instituto
de ingeniería
del conocimiento

20
21

Nº
01

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

ISSN: 2792-3770 | Instituto de Ingeniería del Conocimiento

01 Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.

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

ISSN: 2792-3770

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 ylíneas 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.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

instituto de ingeniería del conocimiento

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.

ISSN: 2792-3770

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 *Insights* para construir un HRA efectivo. 143

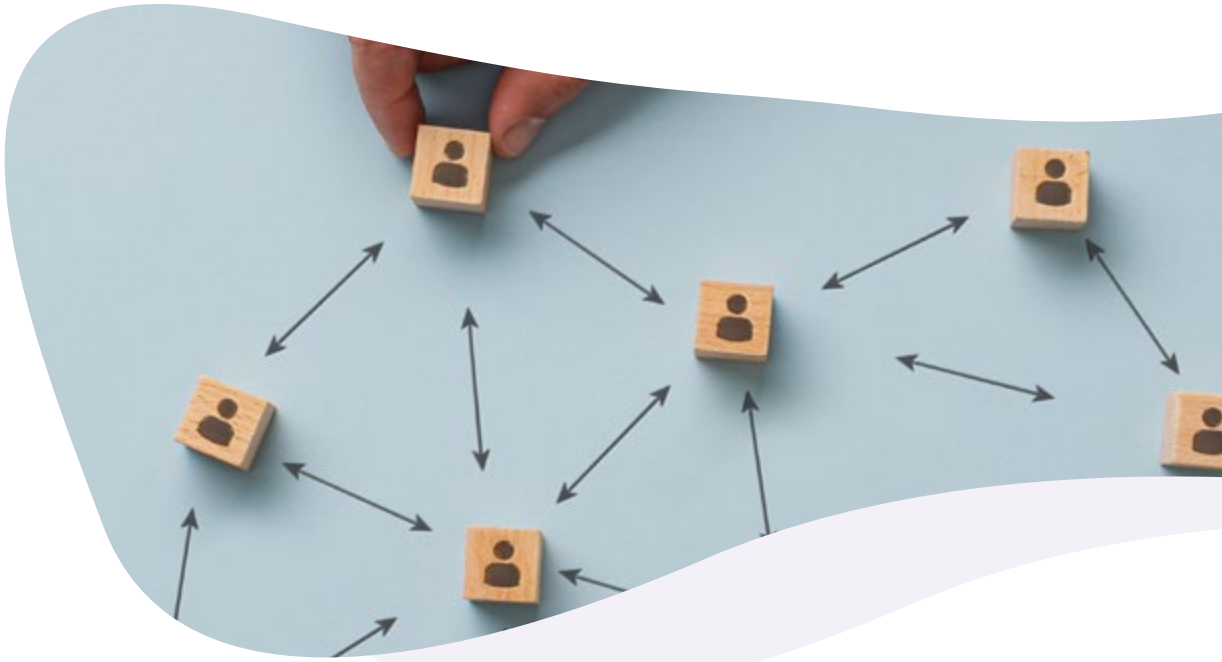
From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

01



ISSN: 2792-3770

Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.

Learning Through HRA Professional Practice: Introduction to the First Issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.

David Aguado
Instituto de Ingeniería del Conocimiento

Correo electrónico:
david.aguado@iic.uam.es

Publons:
https://publons.com/researcher/2594443/david-aguado

© ADIC - IIC

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics
Journal of HR Analytics Case Studies

ISSN: 2792-3770

Resumen

Diferentes autores señalan con claridad que el profesional de recursos humanos ha de desarrollar nuevas competencias para lidiar adecuadamente con las exigencias de carácter técnico-científico que el HRA conlleva. El análisis de las experiencias prácticas desarrolladas en las diferentes organizaciones constituye un elemento de aprendizaje fundamental para el profesional. Y, el estudio de casos en particular se ha demostrado como una buena estrategia para obtener conocimiento accionable para la práctica. En este artículo se describen someramente los artículos que forman parte de este primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.

Palabras clave:
HRA, Estudio de Casos, Action Research

Abstract

Different authors clearly point out that the human resources professional has to develop new competencies to deal adequately with the technical-scientific demands that the HRA entails. The analysis of the practical experiences developed in the different organizations constitutes a fundamental learning element for the professional. Case study analysis, in particular, has been shown to be a good strategy to gain actionable knowledge for practice. This article briefly describes the articles that are part of this first issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.

Keywords:
Human Resources Analytics, Case Study, Action Research

1. Introducción

Una de las limitaciones principales a las que se enfrenta el profesional de recursos humanos a la hora de adoptar el HRA para su gestión estratégica es la falta de habilidades y de conocimiento. Diferentes autores señalan con claridad que el profesional de recursos humanos ha de desarrollar nuevas competencias para lidiar adecuadamente con las exigencias de carácter técnico-científico que el HRA conlleva (McCartney, Murphy, & McCarthy, 2020; Kryscynski, Reeves, Stice-Lusvardi, Ulrich, & Russell, 2018). A tal fin, el profesional puede encontrar ayuda en la literatura especializada sobre el tema, en las diversas soluciones formativas que el mercado pone a su disposición y, también, en los foros profesionales en los que se comparten y analizan experiencias prácticas.

Sin duda, el análisis de las experiencias prácticas desarrolladas en las diferentes organizaciones constituye un elemento de aprendizaje fundamental. El estudio de casos, como bien se sabe, es tanto una estrategia de gran utilidad para obtener conocimiento accionable para la práctica profesional, cómo un recurso de valor para generar y desarrollar modelos teóricos acerca de las leyes que rigen un determinado fenómeno (Eisenhardt, 1989). Ello es particularmente cierto para el desarrollo actual en el que se encuentra el HRA. A través del estudio de los casos y las experiencias prácticas podemos hacernos una idea crítica de para qué, cómo, cuándo y con quién desarrollar una estrategia HRA.

2. Artículos en este número

Los trabajos presentados en este primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics, ofrecen al lector una panorámica actual de las soluciones analíticas que las organizaciones están desarrollando a través del HRA, para dar respuesta a las demandas relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo. Los trabajos presentados aportan valor a través de la exploración analítica en cuatro sentidos diferentes: (a) el análisis de comportamientos organizacionales que impactan en la efectividad de la organización como son la rotación, el compromiso y la discriminación de género; (b) el estudio de métricas que permitan describir la realidad organizacional de manera precisa; y (c) el aprendizaje que proviene de la literatura académica.

2.1. La Exploración analítica de comportamientos organizacionales que Impactan en la efectividad de la organización.

Tres artículos de este número lidian con la exploración analítica en organizaciones específicas de las causas relacionadas con la rotación voluntaria (Gorrionero & Sánchez, 2021), el compromiso (Forner, Martínez, & García, 2021), y la discriminación de género (Amigo, 2021).

Gorrionero y Sánchez (2021) realizan una exploración de la rotación voluntaria en una organización del sector de las tecnologías de la información mediante el análisis de los cuestionarios y entrevistas de salida realizadas a las 155 personas que causaron baja voluntaria en el período de un año (de marzo de 2019 a marzo de 2020). El texto además de proveer al lector de un conjunto de técnicas básicas para realizar el análisis de los datos aporta dos ventajas adicionales para aquellos interesados en la rotación: una buena revisión de los

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

determinantes y consecuentes de la rotación, y un conjunto de propuestas derivadas de los insights obtenidos encaminadas a producir cambios en la organización para mejorar las tasas de rotación no deseada.

De igual forma, el trabajo presentado por Forner, Martínez y García (2021) supone un acercamiento analítico para delimitar el fenómeno del compromiso a partir de herramientas de medida un estudio. Además, en un contexto organizacional realmente interesante para el compromiso como es la fusión entre diversas organizaciones con diferentes culturas y valores. El trabajo de los autores, mediante el desarrollo de modelos de regresión permite delimitar cuáles son los principales elementos competenciales y motivacionales relacionados con el compromiso en la compañía estudiada. De gran valor adicional es el completo programa de acciones de formación, basadas en los *insights* analíticos, que son propuestas en el manuscrito con el objetivo de incrementar el compromiso de los directivos de la compañía en la que se ha realizado el proyecto HRA.

Finalmente, Amigo (2021) presenta un completo estudio, contextualizado en el sector de la construcción, en el que se analizan los datos de 707 trabajadores y trabajadoras, con el objetivo de observar en qué aspectos de los puestos de trabajo se producen diferencias significativas en función del género. Además, se propone el análisis de regresión como método para explicar el porcentaje de varianza explicado por el género en la determinación del salario (desarrollo que puede apreciarse con mayor profundidad en el trabajo de Consuegra y Majarín (2021). El artículo, al igual que los anteriores propone un conjunto de acciones basadas en la evidencia que sugieren los datos para la disminución de la discriminación por razón de género.

2.2. La propuesta de métricas para la desripción de la realidad organizacional

Otros tres artículos dan cuenta de esta cuestión tratando sobre la medida ajustada de la brecha salarial en la compañía Telefónica (Consuegra y Majarín, 2021), la medida del impacto de la formación en ausencia de medidas antes-después (Ortiz, de Miguel, y Durán, 2021), y el desarrollo de la memoria de información no financiera (Sacramento, 2021).

Consuegra y Majarín (2021) presentan un riguroso estudio para a través de la regresión proporcionar una medida ajustada de brecha salarial. Analizando los datos de los empleados de la compañía Telefónica (>100.000) los autores establecen un modelo de regresión para explicar la varianza en el salario debida tanto al género como a otros factores (como por ejemplo la categoría laboral). La aproximación como reconocen los autores permite obtener tres inputs relevantes. De un lado la determinación de la brecha debida exclusivamente al género. De otro, la importancia relativa de otros factores en la diferencia de salario entre hombres y mujeres, lo que permite a la compañía identificar en qué otros aspectos la diferencia entre hombres y mujeres se traduce finalmente en que haya diferencias de salario. Y, relacionado con lo anterior, la identificación de aquellos elementos que se deben modificar para la reducción efectiva de la diferencia de salario entre hombres y mujeres.

El trabajo de Ortiz, de Miguel, y Durán (2021) soportado en una primera experiencia piloto en la compañía Mapfre, introduce en la arena analítica dos cuestiones de sumo interés. La primera de ellas de carácter eminentemente técnico. Es la propuesta de una sencilla prueba estadística y de una forma de recoger datos de los participantes en programas formativos, para explorar el cambio tras la formación. La particularidad de la propuesta de los autores es que dada la dificultad de llevar a la práctica los diseños antes-después, el método propuesto no

ISSN: 2792-3770

está sujeto a esta restricción., siendo aplicable con una única recogida de datos de los participantes. La segunda cuestión de importancia relacionada con contenido formativo sobre el que versa el programa formativo analizado: el propósito. Lejos de la visión de que la analítica de recursos humanos solo trata con datos demográficos de los empleados, los autores introducen la analítica en el contexto de análisis de un intangible. Y, además, de una cuestión que como los propios autores posicionan se convierte en la actualidad en un elemento clave en la gestión del talento (Gast, Probst y Simpson, 2020).

Por último, el trabajo de Sacramento (2021) propone al lector un recorrido explicativo por las diferentes fases a través de las que la compañía SantaLucía Seguros desarrolla la memoria del estado de información no financiera (EINF) en lo que a los aspectos de personal se refiere. La obligación a la transparencia promulgada por la normativa a finales del 2018, ha hecho que muchas organizaciones enfrenten la tarea de comenzar a reportar la información solicitada con poca ayuda y sin ninguna experiencia previa. El trabajo presentado aquí es una ayuda para que el profesional bajo el que recae dicha responsabilidad pueda beneficiarse de la reflexión y experiencia de una organización con contrastada experiencia en ello.

2.3. El aprendizaje que proviene de la investigación académica

Un último artículo cierra el número. En él, Aguado (2021) presenta en formato de *insights,* los conocimientos de vanguardia que en los últimos años se han generado sobre el desarrollo del HRA. Atendiendo a cuestiones de estrategia, de técnicas y metodologías, y de capacidades y habilidades de los profesionales, el autor realiza una propuesta de 8 elementos clave, extraídos de los recientes monográficos sobre HRA publicados en las revistas especializadas en el ámbito de los recursos humanos, que pueden facilitar la tarea del profesional para el desarrollo de un HRA efectivo.

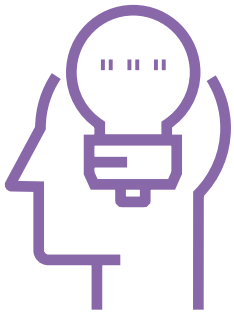
ISSN: 2792-3770

3. Conclusiones

La adopción del HRA por parte de las organizaciones supone un extraordinario reto para el profesional que ha de darle forma y convertir “algo de lo que todo el mundo habla” en una verdadera capacidad organizacional. Porque de eso se trata: de dotar a la organización de un conjunto de estructuras, procesos y habilidades, que faciliten la toma de decisiones informadas sobre la fuerza de trabajo, de cara a apoyar el desarrollo de la estrategia organizacional. En ese viaje es necesaria una buena dosis de conocimiento acerca de los métodos, procesos, técnicas y estrategias en el HRA. Parte de ese conocimiento puede ser encontrado en el estudio de los proyectos que otras organizaciones están desarrollando y que, en formato de casos, constituyen la esencia de este primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. El investigador de las ciencias sociales también puede encontrar en los manuscritos presentados en este número una referencia importante a los intereses, los métodos y los resultados que los profesionales están desarrollando en sus diferentes ámbitos. Una mirada desde este punto de vista permite al investigador encontrar puntos de encuentro para el desarrollo de estudios aplicados (bajo el marco del Action Research) que supongan impacto en el corto plazo en la efectividad de las organizaciones.

© ADIC - IIC

4. Referencias



Aguado, D. (2021). Desde la Academia: 8 Insights para construir un HRA efectivo. [From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA]. Revista de *Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 143-159.

Amigo, L. (2021). Estudio de la desigualdad de género en una empresa constructora española. [Study of gender inequality in a spanish building company]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 19-40.

Consuegra, N., & Majarín, D. (2021). Estudio de la brecha salarial: un análisis de cómo impacta el género sobre el salario. [Gender Pay Gap: an analysis on how gender impacts salary]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 69-84.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Forner, J., Martínez, L., & García, L. (2021). Explorando los determinantes del compromiso organizacional a través de las competencias y las motivaciones individuales. [Exploring the determinants of organizational engagement through skills and individual motivations]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 123-142.

Gast, A.; Probst, N. y Simpson, B. (2020). Purpose, not platitudes: A personal challenge for top executives. Recuperado en diciembre de 2020 de https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-not-platitudes-a-personal-challenge-for-top-executives#

Gorrionero, J. & Sánchez, F. (2021). 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. [Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U.]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 41-68.

Kryscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. Human Resource Management, 57(3), 715-738.

McCartney, S., Murphy, C. and McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670

Ortiz, L., de Miguel, J., & Durán, W.F. (2021). 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. [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]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 105-122.

Sacramento, M. (2021). La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La experiencia de Grupo Santalucía. [Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The experience of Grupo Santalucía]. *Revista de Casos de Estudio en HR Analytics 1,* 85-103.

ISSN: 2792-3770

instituto de ingeniería del conocimiento

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

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

NUESTROS ASOCIADOS:

Santander | IBM | UAM 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

20
21

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