



instituto  
de ingeniería  
del conocimiento

# HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor

**Autor:**

David Aguado García

Investigador senior del IIC en el Entorno RR. HH.

david.aguado@iic.uam.es



# HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor

## Abstract

---

En este trabajo se presenta un recorrido básico sobre los fundamentos del HR Analytics: los modelos de trabajo, las metodologías, algunos buenos ejemplos y las lecciones aprendidas de la práctica. El texto está dirigido a todos aquellos profesionales que requieren de un conocimiento de primer nivel acerca de la disciplina. Se presta en él especial atención a los diferentes pasos para el desarrollo de un proyecto de HR Analytics atendiendo a las preguntas a las que debe responder; los datos y métricas que se vayan a utilizar; los diseños de investigación que puedan ser implementados; la recolección, procesado y analítica sobre los datos; y la comunicación de los resultados del proyecto como una «llamada a la acción». Adicionalmente, en el artículo se presentan de manera resumida algunos ejemplos destacados de aplicación y se finaliza con las lecciones básicas que se han aprendido en estos años iniciales de despliegue de proyectos HR Analytics.

## Palabras clave:

HR Analytics; Talent Analytics; People Analytics; Human Resources Data Driven; HR Metrics.

**Autor:** David Aguado García

Investigador senior del IIC en el Entorno RR. HH.  
david.aguado@iic.uam.es

# HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor

## Introducción



David Aguado García

**Human Resources Analytics** (HR Analytics) es una metodología para proveer, a través del análisis de datos, de evidencias para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas y conseguir así aumentar el rendimiento individual y/u organizacional. Se trata, pues, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada. En definitiva, HR Analytics busca ayudar a tomar mejores decisiones en el ámbito de la gestión del talento.

**HR Analytics** es una disciplina joven que, impulsada por los avances en la moderna ciencia de los datos (a los que ha contribuido el desarrollo del Big Data), puede ayudar notablemente a hacer realidad la promesa de capacitar a los departamentos de RR. HH. como verdaderos partners estratégicos para la organización. A pesar de la proliferación de **Métricas HR** y Scorecards generados en los últimos años, HR necesita de la potencia de una buena analítica para determinar cómo funcionan esas métricas: para pasar de la descripción a la predicción y la explicación.

En el empeño, como veremos más adelante, se integran cuestiones tales como la estadística, los diseños experimentales, la identificación de preguntas relevantes para el negocio, la utilización de los datos apropiados para responder a las preguntas, la aplicación de criterios científicos para valorar los resultados y el desarrollo de modos de comunicación en los que se trasladen los resultados a un lenguaje que sea **significativo para el negocio**.

En palabras de los autores más destacados del campo:

*HR Analytics trata de obtener buenas conclusiones a partir de los datos. Ello incluye estadística y diseño de investigación y va más allá de la habilidad para identificar problemas y recoger información al respecto de los mismos (...) HR Analytics transforma las lógicas e indicadores de HR en descubrimientos rigurosos y relevantes.*

Cascio & Boudreau (2010)



## HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor

*Las decisiones basadas en hechos emplean datos objetivos y análisis de los mismos como guía fundamental para la toma de decisiones. El objetivo de esta forma de hacer es encontrar la respuesta más objetiva a través de un proceso de análisis no influido por sesgos.*

Davenport, Harris & Morison (2010)

*HR Analytics es una aproximación mental, es primero una visión lógica sobre los problemas y, segundo, un conjunto de herramientas estadísticas.*

Fitz-Enz (2010)

Queda claro que a medida que HR tiende a alinearse más con el negocio, la analítica aplicada a los hechos relevantes relativos al comportamiento de las personas en la organización se incrementa y crece la importancia del **HR Analytics** (véase, por ejemplo, Boudreau, 2007).

Dicho de otra forma, mientras los departamentos de marketing o finanzas y la mayoría de las funciones organizativas han desarrollado metodologías para generar la información que los managers necesitan para **tomar decisiones estratégicas** sobre el negocio, los departamentos de HR se han centrado tradicionalmente en el análisis interno de la función sin prestar especial atención a su vínculo con el negocio.

Es tiempo de cambiar el foco: los profesionales de HR deben comenzar a utilizar los datos no para describir el pasado, sino para dar respuesta a las cuestiones que explican cómo los empleados contribuyen al negocio de la organización. **HR Analytics** se presenta así como una herramienta imprescindible para el cambio (Harris, Craig & Light, 2011).

## Los Modelos HR Analytics

¿Cómo podemos llevar adelante ese cambio? ¿Existen modelos que nos indiquen cómo desarrollar **HR Analytics**? Al ser una disciplina joven no existe un modelo firmemente asentado en el campo; encontramos tan solo algunas aproximaciones teórico-metodológicas que arrojan algo de luz al respecto. Seguramente los más difundidos hasta el momento sean el **DELTA Model** (Davenport, 2006; y Davenport, Harris & Shapiro, 2010) y el **LAMP Model** (Cascio & Boudreau, 2010).

### DELTA Model

**DELTA** es el acrónimo de *Data*, *Enterprise*, *Leadership*, *Targets* y *Analysts*. Con esto los autores quieren expresar que para el desarrollo de una iniciativa de HR Analytics es fundamental:

- Contar con datos sobre el fenómeno que se va a estudiar (*Data*);
- no circunscribir esta visión del fenómeno al negocio y los procesos de HR exclusivamente, sino a una visión global de la organización (*Enterprise*);
- poseer una buena capacidad de liderazgo para llevar adelante las iniciativas, ya que exige una aproximación multidisciplinar no exenta de dificultades relacionadas con el cambio cultural que supone la toma de decisiones informada (*Leadership*);
- estar dispuestos a implantar modelos poco conocidos; para lo que se necesita tener un foco claro (*Target*), ya que el análisis debe realizarse al servicio de los objetivos estratégicos de la organización y no restrictivamente para valorar la eficacia de los procesos de recursos humanos;

- y finalmente se requiere llevar los hallazgos a la práctica, para lo que es necesario contar con, además de analistas (*Analysts*), expertos en HR, psicómetras y psicólogos industriales/organizacionales.

Sobre ello, Davenport y sus colaboradores establecen un continuo de complejidad y valor añadido en función del tipo de analítica que se utilice. Desde los análisis más básicos que se centran en **datos y métricas** generales que describen algún aspecto de la organización (que serían los de menor valor añadido), pasando por análisis con una fuerte orientación predictiva que son útiles para realizar pronósticos certeros respecto del fenómeno objeto de estudio, hasta llegar a la analítica prescriptiva mediante la que se pueden obtener ayudas automatizadas para la toma de decisiones en el momento en el que se requiere de ellas (que serían las de mayor valor añadido).

### LAMP Model

De un modo similar Cascio y Boudreau plantean las características de su **LAMP Model**. En él también se juega con los acrónimos para explotar la palabra inglesa LAMP (lámpara): *Lógica*, *Analítica*, *Medidas* y *Procesos*, para referirse a que el **HR Analytics** trata de iluminar con precisión un determinado fenómeno organizativo relacionado con su fuerza de trabajo y lo analiza en consonancia con la estrategia y objetivos de la organización. Para los autores es fundamental contar con:

- Lógica coherente para alinear la analítica con la estrategia de gestión del talento y del negocio.
- Medidas adecuadas al problema que se quiere abordar: suficientes datos, fiables, útiles y disponibles.
- Analítica suficiente en cuanto al diseño y la estadística utilizados para «iluminar» claramente el fenómeno estudiado.
- Procesos de soporte con los que dar sentido a los hallazgos proporcionados con el HR Analytics.

## Haciendo HR Analytics

Como se ve, en los modelos anteriores se plantean las cuestiones fundamentales acerca del **HR Analytics** sugiriéndose aquellos elementos que deben abordarse en un proyecto de estas características. Sin embargo, poco nos orientan sobre cómo desarrollar un proyecto de HR Analytics de forma específica. En este sentido, entre las preguntas fundamentales que se hacen los profesionales de HR cuando quieren aplicar estas ideas a sus organizaciones están ¿por dónde empiezo? y ¿cómo puedo desarrollar un proyecto de HR Analytics?

Desde nuestro punto de vista, apoyándonos en los modelos anteriores, la cuestión puede abordarse a través de una secuencia que trate de dar cuenta de los siguientes cinco aspectos:

1. Hacerse las **preguntas** adecuadas.
2. Identificar los **datos y métricas** relacionados con las preguntas formuladas.
3. Realizar un **diseño de investigación** adecuado.
4. **Recolectar, procesar y analizar** los datos necesarios.
5. **Comunicar** los resultados para generar conocimiento: transitar desde los hallazgos hasta la práctica.

En el gráfico se refleja cómo se desarrolla este proceso. A partir de las preguntas, el diseño de la investigación, la identificación de datos, y su recolección, preparado y análisis se desarrollan con interacción mutua entre ellos. De este proceso, que tiene como finalidad **analizar adecuadamente los datos**, sale un conjunto de resultados. Estos resultados son después comunicados a los diferentes implicados en el proceso. Como no podía ser de otra forma, el desarrollo de cada una de las fases generará nuevas preguntas y, con ello, nuevas necesidades analíticas.

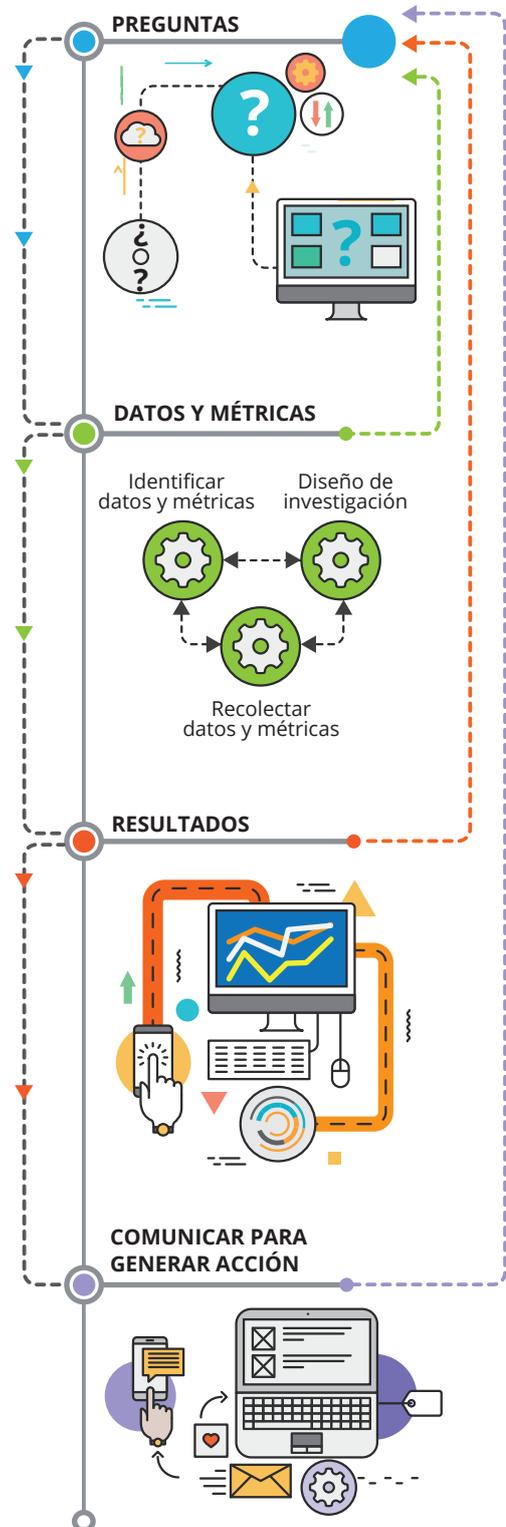


Figura 1. El proceso de HR Analytics

## 1. Las preguntas

La primera cuestión que debemos plantearnos en un proyecto de **HR Analytics** hace referencia al foco: ¿qué queremos conseguir?, ¿a qué queremos dar respuesta? Ello implica necesariamente realizar una reflexión acerca de qué deberíamos saber respecto de nuestra fuerza de trabajo para poder tomar mejores decisiones sobre las acciones que más repercutirán en el negocio.

Preguntas como ¿qué aspectos de la gestión de personas preocupan a la organización?, ¿qué resortes de HR pueden ser utilizados para mejorar el rendimiento de la organización?, ¿a qué retos debe enfrentarse la organización a través de su **capital humano**? son un buen punto de partida. La cuestión es relevante, ya que sin buenas preguntas es poco probable encontrar buenas respuestas. Por tanto, un elemento de enorme importancia para el éxito de HR Analytics es el desarrollo de preguntas relevantes sobre qué aspectos interesa analizar.

En paralelo con la identificación de las preguntas, y no menos importante, corre la identificación (y desarrollo) de un modelo teórico que nos permita iluminar el área de acción en la que buscaremos datos para dar respuesta a nuestras preguntas. A menudo no hay nada más práctico que una buena teoría y acudir a los modelos teóricos contrastados en el campo nos ayudará a dar forma a las preguntas y a plantear el problema desde una visión contrastada de la realidad. Por ejemplo, en nuestros proyectos, para facilitar que surjan relaciones así como la búsqueda de preguntas, trabajamos sobre un modelo general llamado **Performance & Profit in Context** que trata de representar cómo, a través de la **fuerza laboral de una organización**, esta llega a la consecución de sus objetivos.

Sobre él, en diferentes sesiones de trabajo con los implicados en un proyecto de **HR Analytics**, se dibujan las relaciones de interés que pueden ser exploradas y se extraen las preguntas que, de resolverse, generarían valor añadido a la organización.

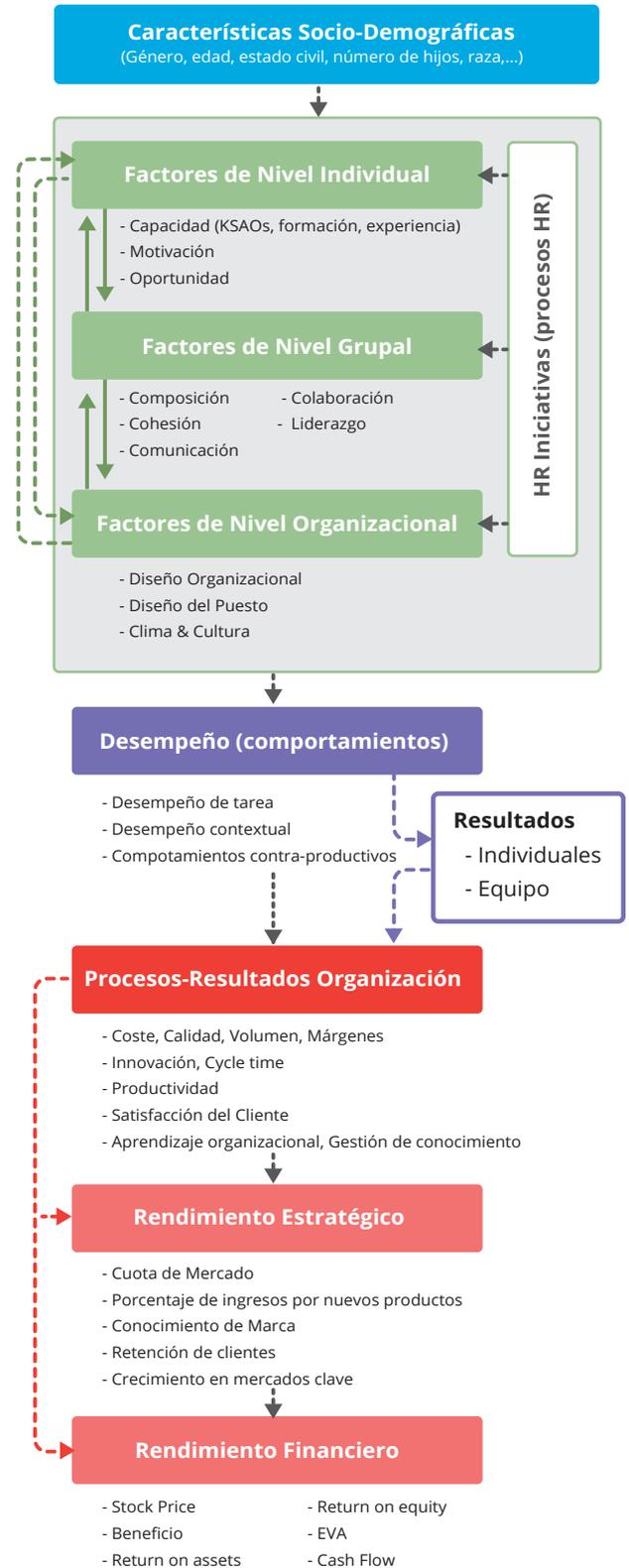


Figura 2. Modelo *Performance & Profit in Context*

## 2. Datos y métricas

Una vez elaboradas las preguntas a las que dar respuesta, el siguiente paso tiene que ver con identificar qué datos y qué métricas nos pueden dar **información de interés** para responder a las preguntas. Estos datos idealmente reflejarán tres tipos de cuestiones:

- la **descripción del fenómeno** que queremos resolver y sobre el que versan nuestras preguntas (por ej., altas tasas de absentismo),
- la descripción de los **fenómenos relacionados** con el principal que pueden influir sobre él y que en cierta medida servirían para explicarlo (por ej., barreras para asistir al trabajo),
- y la descripción de aquellos criterios relacionados con el fenómeno en cuestión y que constituyen en cierta medida las **consecuencias** del mismo (por ej., baja satisfacción de los clientes).

Con un ejemplo que las relacione podrá entenderse mejor. Imagine que en su organización se ha determinado que es crítico mejorar la satisfacción de los clientes y que, además, se tiene la intuición de que las altas tasas de absentismo de su organización afectan negativamente a esa satisfacción. Así resulta fundamental **tomar decisiones acertadas** sobre los empleados y sus barreras para asistir al trabajo, que nos permitan disminuir esas tasas.

Pues bien, en ese contexto necesitaremos, primero, datos que confirmen nuestra intuición y nos permitan definir adecuadamente el fenómeno: el absentismo. Después necesitaremos datos acerca de los elementos relacionados con el absentismo como las barreras para asistir al trabajo. Aquí es donde una buena teoría se convierte en un gran elemento práctico: se sabe que el absentismo (Rhodes & Steers, 1990) se relaciona, entre otras cosas, con barreras como la distancia entre el domicilio del trabajador y el centro de trabajo, las responsabilidades familiares, o la propia cultura

absentista de la organización. Finalmente habremos de contar también con datos respecto de las consecuencias de ese absentismo en términos de descripción de la satisfacción del cliente. Con todo ello podremos analizar el grado en el que las variaciones que se producen en el absentismo tienen reflejo en lo que realmente dirige nuestro análisis: la satisfacción del cliente.

Una cuestión fundamental aquí que han señalado diferentes autores es que dependiendo del enfoque sobre el tipo de **datos y métricas** que se utilicen así será el valor añadido de los hallazgos obtenidos (Boudreau & Ramstad, 2002; Fitz-End & Mattox II, 2014). Hablamos de medidas de eficacia, eficiencia y efectividad. Las medidas de eficacia y eficiencia asociadas a los procesos tradicionales de auditoría de recursos humanos se centran en la descripción del grado en el que los procesos de gestión del talento solucionan aquello para lo que fueron desarrollados; mientras que las medidas de efectividad, mucho más próximas al **HR Analytics**, tratan de reflejar el impacto de la fuerza laboral en los resultados de la organización.

## 3. Diseño de investigación

Como acabamos de ver, sin datos no hay analítica. Y no hay analítica de calidad sin un buen diseño de investigación. En HR Analytics se requiere de diseños de investigación específicos y adecuados que permitan, junto con el análisis de los datos recolectados, dar respuesta fiable a las preguntas planteadas.

Aquí, la aplicación de la lógica de la investigación científica es fundamental: nos brinda los estándares que permiten establecer la adecuada interpretación de los hallazgos encontrados. Esta lógica se centra fundamentalmente en tres ejes:

- el aprovechamiento de los «experimentos naturales» que suceden en la organización para controlar/manipular las variables relevantes,

- la elección de las técnicas analíticas adecuadas,
- y las posibles conclusiones que se obtengan a partir de los hallazgos en función de las técnicas y el control-manipulación de las variables observadas.

Con estos mimbres podemos establecer diseños descriptivos, correlacionales o experimentales. Y las conclusiones *permitidas* con cada uno de ellos son muy diferentes en función de su valor añadido para la toma de decisiones:

- con los primeros diseños **describimos el funcionamiento** de un fenómeno o conjunto de fenómenos a partir de sus estadísticos descriptivos básicos (la distribución de frecuencias, sus medidas, medianas, modas, desviaciones típicas), pero no obtenemos información acerca de las relaciones existentes entre las variables que analizamos;
- con los segundos, los diseños correlacionales, **exploramos las relaciones** que existen entre las diferentes variables que analizamos a partir del estudio de su covariación, y vemos por tanto el grado en que diferentes fenómenos están relacionados, sin embargo, en ningún caso este tipo de análisis supone el establecimiento de causalidad entre los fenómenos relacionados;
- con los diseños de corte más experimental, finalmente, buscamos el establecimiento de relaciones de causalidad entre las variables, lo que abre la puerta a la **explicación de los fenómenos** y, por tanto, a la toma de decisiones de intervención sobre ellos para manipularlos y cambiarlos.

La idea fundamental de estos diseños de investigación experimentales es generar un contexto en el que los elementos (las variables que utilizamos) estén «controlados». En el formato más

habitual decimos que existen un conjunto de variables independientes (VI) que influirán sobre un conjunto de variables dependientes (VD) y que, además, para que el efecto que observemos de las primeras sobre las segundas sea atribuible únicamente a las VI controlamos algunas variables que llamaremos variables control (VC).

## 4. Recolectar, procesar y analizar

Una vez determinados los elementos que vamos a manipular en el análisis, llega el momento de **considerar las fuentes** de las que provendrán los datos, identificar los datos, extraerlos y procesarlos para que puedan ser analizados. Evidentemente en función de lo «accesibles» que estén los datos —en términos de las capacidades informáticas que son necesarias para extraerlos—, y de la «diversidad» de fuentes sobre las que haya que trabajar, la tarea será más o menos complicada y habrá que contar con determinadas capacidades para ello.

La realidad es que ni la calidad ni la **organización de los datos** es siempre la idónea para comenzar con el análisis, por lo que procesar los datos resulta imprescindible. El objetivo de este procesamiento previo al análisis es el de organizar los datos de forma que las diferentes técnicas analíticas puedan ser implementadas. Por ejemplo, en más ocasiones de las deseadas, algunas de las variables en las que se confía para el análisis no tienen datos válidos, o están todos en un rango muy reducido. Sea como fuere, el procesamiento debe garantizar que los datos que se analizan son de calidad. No debemos olvidar que la calidad de los resultados obtenidos con el análisis depende de la **calidad de los datos** con los que se trabaja.

Una vez preparados los datos llega el momento del análisis. El desarrollo de los análisis, aunque responde al diseño previamente establecido, conlleva una gran parte de «arte», de pruebas con diferentes herramientas, apertura de puertas, abandono de los caminos que parecen llevar a ninguna parte. Además, téngase en cuenta que, más

allá de las técnicas estadísticas descriptivas básicas utilizadas habitualmente en los departamentos de recursos humanos, aquí se utilizan prioritariamente modelos de estadística inferencial y de **análisis complejo** encaminados a entender relaciones no necesariamente lineales entre los datos y a realizar predicciones basándose en ellos. Por tanto, en lugar de hojas de cálculo tipo Excel, se hacen necesarios paquetes estadísticos más elaborados como SPSS o SAS y, muy habitualmente, herramientas específicas como R o Python que, además de demandar mayores capacidades estadísticas, requieren cierta capacidad de utilización de lenguajes informáticos.

### 5. Comunicación y acción

El elemento final que caracteriza **HR Analytics** es la idea de «acción». El conocimiento obtenido del análisis debe ser convertido en acciones que la organización pueda utilizar para modificar el contexto en el que opera. Sin duda, un primer paso para ello es comunicar adecuadamente los resultados obtenidos. Ante ello hay que tener en cuenta que nuestros interlocutores normalmente no tienen las mismas capacidades estadísticas que los analistas y que, por tanto, será necesario **adaptar nuestro lenguaje** para transitar desde los resultados estadísticos al conocimiento relevante para la toma de decisiones por parte de nuestros interlocutores. Para ello pueden implementarse dos estrategias básicas:

- Por un lado, la conversión en valor (económico o no, pero tangible) de los resultados obtenidos.
- Por otro, la utilización de elementos gráficos que permitan visualizar con claridad las conclusiones y consecuencias de los resultados alcanzados.

Un último escalón del HR Analytics es implementar procesos que sigan generando automáticamente evidencias para la toma de decisiones. Se trata de «encapsular» el conocimiento hallado para que siga

dando servicio a la organización en ese anhelo por **tomar decisiones en tiempo real**.

En cualquier caso, el objetivo final de un proyecto de **HR Analytics** es mejorar la organización y, para ello, es imprescindible que los hallazgos no queden guardados en un cajón. Han de ser comunicados: y de forma tal que llamen a la acción.

### Algunos ejemplos prácticos

En esta sección resumimos brevemente algunos de los casos prácticos que se han desarrollado con **HR Analytics** y que pueden ayudar al lector a visualizar en qué puede ayudarle abordar un proyecto de estas características.

#### Caso «Best Buy»: Aumentar los ingresos a través del engagement

Best Buy es una compañía global de venta de productos tecnológicos cuyo lema es «Servicio Experto. Precio Inigualable». Dispone de 1.400 tiendas distribuidas por todo el mundo y cuenta con 125.000 empleados. La pregunta a la que trataron de dar respuesta fue ¿qué aspectos de la gestión de nuestros empleados debemos mejorar para aumentar las ventas en las tiendas? Para ello obtuvieron las métricas de negocio de las diferentes tiendas, algunas *killer questions* acerca del *engagement* de los empleados de las tiendas y las métricas respecto de las acciones de gestión de HR. Con ello, establecieron en un primer momento en qué grado la mejora del engagement de las tiendas se relacionaba directamente con las ventas: la mejora de un 0.1% del nivel global de engagement en una tienda resultaba en un incremento de los ingresos anuales de la tienda de 100.000\$. Tras ello establecieron cuáles eran las acciones de HR que permitirían aumentar el compromiso de sus empleados y con él, sus ingresos. Puede encontrarse una descripción más detallada del caso en Bassi, Carpenter & McMurrer (2010).

### Caso «CoreStar Financial Group»: Reorganizar la actividad para mejorar las ventas

CoreStar es una pequeña compañía de venta de servicios financieros y seguros de vida, que cuenta con 190 empleados, y actúa a nivel local. La pregunta que se hacían era ¿cómo aumentar las ventas sin necesidad de aumentar en proporción el número de vendedores? Para ello obtuvieron diversas métricas del proceso de ventas y del rendimiento de cada empleado en cada fase del proceso: prospección, cierre de visitas, presentación de productos y cierre de ventas. El análisis comparado del rendimiento de cada empleado en cada uno de los criterios arrojó información fundamental: los empleados destacaban en alguna de las actividades de venta, pero no en todas, había especialistas. Con esta información se rediseñó la actividad comercial para maximizar el cierre de ventas con un nuevo equilibrio entre las actividades y las personas; y los resultados no se hicieron esperar: con solo un incremento de un 10% en la fuerza de ventas se produjo un aumento de un 45% de las ventas. Puede recogerse más información de Scheneider (2006).

### Caso de una entidad de venta de seguros: Maximizar las ventas desde el proceso de selección

La compañía en cuestión, multinacional con operación en España, se planteaba incrementar las ventas de sus productos a través de la contratación de 300 nuevos comerciales. Sin embargo, con el proceso de selección que se estaba llevando a cabo solo el 27% de los nuevos agentes conseguía llegar a los estándares de ventas exigidos por la compañía. La pregunta era evidente ¿cómo podemos ser más precisos en el proceso selectivo y minimizar los fallos de selección? La compañía desarrolló un estudio longitudinal en el que, sin intervenir en el proceso selectivo, se tomaron datos de los candidatos y tres meses después se analizaron los resultados de ventas de las personas contratadas. Con los datos del proceso selectivo y los resultados de sus ventas se desarrollaron diferentes modelos

estadísticos y se consiguió elaborar un algoritmo mediante el que la selección correcta ascendía al 80% de los casos. El ahorro que el algoritmo suponía para la compañía para seleccionar 300 nuevos agentes comerciales se cifró en 450.000 euros. Puede leerse una descripción detallada del caso en Delgado-Gómez, Aguado, López-Castroman, Santacruz & Artés-Rodríguez (2011).

### Lecciones aprendidas

Estos primeros años de desarrollo práctico del **HR Analytics** permiten ofrecer ya algunas ideas claves en forma de lecciones aprendidas por aquellos que ya han abordado proyectos en este ámbito. Tal como señalan Goldstein, Raza & Saraf (2013) hay seis cuestiones que debemos tener en cuenta:

- **No esperar a obtener datos perfectos: no existen.** Está claro que estructurar bien los datos acerca de las personas de la compañía es un elemento muy relevante para aplicar de un modo eficiente el análisis de datos. Sin embargo, lo más común en nuestras organizaciones es que esta sistematicidad y estructuración simplemente no exista. Con todo, es posible obtener buenos resultados utilizando solo algunos datos básicos. Así podemos animarnos a comenzar más pronto que tarde, a no esperar. Podemos empezar a hacer.
- **Empezar con proyectos piloto.** Para empezar a hacer, el primer paso es abordar un proyecto de HR Analytics en un entorno razonablemente controlable. Por ejemplo, comenzar por uno o dos de los problemas que la organización determine como críticos para empezar a competir en el mercado puede ser una buena opción: el foco estará claro y será más fácil obtener los resultados «deseados» por la organización.
- **Alinear el proyecto con la estrategia de negocio.** Es fundamental diseñar el proyecto en términos de mejora de las capacidades competitivas de la organización, partir de las necesidades del negocio: ¿cómo puede mejorar el rendimiento de la organización el conocimiento que podamos generar sobre nuestra fuerza de trabajo? Cuestionarnos esto constantemente nos ayudará a que aparezcan preguntas relevantes para ser abordadas desde los proyectos de HR Analytics.
- **Tener una sistemática a largo plazo.** La estrategia de HR Analytics debe ser observada desde una perspectiva holística y a largo plazo. No como un proyecto puntual, sino como una serie sucesiva de experimentos en los que ir obteniendo evidencias respecto de las relaciones existentes entre nuestro talento y nuestro negocio. Esta sistemática, tal como hemos aprendido de las estrategias de Customer Analytics, es sostenible a largo plazo en la medida en que la organización vaya progresivamente creando una estrategia para ir identificando qué datos necesita, cómo obtenerlos, qué análisis son necesarios y qué capacidades ha de desarrollar la organización para dar continuidad a los proyectos en un todo integrado.
- **Desarrollar profesionales.** Una de las cuestiones claves para implantar una estrategia sostenible de HR Analytics es la de desarrollar las capacidades organizativas necesarias para llevarla adelante. Ello implica en gran medida plantearse cómo y dónde ubicar un equipo de analistas que complemente la tradicional estructura de HR.
- **No olvidar que los datos son sobre personas.** Finalmente, un aspecto crucial en todo planteamiento analítico hace referencia a que el conocimiento obtenido en un proyecto de HR Analytics, las decisiones tomadas y las acciones implementadas tienen que ver con las personas de nuestra organización. Esto significa que, necesariamente, el contexto de interpretación del trabajo analítico debe ser el del comportamiento humano.

## Conclusiones

HR Analytics es una disciplina joven a través de la que los profesionales de HR pueden obtener el input necesario para tomar decisiones informadas sobre el talento de la organización con el objetivo de mejorar la competitividad de esta. Ello tiene como consecuencia, a nivel estratégico, un aumento de las capacidades de la organización al obtener evidencias acerca de cómo actuar sobre la fuerza de trabajo para la consecución de sus objetivos estratégicos. Sin duda, una promesa de alto nivel cuyo desarrollo no está exento de dificultades. La primera, las habilidades matemático-analíticas requeridas para las que, en muchos casos, los profesionales de HR no tienen capacitación; la segunda, que al ser una disciplina joven no existen modelos teóricos o metodológicos suficientemente asentados y, a día de hoy, el arte, la intuición, el abordaje multidisciplinar, y la experiencia práctica son el principal garante del éxito de un proyecto de HR Analytics.

## Referencias

- Fitz-Enz, J., & Mattox II, J.R. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Wiley. New York, USA.
- Goldstein, J.K., Raza, S., & Saraf, O. (2013). Lessons from Leaders. Sidebar in Brosnan, M. L., Farley, C. S., Gartsdide, D., & Tambe, H. (2013). *How well do you know your workforce?* Outlook: Accenture's Journal of High-Performance Business.
- Delgado-Gómez, D., Aguado, D., López-Castromán, J., Santacruz, C., & Artés-Rodríguez, A. (2011). Improving sale performance prediction using support vector machines. *Expert Systems with Applications*. 5 (38), 5129-5132. Elsevier.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson Education, Inc. USA.
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and Analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 6 (32), 4-13. Emerald.
- Bassi, L., Carpenter, R., & McMurrer, D. (2010). *HR Analytics Handbook: Report of the State of Knowledge*. Reed Business. Amsterdam, Holland.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. 88 (10), 52-58. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. AMACOM, a division of American Management Association. New York, USA.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*. 84 (1), 98-107. Harvard Business Publishing. Brighton, MA, USA.
- Schneider, C. (2006). The New Human-Capital Metrics. *CFO Magazine*. CFO Publishing Co. New York, USA.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P. M. (2003). Strategic Industrial and Organizational Psychology and the Role of Utility Analysis Models. *Handbook of Psychology*. Vol 12: Industrial and Organizational Psychology. 9 (12), 193-221. W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski Ed. Wiley. New York, USA.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Addison-Wesley Ed. /Pearson Education, Inc. Reading, MA, USA.



iic

© ADIC

Síguenos en:



C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11  
EPS, edificio B, 5ª planta  
UAM Cantoblanco  
28049 Madrid, España.

Tel.: (+34) 91 497 2323  
Fax: (+34) 91 497 2334  
iic@iic.uam.es  
[www.iic.uam.es](http://www.iic.uam.es)