



Universidad  
**Tecmilenio**®





Aplicaciones de RR. HH.

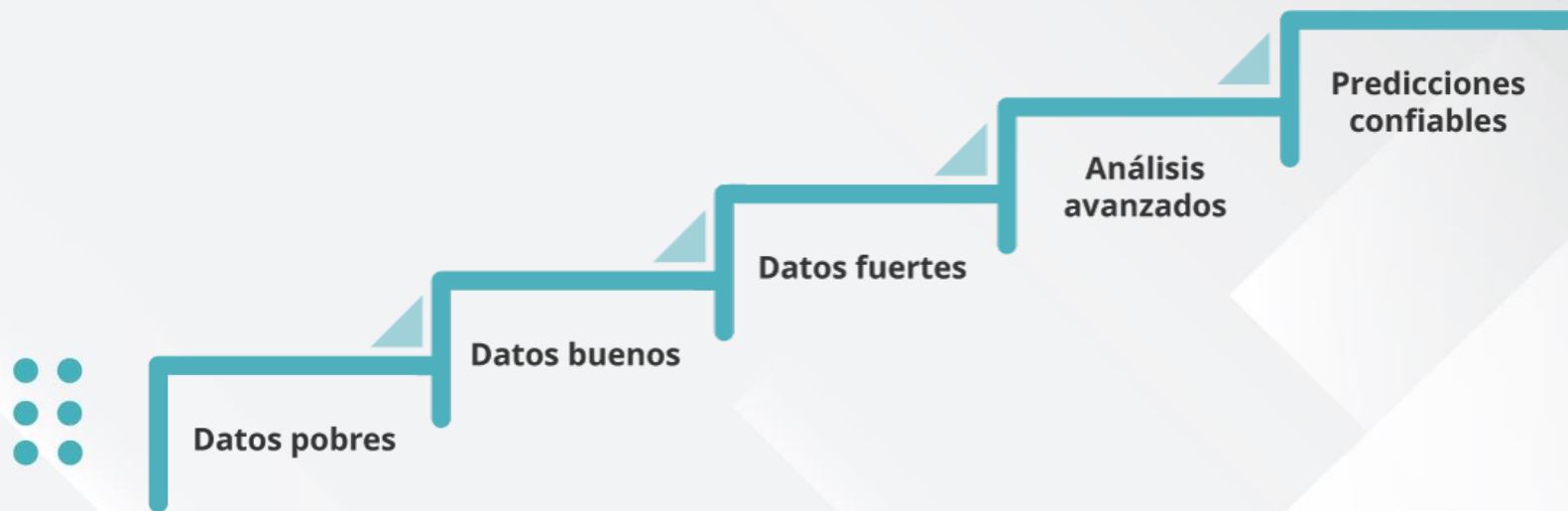
**Tema 3.**  
**Introducción a la analítica de  
personas.**





La mayoría de las grandes empresas internacionales ya cuentan con departamento de **People Analytics**, actualmente están transformando tanto el panorama de recursos humanos como el de la organización.

Figura 1. Avances de los análisis de datos.



Fuente: Ledet, E., McNulty, K., Morales, D. y Shandell, M. (2020). *How to be great at people analytics*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>





Tabla 1. Avances de los análisis de datos.

	Datos buenos	Datos fuertes	Análisis avanzados	Predicciones confiables
Características	Son de difícil acceso para quienes toman decisiones y analizan datos.	Están disponibles y accesibles para quienes toman decisiones.	Capacidades que incluyen ciencia de datos y experiencia en estadística.	Recomendaciones para eventos y resultados, a través de datos y análisis.
Capacidades del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de transacciones de datos.</li> <li>• Repositorio de datos central.</li> <li>• Reglas básicas para recolección de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología para diseminado de datos y análisis en la organización (como dashboards o plataformas).</li> <li>• Analista dedicado para clientes internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas de análisis avanzados.</li> <li>• Herramientas avanzadas de estadística como: R, Python SPSS para análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy alto volumen de datos y fiabilidad.</li> <li>• Profunda experiencia en análisis predictivo como: supervisado, no supervisado y machine learning.</li> </ul>
Mentalidad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos dan función a la analítica.</li> <li>• El análisis exitoso requiere datos estructurados y consistentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las decisiones la organización se apoya en datos y análisis.</li> <li>• Los tomadores de decisiones se apoyan en los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conocimiento de matemáticas sofisticadas de las situaciones apoya las decisiones críticas.</li> <li>• El aprovechamiento de los datos es altamente confiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los análisis de informes y el apoyo para las decisiones contribuyen a realizar predicciones más precisas como salida, tales como: escenario de planeación, eventos.</li> </ul>

Fuente: Ledet, E., McNulty, K., Morales, D. y Shandell, M. (2020). *How to be great at people analytics*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>

El **propósito** del **análisis descriptivo** es tomar datos sin procesar, identificar tendencias y ofrecer un mecanismo para informar qué sucedió, dónde y a cuántos.

Competencias básicas según Lobo (2022):

- Fundamentos del modelado de datos y la adopción de mejores prácticas básicas de esquema en estrella.
- Comunicar datos con las visualizaciones correctas.
- Habilidades básicas de diseño de cuadros de mando o dashboards.

Análisis descriptivo  
**¿Qué sucedió?**

Los casos de uso de acuerdo con ProjectPro (2023) son:

- Uso de redes sociales y datos de participación.
- Resumir eventos pasados
- Cotejar los resultados de la encuesta.
- Informes de tendencias generales.

Análisis de diagnóstico  
**¿Por qué sucedió?**

Es el **análisis de diagnóstico** en el que se examina la pregunta, "**¿Por qué sucedió?**"

La analítica de diagnóstico puede descubrir información causal a través de un examen de las variables que entraron en juego.



El **análisis predictivo** examina los datos históricos junto con otras variables, como las tendencias de la industria, los pronósticos económicos y la confianza del consumidor, para hacer predicciones ilustradas sobre sucesos futuros.

El **beneficio** es predecir resultados futuros dado un determinado conjunto de variables, puede identificar acciones que lo ayuden a obtener resultados favorables o evitar resultados desfavorables.

Análisis predictivo  
**¿Qué es probable que suceda en el futuro?**

**Para este análisis se deben establecer tres elementos centrales:**

- Identificar un problema a resolver.
- Definir qué es lo que quiere predecir.
- Indicar lo que logrará al hacerlo.



Análisis prescriptivo  
**¿Cuál debería ser  
nuestro próximo  
movimiento?**

El **objetivo principal** es **eliminar la conjetura** o la evaluación informada del análisis de datos y agilizar el proceso de toma de decisiones.



El **análisis prescriptivo** puede ayudar a decidir cómo operar aspectos del negocio en el futuro.

Su **papel** es discernir cómo proceder en función de un **análisis de escenarios probables**

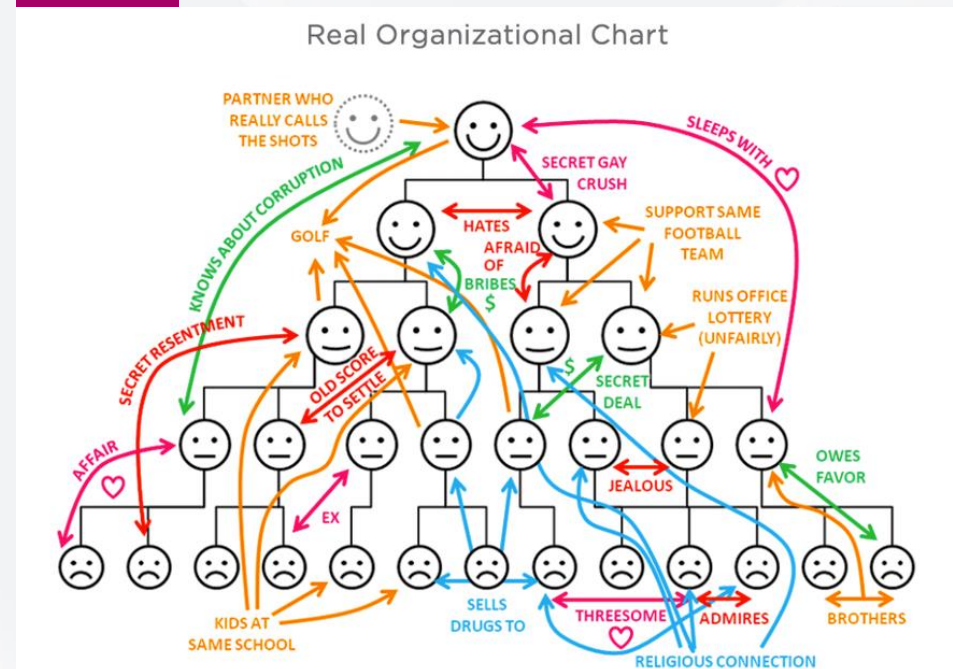
**Ayuda a abordar casos como:**

- Ajuste automático de precios de productos en función de la demanda anticipada
- Señalización de empleados seleccionados para capacitación adicional basada en informes de incidentes en el campo.



El Análisis de Redes Organizacionales (**Organizational Network Analysis, ONA**), es el método que permite visualizar y analizar las conexiones formales e informales que se generan de manera espontánea entre los colaboradores, entendiendo cómo se distribuye y retiene el conocimiento dentro de las organizaciones y los agentes que impactan de manera positiva o negativa en el negocio

Figura 2. Conexiones entre colaboradores.

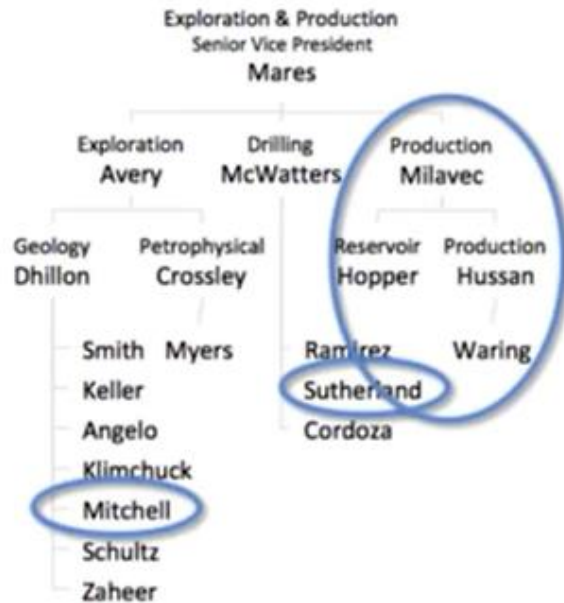


Fuente: Integratec. (2021, 27 de julio). *Análisis de Redes Organizacionales (ONAs)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/0KKBTPJixM>

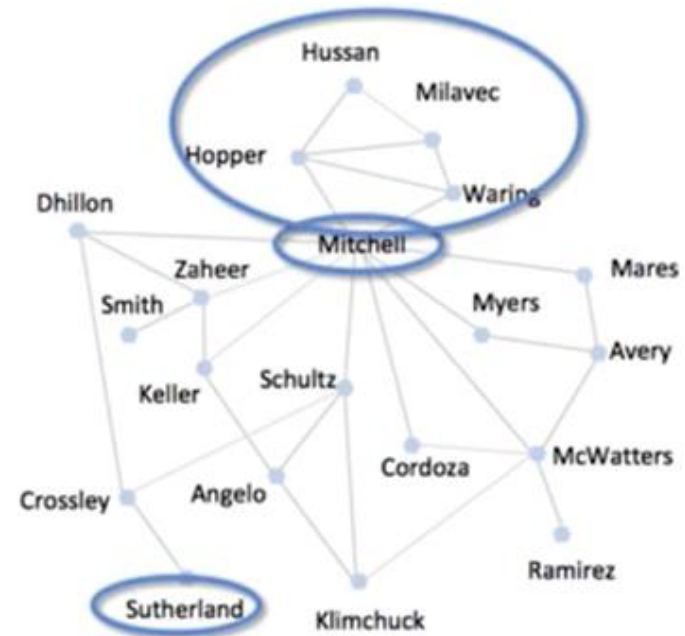


Figura 2. Ejemplo de una red ONA.

## Hierarchical Structure



## Network Structure



Crédito de infografía: Rob Cross - <https://www.robross.org/>

Fuente: Integratec. (2021, 27 de julio). *Análisis de Redes Organizacionales (ONAs)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/OKKBTPJIXM>



Explicación

Los siguientes son los tipos de agentes que se pueden encontrar con este tipo de análisis, según Rankmi (s.f.).

Agente central	Agente de conocimiento	Agente periférico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen contacto y conocen a todos los demás dentro de la compañía.</li><li>• Son muy dinámicos y se encuentran siempre al frente en las tendencias.</li><li>• Conocen el historial y detalles que pueden construir estrategias ágiles y competitivas para la empresa.</li><li>• Reciben y comparten mucha información, siempre están actualizados sobre los acontecimientos en la organización y cómo esta se desarrolla.</li><li>• Influye en otros grupos y redes rápidamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saben cómo funcionan los procesos dentro de la organización, los servicios y los productos en detalle.</li><li>• Son considerados fuentes de confianza y referencias de aprendizaje e información.</li><li>• Identifican las mejoras internas y externas que se deben realizar.</li><li>• <b>Crean puentes de información entre los equipos.</b></li><li>• Con ellos el conocimiento y el intercambio de ideas se moviliza.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son perfiles muy especializados y que muchas veces son únicos en sus roles.</li><li>• Puede representar un riesgo para las organizaciones al no verse integrado o valorado.</li><li>• <b>Tienen mucho potencial para aprender y enseñar.</b></li><li>• Se debe potenciar el acercamiento a las demás áreas y equipos.</li></ul>





Hay dos **tipos de análisis** que nombra Rankmi (s.f.) se pueden implementar los beneficios de ONA.

## Análisis activo

Se realiza un sondeo de la percepción de los colaboradores a través de encuestas de carácter subjetivo.

El propósito es identificar a los compañeros que interactúan de manera frecuente cuando necesitan algún tipo de apoyo.

Ejemplos de preguntas son:

Cuando necesitas ayuda en tus responsabilidades ¿a qué persona acudes?

Cuando necesitas información actualizada y de confianza sobre la empresa ¿a quién acudes?

Cuando necesitas consejos o feedback, ¿quién es la persona indicada para ti?

El momento oportuno en el que esta encuesta se realiza es al principio del análisis, o bien, luego de cambios significativos en la fuerza laboral.

Se realiza enfocándose en equipos de trabajo, luego en el área, y por último en la compañía.

Se obtiene la descripción de cómo están conformadas las redes en la organización, posición del colaborador y rol de agente que funge.

## Análisis pasivo

Es un sondeo más profundo a través del correo electrónico, calendarios, plataformas de la empresa, dispositivos, eventos, conversaciones de pasillo, chat y medios de interacción internos y externos, para finalmente reconocer e identificar las diferentes conexiones.

Este análisis complementa el análisis activo.



Explicación



## Cuadro sinóptico

**Objetivo:** Ubicar los tipos de análisis aplicables en people analytics y sus conceptos clave.

### Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema.
- Con base en lo aprendido elabora un cuadro sinóptico que incluya los tipos de análisis aplicables en people analytics y los conceptos clave vistos durante el tema.
- Incluye una **reflexión** sobre la importancia de reconocer cada uno de ellos y cómo se aplican en el mundo organizacional y/o profesional.
- Utiliza colores, elementos gráficos y tipografías a través de una plataforma digital que permita la mayor comprensión de lo expuesto.
- Máximo 1 cuartilla.



¿Cuál es el análisis que recomendarías para cada situación?

Tomando en cuenta los **análisis de conexiones o redes ONA**, también puedes revisar cómo puede apoyarse con los diferentes tipos de análisis para hacerlo más complejo y completo.

Los análisis no son excluyentes sino que unos pueden servir para robustecer a otros

¿Cuáles son los beneficios que notas al realizar estos tipos de análisis en las diferentes organizaciones?



Integratec. (2021, 27 de julio). *Análisis de Redes Organizacionales (ONAs)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/0KKBTPJXlXM>

Ledet, E., McNulty, K., Morales, D. y Shandell, M. (2020). *How to be great at people analytics*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>

Lobo, K. (2022). *What Are the Four Types of Analytics and How Do You Use Them?* Recuperado de <https://www.analytics8.com/blog/what-are-the-four-types-of-analytics-and-how-do-you-use-them/#>

ProjectPro. (2023). *Types of Analytics: Descriptive, Predictive, Prescriptive Analytics*. Recuperado de <https://www.projectpro.io/article/types-of-analytics-descriptive-predictive-prescriptive-analytics/209>

Rankmi. (s.f.). *¿Qué es el Análisis de Redes Organizacionales (ONA)?* Recuperado de <https://www.rankmi.com/blog/ona-que-es-y-como-implementar-el-analisis-de-redes-organizacionales>



Referencias



Aplicaciones de RR. HH.

**Tema 4.**  
**Transformación organizacional.**







**People Analytics** es una de las herramientas clave para apoyar la transformación organizacional.

## **Algunos de los modos en que puede usarse en la transformación organizacional son:**

Toma de decisiones basadas en datos

Mejora de la eficiencia y productividad

Identificación de áreas de mejora

Fomento de una cultura data-driven

Mejora de la satisfacción y retención del empleado

People Analytics brinda una **base sólida de datos y análisis** para apoyar la toma de decisiones, además de identificar áreas de mejora y fomentar una cultura data-driven.



Tabla 1. VUCA, sus causas, significado, competencias y acciones clave para contrarrestar el impacto.

	Causas	Significado	Competencias y acciones clave
<b>Volatilidad</b>	Velocidad, volumen, magnitud y dinámica del cambio.	El cambio es rápido e impredecible en su naturaleza y extensión.	<b>Visión</b> , como ejercicio de establecer un futuro.
<b>Incertidumbre</b>	No poder predecir eventos y asuntos particulares.	El presente no está claro y el futuro es incierto.	<b>Comprensión</b> , como la habilidad de parar, mirar y escuchar.
<b>Complejidad</b>	La cantidad de elementos y caos que rodea a las organizaciones.	Muchos factores diferentes e interconectados entran en juego, con el potencial de causar caos y confusión.	<b>Claridad</b> , en términos de generar sentido del caos.
<b>Ambigüedad</b>	Los múltiples significados y sentidos de las condiciones externas.	Hay una falta de claridad o conciencia sobre las situaciones.	<b>Agilidad</b> , al pensar en organizaciones en las cuales las redes son más importantes que las jerarquías.

Mind Tools Content Team. (s.f.). Managing in a VUCA World. Recuperado de <https://www.mindtools.com/asnydwg/managing-in-a-vuca-world>





El análisis de personas puede desempeñar un papel crucial para ayudar a las organizaciones a navegar por el mundo VUCA al proporcionar información basada en datos sobre la fuerza laboral.

## Análisis VUCA

**Volatilidad**

**Incertidumbre**

**Complejidad**

**Ambigüedad**



Figura 1. Modelo de transición de Bridges.



Fuente: Visualparadigm. (2022). *¿Qué es el modelo de transición de Bridges? Cambio vs transición explicado.* Recuperado de: <https://blog.visual-paradigm.com/es/what-is-bridges-transition-model-change-vs-transition-explained/>

Explicación



El modelo de Bridges se divide **en tres fases**, según Visualparadigm (2022).

1. Término de una era (ayudar a las personas a 'dejar ir' las viejas costumbres):

Recomendaciones:

- Comprender el cambio.
- Mirar hacia adelante.
- Identifica pérdidas.
- Reconocer la realidad.
- Esperar reacciones fuertes.
- Ser abierto.
- Ofrecer compensación.
- Mantener el flujo de información.
- Respetar el pasado.

2. Un período de transición (ayuda a las personas a hacer el 'viaje'): los empleados pueden sentir incertidumbre y confusión sobre su papel en el nuevo entorno.

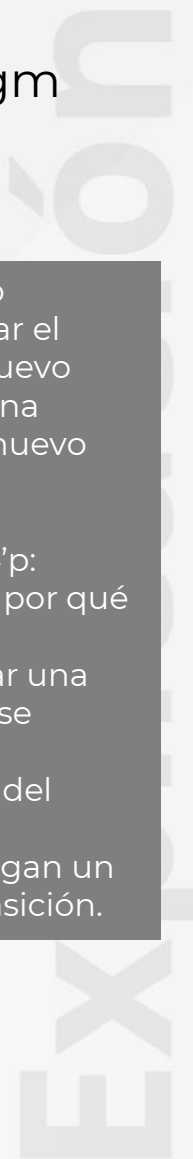
Recomendaciones:

- Mantener tus demandas razonables.
- Estar preparado para eliminar reglas antiguas.
- Trabaja con objetivos concisos.
- Comunicar, comunicar, comunicar.

3. El nuevo comienzo o renacimiento (fomentar el compromiso con un nuevo futuro): Se desarrolla una nueva identidad y un nuevo propósito.

Recomendaciones 4'p:

- Propósito: Entender por qué está sucediendo.
- Imagen (picture): Dar una imagen de a dónde se quiere llegar.
- Plan: realizar el plan del cambio.
- Parte: que todos tengan un papel o rol en la transición.



El **modelo de Bridges** destaca la importancia de reconocer y abordar la pérdida y la incertidumbre asociadas con el cambio, lo que puede ayudar a asegurar una transición más suave y una adopción más efectiva del nuevo entorno.

Al implementar un **enfoque centrado en el empleado**, los líderes pueden ayudar a atravesar las diferentes fases de la transición y mejorar la efectividad de la gestión del cambio en la organización.





## Modelos para la gestión del cambio

<b>Modelo de gestión del cambio de Lewin</b>	<b>Consta de tres pasos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Descongelar.</b></li><li>2. <b>Cambio.</b></li><li>3. <b>Volver a congelar.</b></li></ol>
<b>El modelo McKinsey 7-S</b>	<b>Siete componentes:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cambiar de estrategia.</li><li>2. Estructura de tu empresa.</li><li>3. Sistemas y procesos de negocio.</li><li>4. Valores y cultura compartida de la empresa.</li><li>5. Estilo o forma de la obra.</li><li>6. Personal involucrado.</li><li>7. Habilidades que tiene el personal.</li></ol>
<b>La teoría de la gestión del cambio de Kotter</b>	<b>Ocho pasos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear un sentido de urgencia para motivar a las personas.</li><li>2. Construya su equipo de cambio con líderes y agentes de cambio de varias habilidades y departamentos.</li><li>3. Defina tu visión estratégica de lo que quieres lograr.</li><li>4. Comuníquese con todos los involucrados en el proceso de gestión del cambio para incorporarlos y asegurarse de que conozcan su función.</li><li>5. Identifique los obstáculos y aborde cualquier cosa que cause fricción.</li><li>6. Cree objetivos a corto plazo para dividir su plan de gestión del cambio en pasos alcanzables.</li><li>7. Mantener el impulso durante todo el proceso de implementación.</li><li>8. Mantener los cambios una vez finalizado el proyecto inicial.</li></ol>



<p><b>Modelo de gestión del cambio ADKAR</b></p>	<p><b>Cinco objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Conciencia.</b></li><li>2. <b>Deseo.</b></li><li>3. <b>Conocimiento.</b></li><li>4. <b>Habilidad.</b></li><li>5. <b>Refuerzo.</b></li></ol>
<p><b>Teoría del empujón</b></p>	<p>El cambio que desea realizar desde el punto de vista de sus empleados, presentarlo en función de cómo los beneficiará, tratarlo como una recomendación más que como un comando y escuchar la retroalimentación durante todo el proceso.</p>
<p><b>Marco de gestión del cambio de Kübler-Ross</b></p>	<p><b>Comprender las etapas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Negación.</li><li>2. Ira.</li><li>3. Depresión.</li><li>4. Aceptación.</li></ol>
<p><b>La metodología de gestión del cambio de Satir</b></p>	<p><b>Basado en la dinámica de las familias y adecuado para organizaciones sus pasos son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Status Quo tardío: dónde se encuentra cuándo comienza.</li><li>• Resistencia: la respuesta natural que muchas personas tienen cuando se introduce el cambio por primera vez.</li><li>• Caos: cuando el cambio está comenzando a implementarse y todavía hay confusión y resistencia.</li><li>• Integración: cuando la productividad comienza a nivelarse, lo que sugiere una aceptación general.</li><li>• Nuevo status quo: cuando los empleados se adaptan a la nueva normalidad..</li></ul>





El proceso de **implementar People Analytics** en una organización puede dividirse en las siguientes fases, según Snyder (2022):

- Preparación.
- Adquisición de datos.
- Análisis de datos.
- Comunicación de resultados.
- Implementación de cambios.
- Evaluación y monitoreo.





## Estudio de caso para el Modelo Bridges

**Objetivo:** Proponer un estudio de caso donde se muestre la aplicación del modelo de transición de Bridges.

### Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema.
- Con base en lo aprendido propón un **estudio de caso** donde se implementen el modelo Bridges al proceso de transformación de people analytics.
- Incluye una reflexión sobre el cambio que sufrieron los recursos humanos en la transición a people analytics y cómo influyó en la organización.
- Utiliza fuentes y recursos adicionales que te permitan ejemplificar lo expuesto.
- Máximo 2 cuartillas.





**People Analytics** permite a las organizaciones obtener una visión más profunda de su fuerza laboral y mejorar su desempeño.

Al culturizar la organización en torno a la importancia del cuidado y análisis de la información, se pueden mejorar las decisiones sobre el talento y fomentar una cultura data-driven, lo cual necesita apoyo para un cambio en la mayoría de las organizaciones ya establecidas que afecta desde los niveles directivos hasta los niveles administrativos, por lo que, se requiere apoyo de las herramientas en estos cambios con sus transiciones y etapas .



Cierre

Mind Tools Content Team. (s.f.). *Managing in a vuca world*. Recuperado de <https://www.mindtools.com/asnydwg/managing-in-a-vuca-world>

Snyder, L. (2022). *People analytics: turning employee data into actionable insights*. Recuperado de <https://www.growthspace.com/people-analytics>

Visualparadigm. (2022). *¿Qué es el modelo de transición de Bridges? Cambio Vs transición explicado*. Recuperado de <https://blog.visual-paradigm.com/es/what-is-bridges-transition-model-change-vs-transition-explained/>

Referencias



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.

