de Madrid.

Carmen García.

Universidad Autónoma de Madrid.

José Manuel de Haro.

Universidad de Alicante.

William Ferrando Durán.

Universidad Javeriana.

Carolina Zúñiga.

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

José Carlos Andrés.

Viewnext.

Eduardo Páez.

Cepsa.

Pablo Haya.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Álvaro Barbero.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Sonia Rodríguez.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Celia Martínez.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Maite Sáez.

Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Diseño y Maquetación

Nuria Herranz González.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Andrés Muñoz Bachiller.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Índice de contenidos

00. La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional.	07
The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of the professional community. As an Editorial in its first issue.	
01. Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.	13
Learning Through HRA Professional Practice: Introduction to the First Issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.	
02. Estudio de la Desigualdad de Género en una Empresa Constructora Española.	19
Study of Gender Inequality in a Spanish Building Company	
03. Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U.	41
Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U	
04. Estudio de la brecha salarial: un análisis de cómo impacta el género sobre el salario	69
Gender Pay Gap: an analysis on how gender impacts salary	
05. La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones relativas al personal.	85
Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía	
06. Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación	105
Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach	
07. Explorando los determinantes del compromiso organizacional a través de las competencias y las motivaciones individuales: estudio HRA del compromiso corporativo.	123
Exploring the determinants of organizational engagement through skills and individual motivations: HRA Study of Corporate Engagement.	
08. Desde la Academia: 8 <i>Insights</i> para construir un HRA efectivo.	143
From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA.	

ISSN: 2792-3770

00

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional. A modo de Editorial en su primer número.

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of the
professional community. As an Editorial in its first issue.

David Aguado

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

Correo electrónico:

david.aguado@iic.uam.es

Publons:

<https://publons.com/researcher/2594443/david-aguado>

Jesús María de Miguel Calvo

Centro de Investigación para la Efectividad
Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:

jesus.demiguel@uam.es

Publons:

<https://publons.com/researcher/2807103/jesus-de-miguel>

María Jesús Belizón

University College Dublin

Correo electrónico:

maria.belizon@ucd.ie

Publons:

<https://publons.com/researcher/1208454/maria-jesus-belizon-cebada>

Beatriz Lucía

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Correo electrónico:

beatriz.lucia@iic.uam.es

linkedin:

[es.linkedin.com/in/beatrizlucia](https://www.linkedin.com/in/beatrizlucia)

Delia Majarín

Telefónica

Correo electrónico:

delia.majarinzacarias@telefonica.com

linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/deliamajarin/>

Antonio Delgado.

Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:

antonio.delgado@uam.es

linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/antoniodelgadocalvo/>

Sergio Raja

Zurich Insurance

Correo electrónico:

sergio.rajacorreas@zurich.com

linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/sergio-raja-64608aab/>





ISSN: 2792-3770

Resumen

La analítica de recursos humanos (HRA) representa la aplicación de los métodos y aproximaciones de la investigación en las ciencias sociales a la obtención de conocimiento específico, sobre el papel de la fuerza de trabajo y su gestión, en una organización específica. HRA es una de las principales innovaciones en la gestión de recursos humanos que la última década nos ha presentado. En este contexto nace la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. En este breve editorial, escrito por el conjunto de editores de la revista, se justifica la necesidad de un vehículo de comunicación como este, para profesionales y académicos interesados en la gestión de recursos humanos y en la efectividad de las organizaciones.

Palabras clave:

HRA, Red profesional, Comunicación

Abstract

Human resources analytics (HRA) represents the application of research methods and approaches in the social sciences, to obtain specific knowledge about the role of the workforce and its management. HRA is one of the main innovations in human resource management that the last decade has presented to us. In this context, the Journal of Case Studies in HR Analytics was born. In this brief editorial, journal editors justify the need for a journal like this. A communication vehicle for professionals and academics interested in human resource management and the effectiveness of organizations.

Keywords:

HRA, Professional network, Communication

1. Un vehículo de comunicación para el HR Analytics

El entorno tecnológico en el que nos desempeñamos actualmente ha generado un extraordinario incremento de la información disponible sobre los empleados y su comportamiento, sobre los procesos y sobre la efectividad de las organizaciones, que en su conjunto ofrecen innumerables oportunidades para que gestores y profesionales de recursos humanos puedan desarrollar una mejor comprensión del papel que la fuerza de trabajo juega en el desarrollo de la estrategia de negocio de sus organizaciones (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

En su aspecto nuclear la analítica de recursos humanos representa la aplicación de los métodos y aproximaciones de la investigación en las ciencias sociales a la obtención de conocimiento específico sobre el papel de la fuerza de trabajo y su gestión en una organización específica (Huselid, 2018). Y, en este contexto, la analítica de recursos humanos (HRA) se ha convertido en la última década en una de las principales innovaciones en la gestión de recursos humanos (Marler & Boudreau, 2017). Y, si está usted leyendo estas páginas, sin duda es porque tiene un cierto interés en el Human Resource Analytics (HRA). Bajo diferentes denominaciones como HRA, People Analytics, Worforce Analytics, Talent Analytics, Human Capital Analytics, o HR Metrics, hacemos referencia a una cuestión básica: ¿Cómo podemos entender, cuantificar, gestionar y mejorar a través del análisis de datos, la gestión de la fuerza de trabajo para ejecutar la estrategia de la organización y crear valor?

Mirado desde el punto de vista de la innovación, HRA se situaría en la etapa de *early-adopter* (Marler and Boudreau, 2017): solo un bajo porcentaje de organizaciones se involucran

activamente en programas HRA sistemáticos y sostenidos en el tiempo que lo convierten en una verdadera capacidad de la organización. Y ello, a pesar de que la evidencia científica disponible parece sugerir una asociación positiva entre la utilización del HRA y la efectividad organizacional (Simón y Ferreiro, 2018; Levenson, 2018).

Así las cosas, el tránsito del HRA de su etapa de *early-adopter* a una etapa de extensión y utilización generalizada en el ámbito de los recursos humanos, pasa por la reducción de los riesgos percibidos asociados a su uso (por ejemplo, por falta de capacitación, de cultura de utilización de los datos, restricciones por protección de datos, infraestructura inadecuada, etc.). Una de las formas de reducir estos riesgos percibidos es la difusión de conocimiento que pueda ser utilizado por las organizaciones para atenuar la incertidumbre acerca de cómo aplicar el HRA.

En este contexto es en el que nace la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics (RCE-HRA)-*Journal of HR Analytics Case Studies*. Con la intención de que facilite el proceso de generación de conocimiento y de su utilización por parte de los profesionales para que el HRA se convierta en una forma de hacer de la gestión de recursos humanos y, en definitiva, se constituya como una capacidad de las organizaciones. Además, con la RCE-HRA pretendemos cubrir tres necesidades adicionales.

De un lado, facilitar el acercamiento entre la comunidad científica y la profesional en el ámbito de los recursos humanos. Es bien conocido que el conocimiento científico en el ámbito de los recursos humanos a menudo no llega a los profesionales para que lo puedan utilizar en sus procesos de toma de decisiones (Mohrman &

Lawler, 2011). El HRA nos brinda una buena oportunidad para revertir la situación. Por dos motivos fundamentales: (a) la dificultad técnica del *mindset* científico facilita el acercamiento académico-profesional para el desarrollo de experiencias de éxito (Simón y Ferreiro, 2018); y (b) el interés académico en una investigación con impacto social facilita que el investigador se acerque a los problemas de las organizaciones.

De otro lado, la RCE-HRA también contribuye a la necesidad de comunicación entre los profesionales de recursos humanos. Tal vez por el perfil más digital de los profesionales HRA, la realidad es que alrededor de ello existe en España y en Latinoamérica una comunidad profesional creciente y dinámica con unos patrones de comunicación abiertos en los que la mejora de su disciplina es fundamental. Por ejemplo, la comunidad *People Analytics Spain* desarrolla Meetups y sesiones específicas en las empresas de sus participantes en las que se comparten objetivos, prácticas, soluciones, etc. Desde ese punto de vista la RCE-HRA pretende ser un vehículo para la difusión de estas prácticas en formatos más extensos y explicativos y con la voluntad de que llegue a un número mayor de profesionales.

En tercer lugar, desde la RCE-HRA pretendemos aportar también a la formación de nuevos profesionales en el ámbito del HRA. Los últimos tiempos han visto el surgimiento de numerosos programas de formación en el este ámbito, en los que el acceso a contenidos de calidad específicos sobre el HRA constituye un elemento prioritario.

2. Misión, Objetivos y Visión

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la Analítica de Recursos Humanos orientada a la mejora de la efectividad de las organizaciones.

Tiene como objetivo principal convertirse en una publicación de referencia que recoja las buenas prácticas, últimos avances y líneas de investigación en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

Este enfoque, que pretende ser multidisciplinar, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen casos prácticos de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes técnicas y/o herramientas para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes metodologías de trabajo para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el mapa de ruta por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que, en general, ayuden a entender cómo mejorar la efectividad organizacional a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo. De la misma manera, se reflexionará cuando sea oportuno sobre los aspectos relacionados con una conciencia ética en la gestión de HRA, ya sea en cuanto a la privacidad y confidencialidad del dato, seguridad, o el uso responsable de algoritmos en los que puede haber posibilidad de sesgos sociales.

Nuestra visión es que la revista tenga un carácter científico con vocación divulgativa, por ello propone artículos fundamentalmente de carácter aplicado. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA y permite también acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica. Convencidos de que la evolución del HRA traerá consigo una mejora en la gestión de las personas en las organizaciones, y un incremento en las capacidades de estas para desarrollar sus estrategias, planteamos un entorno de colaboración abierta, independiente y orientada a la práctica.

3. Gobernanza

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics está editada por la Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento a través de su Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC). El IIC es una entidad sin ánimo de lucro con más de 30 años de actividad en investigación e innovación en el ámbito de la analítica, el big data y la inteligencia artificial en diferentes ámbitos como la salud, el sector financiero, la gestión del talento, o la energía. La revista cuenta con un editor, un equipo de editores asociados y un comité editorial conformado de manera equilibrada entre académicos y profesionales del HRA. En su conjunto, los órganos de gobernanza tienen como misión atraer manuscritos para ser publicados, velar por la calidad de los contenidos publicados, defender la independencia de la revista y orientar su acción a la búsqueda de contenidos que cubran los problemas relevantes y de actualidad relacionados con el HRA.

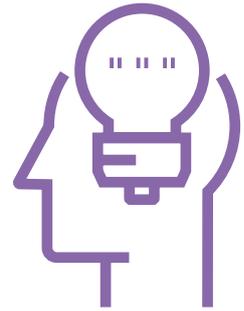
4. A disposición de la comunidad profesional

La revista representa, en gran medida, el compromiso de los académicos y profesionales involucrados con la mejora de la gestión de recursos humanos. Tanto de la práctica profesional a través del desarrollo de nuevas capacidades en los equipos de recursos humanos; como de la investigación mediante la orientación de ésta hacia objetivos aplicados que supongan la generación de conocimiento que impacte en la forma en la que los profesionales desarrollan su actividad.

Pero ninguno de estos objetivos es plausible sin la participación de los centenares de profesionales HRA y de investigadores en el ámbito del comportamiento organizacional, la gestión de los recursos humanos y la efectividad organizacional. Son ellos quienes en última instancia tienen la llave para la generación de conocimiento relevante que pueda ser utilizado en el desarrollo de un HRA de valor. Y es a ellos a quienes va dirigida esta revista con el ánimo de poner nuestro granito de arena para el desarrollo de las organizaciones.

5. Referencias

- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685-700.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Mohrman, S. A., & Lawler, E. (2011). *Useful research: Advancing theory and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Simón, C., & Ferreiro, E. (2018). Workforce analytics: A case study of scholar-practitioner collaboration. *Human Resource Management*, 57(3), 781-793.





instituto de ingeniería
del conocimiento

TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.



HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue**, desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.



ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.



www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic



www.twitter.com/IIConocimiento



www.youtube.com/IIConocimiento



INNOVADATA

INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.

Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexo entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:



Entorno
Bancario



Entorno
RR.HH.



Entorno
Seguros



Entorno
Digital



Entorno
Energía



Entorno
Salud



Entorno
Inteligencia
de Cliente



NUESTROS ASOCIADOS:



Santander



Universidad Autónoma
de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS,
Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.
28049 Madrid

<http://www.iic.uam.es/empleo-iic/>
rrhh@iic.uam.es

(+34) 91 497 2323





iic
instituto
de ingeniería
del conocimiento



www.iic.uam.es

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23