COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

People Analytics

La Ventaja Competitiva Moderna

PRESENTACIÓN EJECUTIVA

OCTUBRE DE 2018

ENRIQUE GODINES

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Objetivo

Sensibilizar sobre el contexto actual y la ventaja competitiva analítica.

Compartir algunos fundamentales y mejores prácticas People Analytics.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

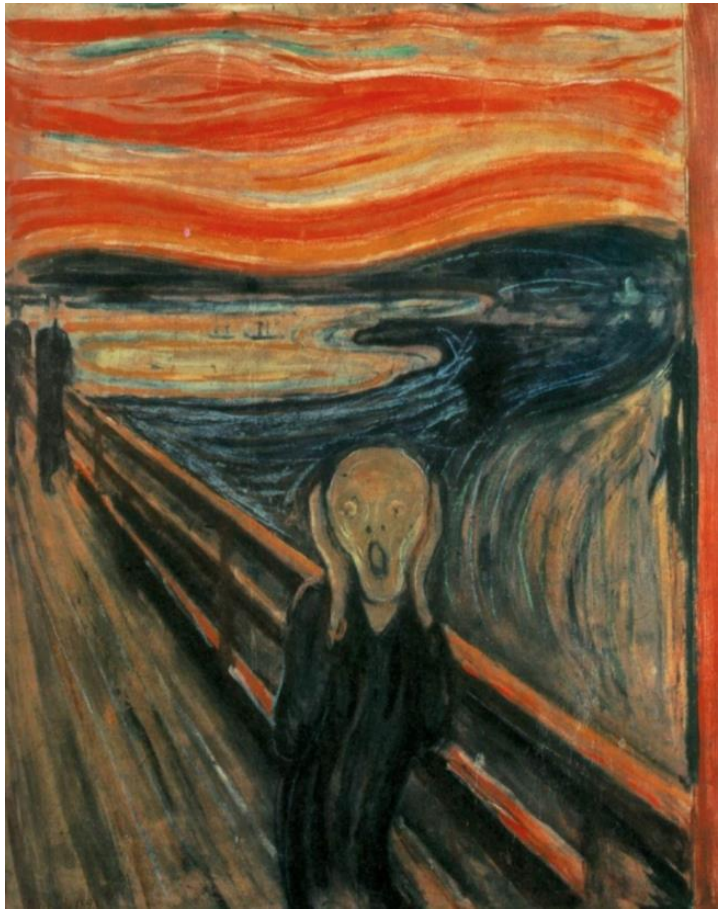
Agenda

1. El contexto
2. La competencia analítica
3. Fundamentales de People Analytics
4. Caso

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Mundo VICA



Volátil
Incierto
Complejo
Ambiguo

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

El nuevo contexto

1. Los clientes / usuarios

- Cuentan con más información disponible para su toma de decisiones, y cambian más rápido sus gustos y preferencias.

2. La competencia

- Cada vez hay más productos y servicios disponibles en los diferentes mercados, incluyendo productos y servicios sustitutos y complementarios.
- Las barreras de entrada a los mercados se han vuelto más difíciles de establecer y hay más personas mejor preparadas.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

El nuevo contexto

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

La Analítica y el Desempeño

Lo que tienen que hacer las organizaciones es mejorar su estrategia y toma de decisiones con datos.

La analítica como ventaja competitiva permite a las organizaciones:

1. Dificultad de ser copiadas
2. Ser únicas
3. Ser capaces de adaptarse a múltiples situaciones
4. Ser mejores que la competencia
5. Renovarse

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Mejores decisiones con datos inteligentes

Irónicamente, a pesar de que se habla de que vivimos en toneladas de datos, muy poco de ese volumen es realmente información útil, “información inteligente”.

En una encuesta a 2,500 profesionales se encontró que:

- **60% confirmaron que el Alta Gerencia les pide que tomen decisiones basados en datos**
- **42% reconocen que no tienen información adecuada para hacerlo**

Para poder contrarrestar esto, se sugiere que los “datos inteligentes” deben ser:

- **Precisos**.- La información debe ser así, precisa, y por lo mismo de alto valor, alta calidad.
- **Accionables**.- Escalable o de manera práctica, utilizable inmediatamente, para poder accionar su valor.
- **Ágiles**.- Debe ser oportuna en el tiempo en que sucede y se necesita. Desde luego la flexibilidad es clave.

Better Decisions with Smarter Data

MITSloan Management Review

Renee Boucher Ferguson

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Modelo DELTA

Data. Requiere datos integrados, de calidad y fácilmente accesibles.

Enterprise. La organización está integrada y coordinada.

Leadership. Los líderes están muy comprometidos con la analítica y la utilizan para su toma de decisiones.

Targets. Se tienen objetivos claros sobre lo que quieren lograr con la analítica

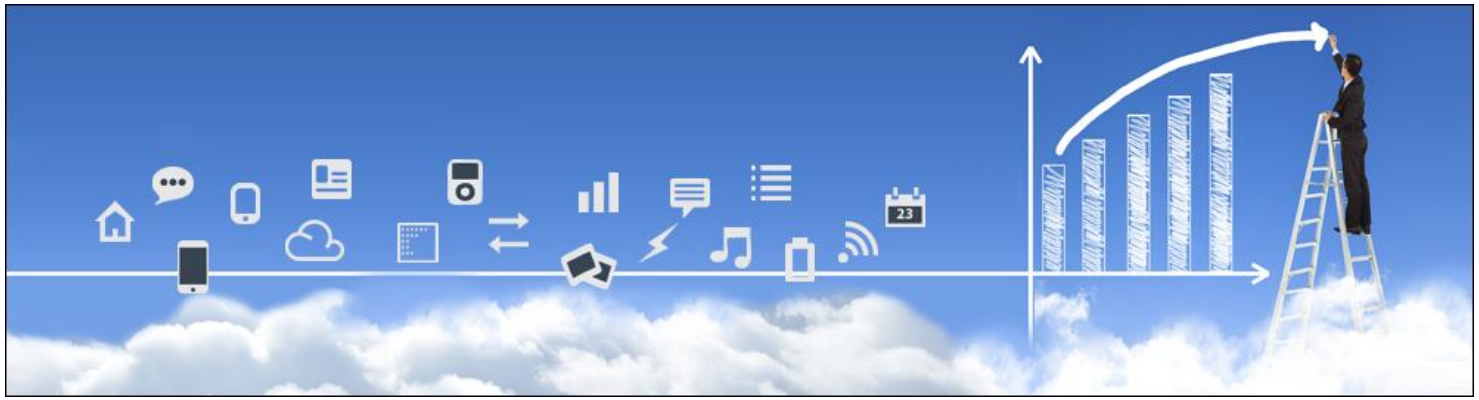
Analysts. Cuentan con personal altamente capacitado en analítica.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Guía para tener Capacidades Analíticas

1. Requisitos para una competencia analítica
2. Pruébelo
3. Aspiraciones analíticas
4. Compañías analíticas
5. Competidores analíticos



NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

1. Requisitos para una Competencia Analítica

Las organizaciones deben de tener una clara estrategia para aplicar la analítica.

Para enfocar la estrategia la alta dirección puede contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiere diferenciarse de la competencia?
- ¿Cuál es capacidad distintiva de la organización?
- ¿Cuáles decisiones se quieren soportar con la analítica?
- ¿Cuál es la información estratégica?

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

1. Requisitos para una Competencia Analítica

Se deben de establecer métricas para medir los avances de la estrategia analítica.

Después de que la organización tenga claro sus capacidades estratégicas analíticas, deberá de escoger dónde aplicar dichas las capacidades, y hasta dónde quiere llevar el esfuerzo.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

2. Pruébelo

La organización que se comprometa a llevar a cabo una estrategia analítica con el patrocinio del liderazgo ejecutivo, pudiera alcanzar buenos resultados en un año.

Sin embargo, existen otro tipo de organizaciones que no están seguras sobre la inversión en analítica, y pueden hacer esfuerzos acotados de implementaciones analíticas para comprobar su utilidad, pero los resultados pueden tardar en llegar, o quedarse en un punto intermedio, con resultados intermedios indefinidamente.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

2. Pruébelo

Es mejor mantener las cosas simples y enfocadas:

- Encuentre un patrocinador (de alto nivel) y un problema de negocio que pueda ser solucionado con la analítica.
- Implemente un proyecto pequeño y enfocado, que produzca beneficios medibles y valor agregado.
- Documente los beneficios y comparta los beneficios con los stakeholders.
- Aprenda y continúe con un nuevo proyecto.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

3. Aspiraciones Analíticas

Una vez que se han mejorado las capacidades analíticas, desarrollar e implementar un esfuerzo analítico mayor.

Si no se ha hecho antes, este es el momento de llevar a cabo una inversión en tecnología que soporte la estrategia analítica.

Esta etapa de consolidación puede llevar de un par de meses hasta 2 años.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

4. Compañías Analíticas

El objetivo es tener capacidades analíticas de clase mundial.

Se debería de esperar fuertes avances en el patrocinio de la alta dirección, habilidades, cultura, así como recomendaciones relevantes sobre la estrategia y toma de decisiones a partir de la analítica.

La organización debe de mejorar las habilidades de los ejecutivos, así como formar un equipo de analistas expertos que estén continuamente dando recomendaciones estratégicas analíticas.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

5. Competidores Analíticos

Los analíticos ya no son solo muy importantes, sino son un elemento fundamental para el desarrollo, implementación y gestión de la estrategia, y de su toma de decisiones en toda la organización.

Para mantener la ventaja competitiva no se debe de caer en complacencia, y continuar mejorando las capacidades analíticas, proyectos, e innovación.

Por otra parte es fundamental no perder de vista los cambios en el contexto, mismos que pudieran implicar ajustes a sus modelos analíticos.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Las 4 Trampas de la Analítica Predictiva

1. **Construir algoritmos complejos y poco prácticos**.- Que no sean escalables y reditúen como negocio.
2. **Buscando datos que sean puros y exactos**.- En realidad no existen ese tipo de datos. La dirección debe aceptar que tomará decisiones y hará analítica con los datos que tiene, eso es una buena decisión. Muchos directivos se “paralizan” y no actúan esperando tener los datos ideales.
3. **Empezar desde la Alta Gerencia**.- Es más fácil que los resultados de la analítica sirvan para afinar decisiones operativas.
4. **La analítica es “mágica”.** En realidad, después de un proceso de maduración y trabajo duro se puede predecir riesgos, oportunidades, fraudes y demandas.

The Four Traps of Predictive Analytics

Michael Fitzgerald

MITSloan Management Review

, L A

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

La Analítica no es Fortaleza

1. Es preferible prescindir de recursos Analíticos por un tiempo, a tener a bordo personas que no cubren el perfil Analítico adecuado.
2. No deje que el miedo a la competencia lo orille a una mentalidad de “para ahora”.
3. Construya procesos basados en necesidades reales.
4. Escoja sus batallas cuando se refiera a laberintos gerenciales de gestión.
5. No busque a una persona que le haga todo (no lo podrá hacer y además no existe esa persona).
6. No existen las balas de plata.
7. Deje que los pequeños éxitos constituyan y formen sus grandes logros.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Errores Comúnes

1. Enfocarse demasiado en una sola dimensión, por ejemplo, en tecnología.
2. Conseguir y almacenar información sin un plan para usar los datos en el futuro.
3. Hacer esfuerzos simultáneos para implementar diferentes modelos analíticos en un inicio.
4. Hacer inversiones relevantes en modelos analíticos que no tengan impacto en el negocio.
5. Invertir mucho o muy poco en una capacidad analítica comparado con la demanda de la variable a medir.
6. Solucionar el problema equivocado.
7. Manipular la información para sesgar la toma de decisiones.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Forbes. The World's Most Valuable Brands

Sin embargo hay empresas que han podido tener éxito en este entorno, y que tienen un común denominador.

Parte de su ***VENTAJA COMPETITIVA*** es que tienen Mejores ***ESTRATEGIAS*** y ***TOMA DE DECISIONES*** a partir de ***DATOS.***

	Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue
	#1	Apple	$182.8 B	8%	$228.6 B
	#2	Google	$132.1 B	30%	$97.2 B
	#3	Microsoft	$104.9 B	21%	$98.4 B
	#4	Facebook	$94.8 B	29%	$35.7 B
	#5	Amazon	$70.9 B	31%	$169.3 B
	#6	Coca-Cola	$57.3 B	2%	$23.4 B
	#7	Samsung	$47.6 B	25%	$203.4 B
	#8	Disney	$47.5 B	8%	$30.4 B
	#9	Toyota	$44.7 B	9%	$176.4 B
	#10	AT&T	$41.9 B	14%	$160.5 B

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Mejores *ESTRATEGIAS* y *TOMA DE DECISIONES*

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Enfoques

Ingresos vs Egresos

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

People Analytics

Se refiere a la aplicación de la matemática avanzada y la tecnología de punta, para analizar las diferentes necesidades, requerimientos, motivadores, desempeño o retos organizacionales relacionados con los RRHH y así generar mejores estrategias y toma de decisiones organizacionales.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

People Analytics

- ✓Los números nos pueden decir mucho de las personas, pero en general no nos gusta ver a las personas como número.
- ✓Si es posible generar una gran cantidad de datos sobre las personas, pero esto visto con un enfoque tradicional de RRHH sería perderse en un mar de los datos.
- ✓Con PA es posible ordenar ese océano de datos para generar valor a las organizaciones y entender preguntas complejas sobre los trabajadores, para mejorar no solo la gestión de RRHH, sino los resultados de la compañía.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Preguntas Clave

¿Cuáles son los métodos más efectivos y eficientes para reclutar a cierto tipo de empelados?

¿Quién es talento? Y ¿por qué?

¿Quién es empleado clave? y ¿por qué?

¿Cómo retengo al talento?

¿Cuáles son los empleados más productivos?, ¿cómo son esos empleados?, ¿en que puestos están?, etc.

¿Podría decir con datos la efectividad de las iniciativas de RRHH?

¿Cuáles son los empleados más comprometidos? y ¿por qué?

¿Cuáles son los empleados más satisfechos? y ¿por qué?

¿Cuál es la experiencia de los empleados?

¿Qué educación y experiencia es relevante para que puesto?

Etc.

RRHH puede convertir en un aliado estratégico para las organizaciones y no un departamento de apoyo.
"Dejar las decisiones Intuitivas y la sobre confianza en modelos tradicionales"

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Cadena de Valor de People Analytics

Opinión
- Creencias
- Deseos
- Conocimiento

Datos
- No ordenados
- Dificultad para TD

Indicadores

Entendimiento

Análisis

Relaciones
Tendencias

Visión
- Dirige
- Influencia

Acción
- Cambio

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Caso

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Inicio

TODAS las decisiones de Google están basadas en datos, y las de RRHH no son la excepción.

$$\text{Odds} = e^{-22.216 + (5.227 \times \text{AvrgPerf}) + (2.732 \times \text{MgrRecommded}) + (.971 \times \text{SelfRecommended})*}$$

$$\text{Probability (\%)} = \frac{\text{Odds}}{1 + \text{Odds}}$$

90% accuracy

(for 30% of promotion cases)

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Resultados

¡No les gusto!

Por que a las personas no les gusta que un algoritmo sustituya su toma de decisiones

Parecía que el algoritmo juzgaba la toma de decisiones de los ejecutivos

Debemos dejar que las personas tome las decisiones, sobre las personas!!!

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Nuevo enfoque

People Analytics debe proveer mejor información, para que las personas tomen mejores decisiones sobre las personas

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

El Departamento de RRHH en Google

1/3 PhDs. Economía del Comportamiento, Psicología, Sociología, Comportamiento Organizacional.

1/3 MBAs. Con diferentes enfoques de las actividades de RRHH.

1/3 Científicos de Datos.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Decisión Importante

¿Los Managers son importantes en Google?

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Los Managers de Google

Con People Analytics encontraron que los buenos Managers tenían 8 características que los malos no.

1. Ser un buen entrenador (coach)
2. Empoderar a su equipo y no hacer micro gestión
3. Expresar interés/preocupación por el éxito y bien estar indivuadual
4. Ser muy productivo y orientado a resultados
5. Ser un gran comunicador, escucha y comparte información
6. Ayuda a su equipo con su desarrollo profesional
7. Tener una clara visión y estrategia para su equipo
8. Tener habilidades técnicas que permitan asesorar a sus equipos

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Las complicaciones

También encontraron los elementos que más complicaba el éxito de los managers:

1. Transición complicada a Manager (promociones anticipadas, contrataciones externas)
2. Falta de una filosofía de trabajo consistente / enfoque de gestión del desempeño equivocado
3. Poco tiempo en la gestión y comunicación

NABLA

Org Planning Tool (OPT)

Google

Current State Business Unit "A" Overall	Scenario A "Status Quo" Backfill at same level as exit	Scenario B Reduce Promo Rates and backfill at lower levels	Scenario C Reduce Promo Rates and backfill strategically at lower levels
Current	EOY 2011	EOY 2011	EOY 2011
Level X: 1%	1%	1%	1%
1%	1%	1%	1%
5%	7%	6%	5%
15%	24%	17%	17%
23%	27%	23%	21%
17%	18%	20%	17%
16%	14%	17%	20%
14%	6%	11%	14%
8%	1%	5%	2%
Level 1: 0%	0%	0%	0%

LA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

El siguiente nivel

Google está desarrollando e implementando un estudio logitudinal sobre el impacto del trabajo en la vida de los colaboradores.

Cada seis meses, miles de colaboradores en todo el mundo están participado en un estudio, identificando características personales, actitudes, habilidades, solución de problemas, hábitos, creencias, y una gran variedad de tópicos.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Algunos resultados a la fecha

A todos los participantes se les comparte información relevante sobre sus temas para mejorar, y los participantes han compartido sus historias de éxito a nivel personal y profesional, lo que ha motivado a otros a mejorar.

Aquellos colaboradores que tienen una mejor red de contactos en google, tiene un mejor desempeño y mejores promociones.

Las personas que tienen gratitud hacia el trabajo, se mantienen mas felices en el tiempo.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

A donde quieren llegar

Queremos empoderar a las personas para que sepan más de ellas mismas y quieran mejorar.

No pretendemos decirles a las personas lo que tienen que hacer.

La vida no es un algoritmo y no pretendemos hacerla, solo queremos que las personas tomen mejores decisiones sobre personas a través de People Analytics.

Queremos que la ciencia se integre a la gestión de los recursos humanos.

NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Factores clave de éxito del PA

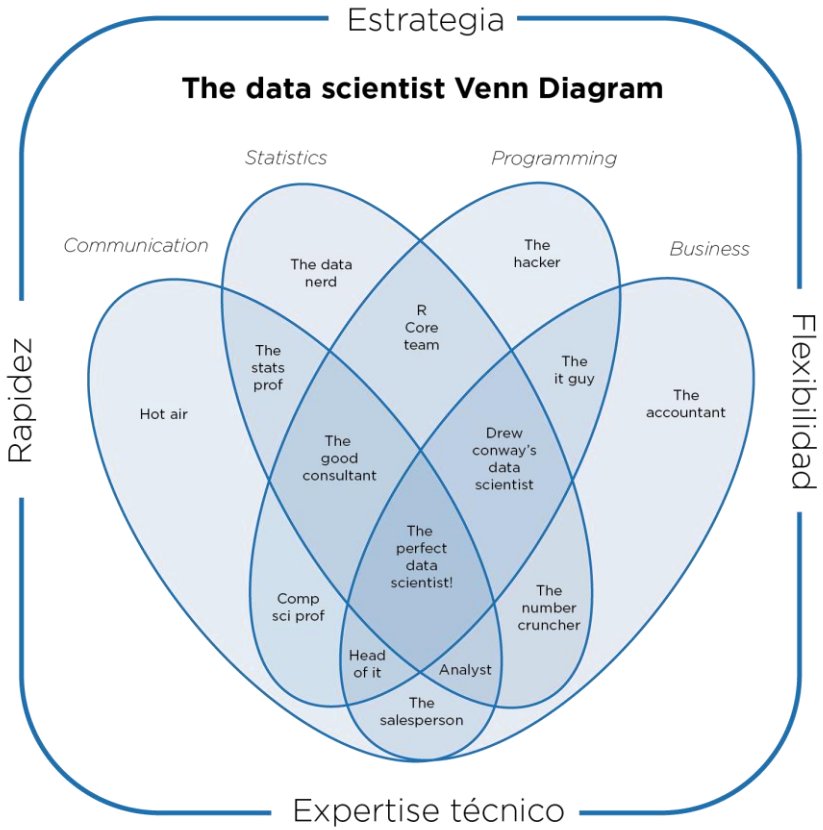
1. No espere datos perfectos. Inicie con las preguntas adecuadas, la construcción de un problema, después busque los datos, y trabaje con lo que tenga.
2. Cambio cultural, de mentalidad y de procesos.
3. No haber silos, RRHH trabaja de manera integrada con toda la organización.
4. Alinear la estrategia de la organización más allá de la perspectiva de RRHH.
5. Dedicar tiempo y calidad suficientes para la minería de datos.
6. Trabajar con un equipo multi disciplinario.
7. No olvidar que los datos hablan de personas.
8. Figura del Científico de Datos.

NABLA

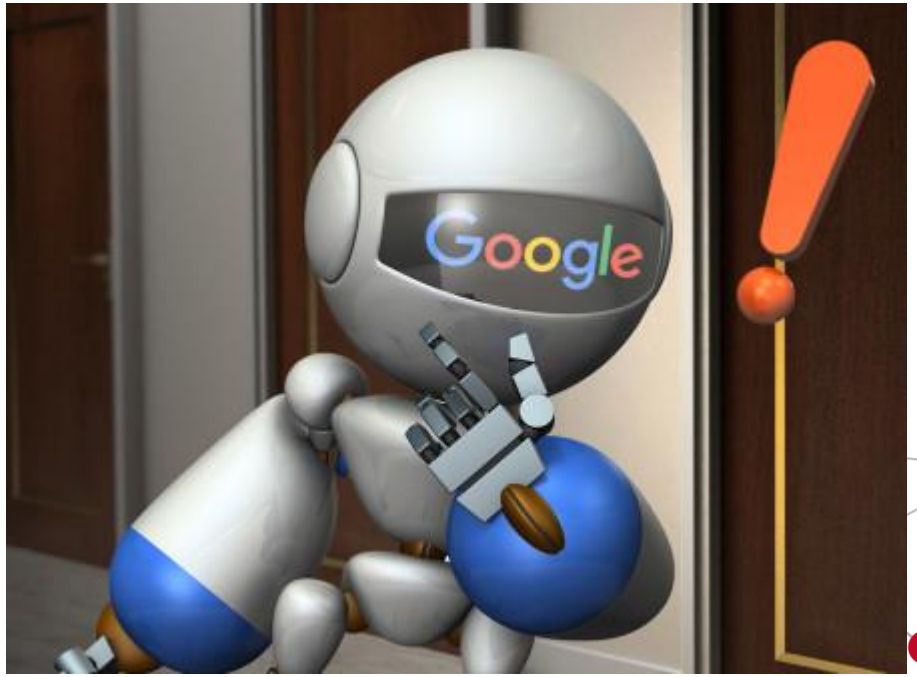
COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

En conclusión

Actuarios



Su organización



NABLA

COLEGIO
NACIONAL
DE ACTUARIOS

Muchas gracias y sigo a sus órdenes

thank you
danke
謝謝
ngiyabonga
teşekkür ederim
gracias
спасибо
bedankt
dziękuję
obrigado
merci
go raibh maith agat
mochchakkeram
sukriya
kop khun krap
arigatō
dakujem
grazie
terima kasih
감사합니다
ευχαριστώ
tapadh leat
hvala
mauruuru
sagolun
taiku
takk
merci
рахмат
Баярлалаа
dank je
tack
welalin
barka
mersi
vinaka
blagodaram
matondo
paldies
misaotra
хвала
asante
manana
djiere dieuf
mamnun
chnorakaloutioun
gracies
sulpáy
sobodi
dekuji
mèsi
najis tuke
kam sah hamnida
rahmat
rahmet
tanemirt
diolch
dhanyavadagalu
shukriya
merci
xiexie
trugarez
kiitos
dankie
faafetai lava
kiitos
nanni
nandri
dhanyavad
gràcie
hayatalaa
enkosi
köszönöm
akun
dankon
acio
tau
murakoze
tenki
obrigada
chokran