



Universidad
Tecmilenio®





Aplicaciones de RR. HH.

**Tema 21.
Métricas tradicionales para
hacer people analytics
(clasificación).**





Para toda organización es fundamental el desempeño de los colaboradores para el éxito de su empresa. Además de contratar a las personas adecuadas y colocarlas en los puestos correctos, como dice Wishart (2022), también hay que trabajar para retener y comprometer a los colaboradores una vez contratados.

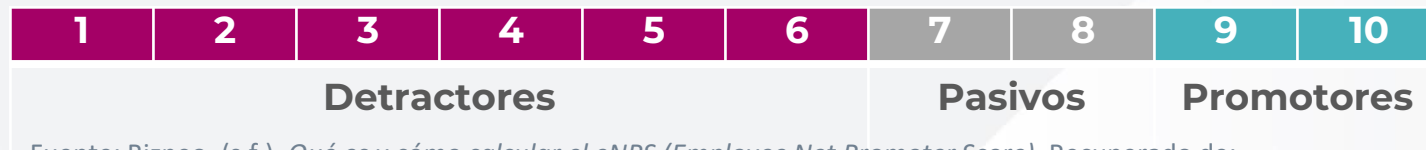
Las empresas más destacadas utilizan indicadores clave de rendimiento (**KPI's**) para que los colaboradores se aseguren de que están aprovechando al máximo su potencial.



De acuerdo con Nagendran (2022) solo una de cinco empresas confía en los resultados del análisis de personas. El compromiso de los colaboradores es un indicador clave de rendimiento para los líderes del equipo. Una de las métricas más usadas para medir dicha variable es el **eNPS (employee net promoter score)** que consiste en una encuesta en la que el colaborador contesta a la pregunta:

¿Qué tan probable es que recomiende la empresa a un amigo?

Figura 1. Escalas del eNPS.



Fuente: Bizneo. (s.f.). *Qué es y cómo calcular el eNPS (Employee Net Promoter Score)*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/enps/>

Posteriormente se calcula con la siguiente fórmula, colocando valores ficticios de ejemplo:

- Promotores (47) – **Detractores** (29) / Número de colaboradores que contestaron la encuesta (100) x 100 = **18 eNPS**.

La encuesta se puede enriquecer preguntando ¿qué beneficios perciben los colaboradores y cuáles les sería atractivo tener?

Figura 2. Ejemplos de análisis de beneficios que pueden apoyar el eNPS.

Carga	Reto	Turnos	Productividad	Personas
Flexibilidad	Procesos	Permisos	Transparencia	Escucha
Espacios	Jerarquía	Reuniones	Teletrabajo	Puesto
Confianza	Formación	Tiempo	Compañeros	Horario
Jefe	Promoción	Aprendizaje	Interrupciones	Mejora
Sueldo	Equipo	Vacaciones	Herramientas	Dirección
Interrupciones	Compromiso	Comunicación	Transparencia	Trato

Fuente: Bizneo. (s.f.). *Qué es y cómo calcular el eNPS (Employee Net Promoter Score)*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/enps/>





Nivel de rendimiento y productividad:

Según Karkara (2022) se puede realizar seguimiento de la productividad de los colaboradores por departamento, equipo y nivel de antigüedad así como analizar la productividad de los colaboradores en equipo para determinar si las cargas de trabajo deben reasignarse y usar esta información para guiar también el reclutamiento y la toma de decisiones.

Las estrategias más usadas son las siguientes:

- Evaluaciones de desempeño
- Seguimiento de objetivos
- Análisis de datos
- Feedback de los colegas
- Monitoreo de la actividad



Nagendran (2022) describe que, el **82 %** de los colaboradores renunciaría a su trabajo debido a una gestión débil por parte de sus líderes.

Las métricas relacionadas con la eficacia del gerente incluyen el puntaje de compromiso del gerente, la tasa de renuncias de alto rendimiento y el % de promociones otorgadas.

Según Nagendran (2022) se pueden realizar algunos análisis de:

Desempeño

Clima laboral

Retención de colaboradores

Desarrollo profesional

Liderazgo

**Satisfacción de los
colaboradores**

Feedback





Algunas formas comunes de medir las **horas facturables del colaborador** incluyen:

- Registro de **tiempo**: Los colaboradores pueden registrar el tiempo que dedican a una tarea específica.
- Sistemas de monitoreo de **asistencia**: que registran la entrada y salida de los colaboradores.
- Seguimiento de **proyectos**: Para trabajos específicos.



Ratio de **compensación y beneficios** a los ingresos del negocio: sirve para que se determine qué tiene la organización para ofrecer.

Los gerentes de recursos humanos pueden calcular la relación dividiendo los **gastos de salarios o beneficios** por los **ingresos totales**.

Las siguientes estrategias puedes ser útiles:

- Análisis de relación.
- Análisis de benchmarking.
- Análisis de costo por colaborador.
- Análisis de costo por rol.
- Análisis de retorno sobre la inversión en compensación.





Cumplimiento de los presupuestos de mano de obra: dado que la mano de obra es la mayor inversión, se proponen las siguientes **tácticas**, según Johansson (2022):

- Análisis de costo real vs. presupuestado.
- Análisis de varianza.
- Análisis de costo por colaborador.
- Análisis de costo por rol.
- Análisis de tendencias.

Deben considerarse los factores que pueden afectar los costos, como los **ciclos económicos, la ubicación geográfica y la industria.**



Sugerencias para medir el impacto de la rotación de colaboradores según WalkMe (2022) son:

- Análisis de costo.
- Análisis de productividad.
- Análisis de calidad.
- Análisis de retención de clientes.
- Análisis de reputación.
- Análisis de clima laboral.
- Análisis de tendencias.





BCR vs ROI

Con frecuencia, el rendimiento o retorno de los costos de capacitación supera con creces el desembolso original. Por lo tanto, es esencial realizar un seguimiento constante de estas métricas y tomar decisiones estratégicas en consecuencia.

El ROI a menudo se confunde con la **relación costo-beneficio (BCR)**, pero no son lo mismo. La relación costo-beneficio se calcula así:

BCR = Beneficios de la capacitación / Costos de la capacitación

Con el **ROI**, nos enfocamos en los beneficios netos de la capacitación: los beneficios menos los costos. La fórmula:

ROI = (Beneficios netos de capacitación / Costos de capacitación) x 100



Explicación

Para calcular el ROI se tienen que **tomar en cuenta** los siguientes pasos, según HRDQ (2022):

- 1. Planificar su capacitación** con un enfoque en impactar los resultados comerciales específicos que le interesan y recopile datos que le permitirán demostrar su éxito.
- 2. Medir el impacto del rendimiento**, basándose en tres aspectos:
 - Eficacia del aprendizaje.
 - Impacto laboral.
 - Resultados comerciales.



- Eficacia del **aprendizaje**.
- Tasas de **retención/deserción**.
- Intervalo de **promoción promedio**.
- Tasa de **ausentismo**.
- Horas extras y vacaciones.
- Resultados para tramos y capas. Los "**tramos**" son la cantidad de personas que reportan directamente a cada gerente, y la cantidad de niveles gerenciales se denota con el término "**capas**".



- Tiempo de arranque. (**Ramp-up time**). La cantidad promedio de tiempo que le toma a un nuevo colaborador alcanzar el nivel requerido
- **Rotación** entre nuevas contrataciones. durante el primer año de trabajo
- Estado de diversidad, equidad e inclusión (**DEI**)
- **Equidad y brecha** salariales de género.
- Eficacia de los **equipos** de colaboradores.
- Eficacia del **software** de recursos humanos.





Mapa conceptual

Objetivo: Realizar un mapa conceptual sobre las métricas o parámetros de los colaboradores de una organización para hacer people analytics.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema.
- Con base en lo aprendido realiza un mapa conceptual donde integres los conceptos fundamentales de las métricas de PA, así como sus características y elementos principales.
- Incluye una reflexión sobre la aplicación de estos parámetros en el ámbito profesional y la influencia que tuvieron en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.
- Utiliza colores, elementos gráficos y tipografías a través de una plataforma digital que permita la mayor comprensión de lo expuesto.
- Máximo 2 cuartillas.





Lo que no se mide, no se puede mejorar. Esta frase, pone de manifiesto la importancia de tener métricas en el área de people analytics, dado que por su función e impacto en la empresa y, aunque aquí se han presentado gran variedad, aún pueden fungir como propuestas.

Conforme la empresa crezca y se fortalezca, estas métricas pueden irse ajustando, enriqueciendo y complicándose para que vaya de acuerdo con las prioridades actuales.



Cierre

Bizneo. (s.f.). *Qué es y cómo calcular el eNPS (Employee Net Promoter Score)*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/enps/>

HRDQ. (2022). *How to Measure ROI for Training Programs*. Recuperado de <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/how-to-measure-roi-for-training-programs>

Karkara,N. (2022). *35 Performance Management Statistics Every HR Leader Should Know*. Recuperado de <https://blog.darwinbox.com/performance-management-statistics>

Johansson, H. (2022). *5 reasons benchmark salary data is critical to your pay strategy*. Recuperado de <https://www.wtwco.com/en-BE/Insights/2022/12/five-reasons-benchmark-salary-data-is-critical-to-your-pay-strategy>

Nagendran, S. (2022). *23 Crucial People Analytics Metrics HR Leaders Must Track in 2023*. Recuperado de <https://blog.darwinbox.com/people-analytics-metrics>

WalkMe. (2022). *Understanding How Employee Churn Affects The Bottom Line*. Recuperado de <https://change.walkme.com/employee-churn/>

Wishart, J. (2022). *Key Performance Indicators for Employees in 2023: KPI Examples for Employee Performance*. Recuperado de <https://www.rhythmsystems.com/blog/examples-of-employee-kpis-how-to-measure-what-or-who-you-want-to-move>



Referencias



Aplicaciones de RR. HH.

Tema 22. Fuentes de Información para hacer people analytics.





Para tener resultados excelentes del análisis de datos de People Analytics debemos contar con **información** que sea valiosa para el objetivo que pretendemos lograr, incluso podemos nombrar esa información como **datos inteligentes, limpios y verdaderos**.

¿Qué tan fácil es contar con la información de todos los departamentos como finanzas, recursos humanos, ventas, o mercadotecnia?

Todo ello con la finalidad de que la información integre lo necesario para aportar al propósito y estrategia empresarial.



Figura 1. Ejemplos de fuentes internas de información para People Analytics.

HR Data sources



Fuente: Van. (s.f.). *21 HR Data Sources for Analytics*. Recuperado de: <https://www.aihr.com/blog/hr-data-sources/>





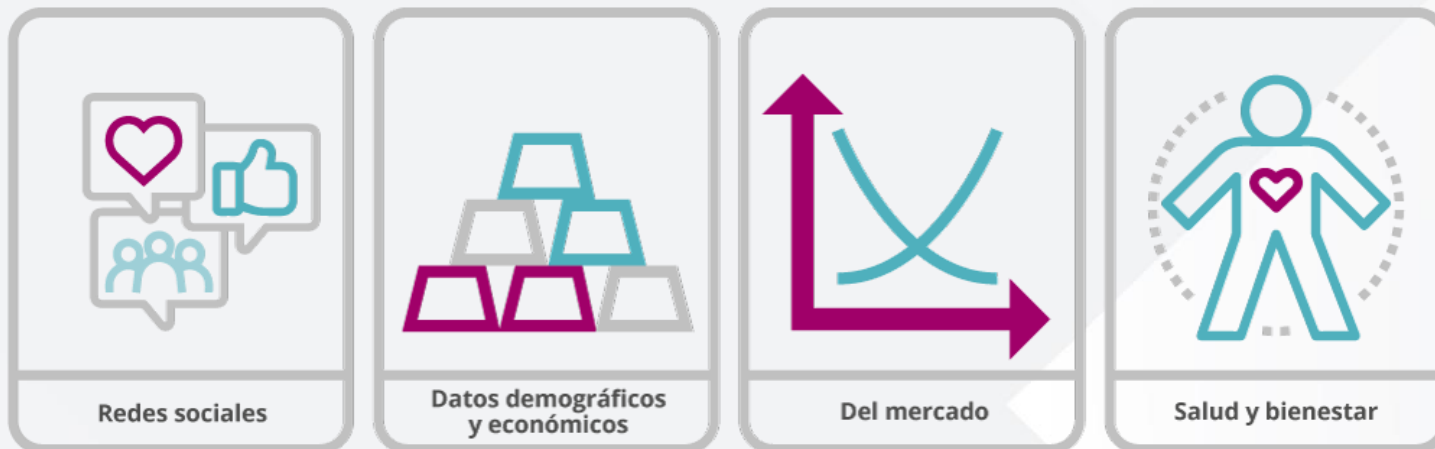
Según Marable (2022) las **fuentes de información** para hacer people analytics incluyen datos de:

- Contratación
- Desempeño
- Satisfacción de los empleados
- Capacitación y desarrollo
- Salud y seguridad
- Absentismo
- Rotación de empleados
- Compensación
- Tecnología y,
- Demográficos



People Analytics puede trabajar con una variedad de **fuentes de datos externos** según menciona Thinknum (s.f.) para obtener información relevante y útil. Algunos ejemplos incluyen:

Figura 2. Ejemplos de fuentes externas de información para people analytics



Fuente: Thinknum. (s.f.). *Wield the Power of External Data for People Analytics*. Recuperado de: <https://www.thinknum.com/resources/casestudy/people-analytics>





En el marco del people analytics y con las fuentes de datos externos mencionadas anteriormente, se pueden realizar **diferentes tipos de análisis de:**

1. Habilidades y competencias
2. Demográfico y económico.
3. La competencia y de la industria.
4. Salud y bienestar
5. Las tendencias de la empresa.
6. Los empleados



Leyes aplicables al control y cuidado de los datos (LFPDPP): Estas leyes establecen un marco regulador para la recolección, el almacenamiento y el uso de datos personales. Las empresas deben cumplir con estas leyes:

1. Recopilar solo los datos necesarios para los fines específicos.
2. Notificar a los empleados y obtener su consentimiento.
3. Almacenar y proteger los datos.
4. Garantizar que los datos personales solo sean accedidos por aquellas personas que tengan una necesidad legítima de hacerlo.
5. Eliminar los datos personales cuando ya no sean necesarios.





La protección de datos personales en México está regulada por la **ley general de protección de datos personales** en posesión de los particulares, que entró en vigor en el año 2018.

La ley general de datos personales establece:

- Derecho de acceso
- Derecho de rectificación
- Derecho de cancelación
- Derecho de oposición





Diagrama de árbol.

Objetivo: Explicar todo lo relacionado con las fuentes externas e internas del people analytics.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema.
- Con base en lo aprendido elabora un **diagrama de árbol** donde incluyas las fuentes externas e internas, así como sus características y elementos principales.
- Incluye una reflexión sobre la diferencia que existe entre ambos tipos de fuente, así como las ventajas y desventajas que aparecen al ser aplicadas en la organización
- Utiliza colores, elementos gráficos y tipografías a través de una plataforma digital que permita la mayor comprensión de lo expuesto.
- Máximo 2 cuartillas.



Como puedes darte cuenta **las fuentes de información** para la analítica pueden ser tan ricas y variadas como las métricas que se quieran obtener, por lo que se requerirá de un preanálisis para la elección de ésta determinando como primer paso lo que se quiere lograr y verificando que se tenga la información para obtenerlo.

¿Qué preguntas pueden guiar ese preanálisis para elegir las primeras analíticas?

¿Cómo asegurar que aporten el mayor valor a la empresa?



Marable, B. (2022). *What Are Common Data Sources for HR Analytics?*
Recuperado de: <https://www.employeecycle.com/what-are-common-data-sources-for-hr-analytics/>

Thinknum. (s.f.). *Wield the Power of External Data for People Analytics.*
Recuperado de: <https://www.thinknum.com/resources/casestudy/people-analytics>

Van. (s.f.). *21 HR Data Sources for Analytics.* Recuperado de:
<https://www.aihr.com/blog/hr-data-sources/>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

