



De izda. a dcha.: Juan Riquelme (Atento), Sergio Raja (Naturgy), Marcos Sanz (PeopleMatters), M<sup>a</sup> José Esteban (Pelayo), Andrés García-Arroyo (Workday), José Antonio Carazo (Capital Humano), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), María Manso (BBVA), Juan José Guajardo (Logista) y Jorge Iniguez (ONCE).

## La calidad del dato refuerza el valor añadido de la función de personal

Demostrar la relación causa-efecto entre la gestión de personas y los resultados de negocio es una vieja aspiración de los directivos de RR.HH. Ahora, la analítica de datos puede –por fin- demostrar cómo los ratios de personal interrelacionan con los de negocio. HR Analytics se va abriendo paso. Aunque las empresas españolas están en distintos grados de desarrollo, todas ellas son sensibles a una realidad que ya está aquí. Para saber cómo se están enfrentando el tema algunas de ellas, PeopleMatters, Workday y Capital Humano reunieron a un grupo de directivos. Estas son sus conclusiones.

**Redacción de Capital Humano.**

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** La calidad del dato demostrará el valor añadido de la función de personal.

**Fuente:** Capital Humano, nº 336. Noviembre, 2018.

**Resumen:** La vinculación entre los ratios de gestión de personas y los del negocio es una vieja aspiración de las Direcciones de RR.HH. Tradicionalmente las métricas de RR.HH. no siempre han reflejado claramente cómo el capital humano aporta valor a la organización. Con la llegada del Big Data y el HR Analytics los profesionales de la gestión de personas tienen la oportunidad de reflejar en datos el impacto de su trabajo en el negocio y crear nuevas métricas que interrelacionen los distintos roles con resultados y objetivos alcanzados. Hay empresas con equipos especializados y métricas muy sofisticadas. Otras, van dando pasos en la buena dirección. Pero, para todos, estamos ante una evolución que puede suponer el definitivo salto cualitativo de la función en las organizaciones. Para saber qué están haciendo las empresas españolas, las más avanzadas y las que están dando los primeros pasos, PeopleMatters, Workday y Capital Humano reunieron a un grupo de directivos que expusieron sus experiencias, percepciones y expectativas.

**Descriptor:** HR Analytics / Big Data / Digitalización

La vinculación de las métricas de RR.HH. a las del negocio es una vieja aspiración de los profesionales de la función de personas. Ahora, la tecnología pone a su disposición herramientas que mejoran la percepción de cuál es su aportación de valor. Con HR Analytics ya se puede dar el paso de la descripción a la predicción, lo que permitirá tomar mejores decisiones basadas en datos. Para lograrlo hay que desarrollar nuevas capacidades en los equipos, contar con el apoyo de la dirección y marcarse objetivos ambiciosos pero alcanzables. ¿Qué alcance puede tener HR Analytics? ¿Quién debe liderar el proceso? ¿Están los equipos preparados? ¿Cuáles son las principales barreras a su desarrollo? Varios representantes de empresas en distintas fases de progreso se reunieron convocadas por PeopleMatters, Workday y Capital Humano para exponer sus experiencias y contrastar sus expectativas.

Participaron en el coloquio<sup>1</sup>: Alfonso Jiménez y Marcos Sanz, Socio Director y Director, respectivamente, de PeopleMatters; M<sup>a</sup> José Esteban, Directora de Capital Humano de Pelayo; Sergio Raja, Responsable de People Analytics de Naturgy; Juan Riquelme, Director de RR.HH. de Atento; María Manso, Directora Global de People Analytics de BBVA; Jorge Iniguez, Director General Adjunto de Coordinación y RRHH y Generales de la ONCE; Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday; y Juan José Guajardo, CHRO de Logista. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

<sup>1</sup> El coloquio se celebró el pasado mes de junio. Posteriormente Juan Riquelme, Director de RR.HH. de Atento dejó la compañía. Mantenemos sus declaraciones por su interés para no desvirtuar el contexto de la reunión.

## UN SUEÑO ¿HECHO REALIDAD?

**Marcos Sanz, Director de PeopleMatters,** comenzó preguntándose: ¿Por qué decimos que el futuro es prometedor? A su juicio, “estamos intentando cumplir una vieja aspiración que es vincular con datos las personas y su impacto en el negocio. La aspiración de justificar la relación causa efecto entre lo que hacemos con las personas y el negocio es muy vieja, pero ahora parece que ya podemos conectar todas las capas de la empresa, tenemos mucha más fiabilidad y tenemos a nuestra disposición muchas más herramientas, incluso específicas de Recursos Humanos”.

Indicó que el espectro de funcionalidad es muy grande. “Tenemos herramientas que se limitan a presentar datos de forma fácil y comprensible en las que tengo que poner toda mi inteligencia para encontrar correlaciones. En el extremo contrario está la inteligencia artificial, que no sólo encuentra correlaciones sino que es capaz de hacer predicciones. Cada uno puede decidir en qué parte del espectro empezar”. Para tomar la decisión, Sanz expuso que hay que poner en confluencia tres áreas: negocio, Recursos Humanos y tecnología, “algo que no es sencillo sin un liderazgo fuerte desde arriba”, puntualizó.

También señaló que “la analítica no debería de ser un laboratorio de RR.HH. sino una capacidad organizativa y multidisciplinar. Es imposible montar una analítica buena si no están las unidades de negocio y la de tecnología. Lo que debemos buscar con la analítica es generar acciones, no solo hallazgos, tenemos que lograr datos que muevan a la acción, a la toma de decisiones”.

**Marcos Sanz** recordó que en España la mayoría de las empresas son medianas o pequeñas. Por ello, aunque según los estudios<sup>2</sup> muestran que el 80 por ciento de las empresas consideran importantes los proyectos de gestión y análisis del dato y el 63 por ciento lo valoran positivamente, sólo el 21 por ciento de las empresas españolas está utilizando herramientas de Business Intelligence, “posiblemente las que tengan más cultura analítica y un número de empleados suficiente para hacer People Analytics”.

**Sergio Raja, Responsable de People Analytics de Naturgy,** explicó que su organización está embarcada en un largo proceso de análisis de datos con una cartera de servicios que va desde la visualización de los datos (hacer que los datos sean consumibles para el negocio de una manera sencilla e interpretable), la optimización de los mismos (para hacer más eficientes los procesos) y la estrategia (que es algo así como un servicio de consultoría interno). Explicó que “nosotros llevamos haciendo reporting tradicional muchos años y en 2014 cambiamos el chip y dedicamos dos años básicamente

<sup>2</sup> IDC. Analyze the future, 2017.



V



Mª José Esteban (Pelayo)



Juan Riquelme (Atento)



María Manso (BBVA)

a limpiar datos analizando qué correlación existía entre ellos y depurando la información”.

**María Manso, Directora Global de People Analytics de BBVA**, aseguró que la entidad se ha marcado ser una empresa basada en datos (Data-driven Company) y está incorporando tecnologías analíticas en todas las áreas de negocio de modo que ayuden a la toma de decisiones de negocio pero también para mejorar los productos y crear mejores experiencias de usuario para los clientes y para los empleados. Manso explicó que el impulso de esta transformación viene liderado desde la Alta Dirección, y que “hoy día no tenemos que convencer a nadie de la necesidad de utilizar los datos y la analítica”. Recordó sus comienzos cuando llegó a RR.HH., elaboraban informes y estudios que servían de apoyo para tomar determinadas decisiones, “pero no teníamos la agilidad que nos demandaban nuestros clientes. Por eso fuimos evolucionando la función, y hoy día nos enfocamos en proporcionar herramientas que les doten de autonomía y faciliten la toma de decisiones”.

También explicó que cada cliente de HR Analytics puede tener necesidades distintas. “Por ejemplo a las Unidades de Negocio les puede interesar identificar perfiles para determinadas funciones, que pueden ser estudios puntuales. Sin embargo los HR Business Partners pueden necesitar una herramienta automática que les permita conocer mejor el colectivo que gestionan y les proporcione información mucho más individualizada. Un cliente muy importante son todos nuestros profesionales, para los que también queremos poner al alcance las oportunidades de esta nueva era. Queremos darles las herramientas que necesitan – basadas en datos – para que tomen sus propias decisiones y puedan gestionar de forma mucho más autónoma su carrera. En este sentido por ejemplo, para un amplio colectivo, hemos creado junto con el área de Ingeniería, una herramienta interactiva y personalizada que les ofrece información y asesoramiento sobre distintas opciones profesionales dentro de BBVA”.

Para **Juan José Guajardo, CHRO de Logista**, aseguró que “estamos ante un momento precioso de transformación de RR.HH. en el que podemos tener un impacto importante en el negocio, Con las últimas tendencias sobre Big Data/Data analytics se abre una gran oportunidad también para RR.HH. sin duda es un sueño pero al que aún le quedan tiempo para convertirse en una realidad y al que toca darle el grado adecuado de pragmatismo, cada negocio es un mundo y cada equipo de RR.HH. también por tanto a diferentes problemas/oportunidades diferentes soluciones.

## UNA NUEVA HOJA DE RUTA

**M<sup>a</sup> José Esteban, Directora de Capital Humano de Pelayo**, reconoció que su compañía se encuentra dando los primeros pasos en esta materia. “Hemos desarrollado mucho a nivel de compañía la experiencia de cliente y contamos con un Departamento de Clientes muy potente donde hemos desarrollado la parte de Analytics y Big Data de una manera bastante profunda. Queremos aprovechar esta experiencia para abrir el campo a People Analytics. Nos hemos dado un plazo de tres años para dar la vuelta a la situación. Ya disponemos de parte de la tecnología necesaria”, dijo.

**Juan Riquelme, Director de RR.HH. para EMEA de Atento**, también aseguró que su compañía está en las primeras fases del proceso. “Atento es una empresa que gestiona un negocio con personas. Tenemos una tradición de análisis de datos pero no de forma integrada. Creo que lo que necesitamos es desarrollar una versión multidimensional del HR Analytics en todo lo relacionado con los aspectos de negocio y clientes”, comentó.

**Jorge Íñiguez, Director General Adjunto de Coordinación y RR.HH. y Generales de la ONCE**, también destacó que su organización está dando los primeros pasos en este tema. “Nuestra intención es avanzar en la gestión de las aspiraciones de nuestro personal y en hacer un análisis más profundo de aspectos como la formación que damos, las inquietudes de las personas y el ambiente laboral a través de los datos de que disponemos”, comentó y añadió: “Nosotros hemos invertido mucho en innovación tecnológica sobre todo en todo el área de negocio. Ahí estamos haciendo analíticas sobre comportamientos de los clientes, y no solamente a partir de los datos de nuestra red de ventas, sino utilizando las plataformas online porque cada vez hay más compradores online de nuestros productos, lo que nos permite tener datos sobre tendencias de mercado. Ahora estamos iniciando un proceso de digitalización e innovación tecnológica en toda el área de gestión de la organización, tanto en los procesos de trabajo, como en la gestión de los Recursos Humanos. Estamos apostando por centrarnos en la innovación de las herramientas de gestión de Recursos Humanos”.

**Juan José Guajardo, de Logista**, aseguró que “sin duda el área de People Analytics es una oportunidad única para la evolución de los departamentos de RRHH y para su aportación a sus respectivos negocios en áreas clave como son: La cultura, las personas y el rendimiento. Dicho esto, es también cierto que la complejidad es alta ya que hasta



Andrés García-Arroyo (Workday)



Sergio Raja (Naturgy)



Jorge Íñiguez (ONCE)

>



José Antonio Carazo (Capital Humano).



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Marcos Sanz (Peplematters).

el momento y en líneas generales los departamentos de RR.HH. no han conseguido hacer un manejo adecuado de los datos, KPIs y métricas relacionados con nuestra función, así como su impacto en la empresa, especialmente en las áreas de mayor valor añadido. En línea con ello nosotros, desde Logista, lo que proponemos es empezar desde los básicos; es decir, empezar por establecer un roadmap, una hoja de ruta totalmente vinculada a negocio y que ayude a definir objetivos claros, y pragmáticos, que sean medibles y con los que la organización esté familiarizada. Desde esa base y en paralelo asegurarnos de tener las capacidades y herramientas adecuadas que lejos de modas o de tendencias nos permitan ir incrementando nuestro valor añadido como función”.

## LOS OBSTÁCULOS DEL NUEVO CAMINO

Un tema importante es el de las barreras al desarrollo del HR Analytics. **Marcos Sanz** recordó que el estudio de IDC<sup>3</sup> señala que las trabas principales son: Analizar e interpretar los datos (38 por ciento), Identificar datos relevantes (32,2 por ciento), Preocupaciones acerca de la seguridad (29,8 por ciento), Disponibilidad de personal con habilidades técnicas (25 por ciento) y Validez de los datos disponibles (23,1 por ciento). “Los estudios revelan que la tecnología no es una barrera”, sentenció. Para **Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday**, para mí la principal barrera es la calidad del dato. “Hoy la tecnología te permite hacer infinidad de cosas y tenemos que intentar que la propia tecnología no sea una barrera que añada complejidad al proceso. Hay que hacer todo de manera sencilla, casi intuitiva como entrar en Netflix, invertir en fondos o comprar y organizar un viaje. El HR Analytics que consume desde el ejecutivo de RR.HH. hasta cualquier empleado tiene que ser muy sencillo. Y tiene que demostrar un retorno a quien da y actualiza los datos, porque es ese círculo virtuoso de datos actualizados y correctos y el retorno en capacidad de decisión, inteligencia de la organización, u oportunidades de carrera, training..”. A esto, Marcos Sanz apostillo que “la calidad del dato la tenemos que ver en 3 dimensiones: que el dato sea correcto y actualizado, que sea interpretable y que esté bien definido. Sin estas tres cosas a la vez será imposible hacer una analítica de calidad”.

**Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters**, recordó una reciente visita al Centro Logístico de Amazon, en San Fernando de Henares (Madrid), organizada por la Asociación Española de Directivos (AED). “Muchos salieron decepcionados porque esperaban ver a un montón de inge-

<sup>3</sup> IDC. Analyze the future, 2017.

nieros y nos encontramos con que la mayoría era operarios que no tenían supervisores. Iban haciendo lo que el sistema les iba indicando, un sistema que tenía la inteligencia suficiente como para regular los tiempos de parada en función de los niveles de fatiga, de cansancio. El dato se había convertido en el manager. Si esto lo extrapolamos, ¿serán máquinas quienes tomen las decisiones basándose en datos?”, se preguntó.

En este punto **María Manso**, indicó que, si bien los datos pueden ayudar, a día de hoy no deberían sustituir a los managers. Además de que hay que asegurarse que los propios algoritmos no terminan sesgando los resultados, por ejemplo cuando ofrecen recomendaciones. Otro punto fundamental es la forma en la que se recoge la información: “Si se va a grabar el dato de forma manual, hay que explicar a las personas que realizan esta tarea la utilidad de ese dato y facilitarles todo lo posible la labor. No pueden verlo como una mera carga administrativa porque si no se recoge correctamente pierde su utilidad”. **Sergio Raja**, de **Naturgy**, resaltó a este punto un tema recurrente: el liderazgo. “Sin un sponsorship claro vas a tener que estar demostrando constantemente que aportas valor. Y el valor lo tienes intrínsecamente, sólo hay que ponerlo al servicio de la estrategia de negocio”, dijo.

En relación con la sensibilidad a la gestión basada en datos, **Jorge Íñiguez**, de la **ONCE**, señaló que “la cultura de la propia organización pesa mucho. No es lo mismo gestionar la plantilla de grandes organizaciones con mucha rotación que hacerlo en una organización como la nuestra, que tiene una plantilla muy estable, con un modelo de gestión más tradicional y –hay que decirlo– con ciertas rigideces. Pero, en todo caso, creo que canalizar toda la información que tenemos de los empleados a todos los niveles es bueno porque nos ayuda a tener los pies, sabiendo que los datos nos van a servir hasta cierto punto. Dentro de la analítica de datos también hay una parte intuitiva del ser humano, que tiene su peso a la hora de tomar decisiones-, sobre todo cuando haces una gestión de personas muy cercana”.

Para **M<sup>a</sup> José Esteban**, de **Pelajo**, la calidad del dato no es tanto una barrera como un tema a gestionar. “Yo creo que hay que tener en cuenta otro factor que es la gestión del cambio en los propios Departamentos de Recursos Humanos porque, al final, gestionar todo esto implica tener un rol muy diferente en los Departamentos de RR.HH. Para nosotros es una de las preocupaciones que tenemos encima de la mesa: cómo evolucionar el rol del equipo. Es algo que hay que hacer acompañando a la vez todo el proceso del nuevo modelo de gestión. Es importante que el equipo esté preparado en todo momento y sea capaz de evolucionar”.



Juan José Guajardo (Logista)

Sobre los perfiles de los miembros de RR.HH. y sus roles, **Sergio Raja**, de **Naturgy**, explicó que “el rol de científico de datos no está muy extendido en RRHH, aunque eso no quiere decir que necesariamente todos tengamos que ser científicos de datos, sí que tenemos que tener ciertas nociones de cómo trabajar con datos. Analizar tus propios procesos de RR.HH. per se no tiene ningún valor, el valor es el que tú le puedes aportar -como RR.HH.- al negocio a través de tus procesos o incluso mejorando los suyos propios desde áreas como reclutamiento, por ejemplo. El valor no está en analizar tus propios procesos, está en aportarle algo diferente al negocio, que sea muy sencillo, muy entendible y muy ejecutable”.

**Juan Riquelme**, de **Atento**, expresó que “lo que creo es que el desarrollo de HR Analytics da mucha potencialidad a la evolución de la función de RR.HH., a que la demos mucho más valor, a que esa información que ponemos a disposición de todo el mundo potencie la función de gestión de personas de la compañía”.

**María Manso**, de **BBVA**, aseguró que “nosotros somos unas 2.000 personas en RR.HH. con cerca de 100 capacidades analíticas distintas, pero no habrá más de un 5 por ciento que se puedan considerar ‘data scientists’. Lo que sí hacemos es mucha ‘reeducación’. Hay perfiles que ya estaban haciendo esa función analítica, más que de reporting, que pueden ir a parcelas de análisis y no necesitan conocimientos matemáticos altos. La función está evolucionando. En el equipo tenemos matemáticos e ingenieros, pero también personas que entienden el negocio, que son ‘business analytics’, porque necesitas personas que entiendan perfectamente las necesidades de negocio”.

>

- > Sobre la responsabilidad de los directivos de RR.HH., **Juan José Guajardo**, de **Logista**, “Creo que es fundamental no delegar a los CEOs, Presidentes o Directores Generales de las compañías, la responsabilidad sobre la decisión de en qué o no invertir en términos de herramientas, sistemas o métricas. Como Directores de RR.HH. tenemos la obligación como profesionales de “liderar”, “educar” e “influir” también a los Comités de Dirección en el valor del dato de RRHH, tanto predictivo como predictivo, en cómo unir ese dato a un plan de acción y finalmente en traducir lo anterior en una aportación al negocio. No creo que sea necesario hacer grandes inversiones en equipos o sistemas para operar de una manera óptima en este sentido”.

La capacidad de predicción de la analítica de datos es otro de los temas que preocupan y que se consideran la evolución natural del HR Analytics, hasta ahora más centrado en lo descriptivo. Para **Sergio Raja**, de **Naturgy**, “no es que estemos cerca de la predicción, es que ya lo estamos haciendo. Ya tenemos la capacidad de hacerlo. El tema es cómo ‘industrializar’ ese proceso. Yo lo veo más como un análisis macro que como un proceso micro. Si la predicción la llevas a lo individual estarás desvirtuando todo el proceso de análisis e incurriendo en sesgos. No olvidemos que se trata de un modelo probabilístico”. Dicho esto, añadió que “la agenda predictiva no debe reemplazar a la agenda descriptiva. Al final el 90 por ciento te haces es descriptivo, puro y duro. La parte de predicción está muy bien, suena muy bien, vende mucho, pero no lo es todo”.

## NUEVAS COMPETENCIAS, CAMBIO DE ROLES

Llegados a este punto la cuestión es: ¿por dónde empezar? Para **Juan José Guajardo**, de **Logista**, “sin ninguna duda tienes que empezar por los objetivos de negocio. ¿Qué pasa en tu negocio? ¿Hacia dónde va? ¿Oportunidades? En función de ello analizas y fijas prioridades. Parece obvio, pero no necesariamente la función de RRHH se encuentra en ese punto a nivel general. Seguimos siendo una función muy reactiva, muy de responder a lo que me piden, y que no se siente cómoda siendo proactiva y liderando una agenda. En Logista estamos inmersos en una gran transformación en esta área, entendemos la importancia del dato. Guajardo explicó que “nosotros para avanzar el área de Data analytics hemos creado recientemente en Logista un centro de excelencia que es una combinación entre los Centros de Servicios Compartidos más tradicionales que intentan optimizar costes en administración y mejorar servicios y procesos pero para los que la información y el dato de calidad es fundamental junto con un equipo que nos permita en el medio plazo tener un mejor acceso y

tratamiento de la información para llegar a ser predictivos en diferentes áreas de RR.HH. como puede ser performance, compensación, rotación o selección entre otros”.

**María Manso**, de **BBVA**, comentó que hace unos años dentro de RR.HH. no era muy habitual encontrar personas con perfil Data Scientist, “pero vamos a ir viendo en las grandes empresas un incremento de este tipo de profesionales”. Además se está potenciando mucho la formación de personas del área, que hacían tradicionalmente funciones de reporting, hacia analítica. Cuando se le pregunta sobre las capacidades del equipo de HR Analytics indica “Actualmente en el equipo tenemos matemáticos e ingenieros, pero es fundamental que además de los conocimientos técnicos, las personas entiendan las necesidades de sus clientes, que hablen su lenguaje”. Coincidió en este enfoque **Sergio Raja**, de **Naturgy**: “Un rol que es clave es el del ‘business translator’, la persona que es capaz de hablar con el equipo técnico a su nivel pero que también habla el lenguaje del negocio, el interfaz que une a ambos ámbitos”.

**María Manso**, también expresó una preocupación: “Dentro de la tecnología considero que hay que ser cautos con la democratización del uso de las herramientas analíticas. Hoy día hay herramientas que permiten a personas sin conocimientos de analista utilizar técnicas matemáticas complejas que, sin la adecuada supervisión, puede generar resultados incorrectos. De ahí la necesidad de que las personas que utilicen estas herramientas tengan los conocimientos adecuados para manejarlas y evaluar si los resultados tienen sentido o no, tanto a nivel matemático como a nivel de negocio”.

**Jorge Íñiguez**, de la **ONCE**, señaló que “hay un punto cultural importante por el peso que tradicionalmente ha tenido IT en las organizaciones. Para mí IT maneja los datos, pero es RR.HH. quién tiene que tener claro qué es lo que quiere y encargárselo a IT, no que IT se convierta en el que va suministrando datos que luego RR.HH. o Marketing tienen que utilizar. Yo creo que el primer paso, junto a los objetivos que tenga la organización, es que los responsables del área entiendan claramente para qué les puede servir la utilización de las nuevas tecnologías en el manejo y el aprovechamiento de la información. Luego IT tiene que dar soporte a las necesidades de RR.HH., pero que no sea IT el que tire siempre de todos los desarrollos sin unas pautas”.

En esto coincidió **Sergio Raja**, de **Naturgy**, asegurando que “hay que ser autónomos. IT es nuestro partner, pero no puede ser el decisor. La transformación digital tiene que venir del negocio. IT u otras áreas tienen que ser el soporte. La transformación digital, que no es tal, es una transformación cultural”. ■